

# “La confiança és la base de la vida i dels negocis”

**V**au començar com a grum de la Caixa d'Estalvis de València, el 1956, i va acabar essent director general de Bancaixa. Us ho havíeu imaginat mai?

—No, i no m'interessava. A la vida he pres dues decisions cabdals. La primera fou el 1966, quan vaig decidir d'anar a fer de director a Bocairent, a obrir-hi una oficina, quan no hi havia normes ni manuals.

L'altra decisió important fou quan vaig decidir de deixar el càrrec de director general de Bancaixa. Són decisions a la vida que et marquen i que no pots programar. Quan em van nomenar director general el setembre del 1989, vaig sopar amb els meus cinc fills i els vaig mirar d'explicar que la meua vida podia canviar molt. Cal no oblidar que la Caixa de València tenia una crisi molt forta. Un dels meus fills em va preguntar: “I açò fins quan serà?”

—**A vós la vida us hi va dur, no vau buscar ser director general.**

—No, no m'interessava. Quan em proposaren d'anar a Bocairent, jo volia continuar estudiant. Volia fer econòmiques, que no es podia fer a València, i pensava que un dia la Caixa faria un gabinet d'estudis i que allí podria continuar estudiant. Al final, amb el pla d'obertures, em vaig posar a disposició de l'empresa i em va tocar anar a Bocairent. Fou una decisió important perquè significà anar-me'n del poble i no tornar-hi. L'única persona que volia que em quedara era ma mare, a qui li feia il·lusió que fora director de la sucursal a Alzira.

—**Vau superar amb escreix les expectatives de la vostra mare.**

—A mi m'interessava conèixer l'ofici, perquè no hi havia cap normativa per a fer les coses. De manera que el que fèiem era ajuntar-nos els directors de diverses localitats pròximes per tal de passar-nos informació.

—**Us considereu un home fet a si mateix?**

Artífex de la fusió que va donar peu al naixement de Bancaixa, Emili Tortosa Cosme (Alzira, 1941) en fou director general fins el 1997. Parla un testimoni privilegiat de la modernització del sistema financer valencià.

—Sí, per sort o per desgràcia. Però amb matisos. Em considere fet a mi mateix però m'agrada tenir amics, contrastar parers amb ells i després prendre la decisió que em sembla més correcta. La vida et va marcant en les xicotetes decisions que vas prenent.

Tinc una sensació d'haver fet de bomber. On hi havia foc, m'han buscat i així he anat apagant foc darrere foc i cada volta més grans.

El 1970 vaig passar de Bocairent a Benetússer, i allí va ser tornar a començar. La feina tenia a veure amb el client i si obries la porta i escoltavess la gent feies negoci. Jo vaig aprendre a fer negoci parlant amb la gent, en el sentit de veure què necessitava una persona. A partir d'aquell moment, t'has d'asseure amb ell i veure quin és el seu problema i les seues necessitats i veure quina és la millor solució. Això exigeix una base de confiança que, per a mi, és la base de la vida i dels negocis que he fet.

—**No us imagine denegant un préstec...**

—Sí que n'he denegats, potser no



PRATS I CAMPS

gaires. Quan vaig arribar a Benetússer hi havia un cert recel a fer préstecs. A un planxista li vaig fer un préstec a tornar en nou mesos, un termini poc comú en aquell moment. Ell em va posar el sobrenom de *Bienvenido Mr. Marshall*, perquè m'havia atrevit a donar-li un préstec sense necessitat que hi haguera dos fiadors. El negoci bancari es basa en la confiança.

—**Aquests darrers anys, la banca ha abusat de la confiança dels clients?**

—Ha passat que no ha funcionat bé el model de creixement. Hi ha hagut un excés de capacitat. Quan vaig veure préstecs hipotecaris que es donaven a cinquanta anys, em vaig adonar que alguna cosa no funcionava bé. El Banc d'Espanya deia que no hi havia bombolla immobiliària, però sí que n'hi ha hagut.

—**Com veieu el funcionament de la banca aquests darrers anys? M'imagine que, amb la vostra trajectòria, us han de doldre els abusos que s'han comès...**

—És clar, resulta descoratjador, del



tot. Passa que estem en una situació difícil. Una de les coses que retrac als governants és el control. No hi ha hagut control: s'han començat a fer plans urbanístics, s'han venut a preu d'or parcel·les que avui són a mig construir. Això, avui dia, no té solució.

—**Bancs i caixes també són responsables d'això que ha passat. N'han fet un gra massa a l'hora de concedir crèdits, i han fet créixer la bombolla immobiliària.**

—Sí, n'han fet un gra massa. Els bancs i caixes són intermediaris financers. Ara bé, crec que la gent no ha entès les ajudes per a salvar el sistema financer. La gent que no hi entén és queixa, però si cau el sistema financer açò és la ruïna. Bancs i caixes són el sosteniment de l'economia i això no pot fallar. Una cosa sí que es pot fer: redimensionar el sistema financer, que ha evolucionat molt aquests darrers anys.

—**D'acord, no es pot deixar caure el sistema, però no s'hauria de penalitzar el descontrol?**

—A la pràctica ja es penalitza. Per què, si no, s'han fusionat dues caixes andaluses? Els han dit: "O et fusiones o desapareixeràs." Hi ha grups de caixes que ja han parlat d'ajuntar-se perquè hi ha un excés de capacitat financera que demana un redimensionament. És una manera d'evitar una catàstrofe. Afortunadament, al País Valencià, les caixes que hi ha funcionen bé.

—**CAM i Bancaixa poden sobreviure sense unir-se als altres?**

—Segons la meua opinió i d'acord amb la informació externa que tinc, no necessiten cap fusió. Ara bé, no es pot ser gaire radical en tot açò. Podrien tenir oportunitats, però... Veig molt complicat que s'unesquen CAM i Bancaixa.

—**S'ha parlat d'una fusió entre**

**"En un projecte, o hi creus o no hi creus. I el nostre, amb Zaplana, perillava"**

**la CAM i Caixa Galícia. Com ho veuríeu?**

—Són dues bones caixes i *a priori* no hi hauria res contra. Però això té un preu: haurien d'acomiarar, tancar oficines...

—**I des d'un punt de vista estratègic, com a País Valencià?**

—Seria interessant.

—**En quin sentit?**

—En el sentit de tenir capacitat per a arribar a més llocs. Caixa Galícia és una entitat transatlàntica, amb oficines arreu del món, i seria un bon soci. Però passa que la unió entre caixes de comunitats autònomes diferents és molt complicada perquè hi ha implicats els governs corresponents, amb interessos i projectes. La politització de les caixes d'estalvis comença amb el decret de Fuentes Quintana.

—**La vau notar molt, la politització, durant l'etapa com a director general? Crec que Joan Llerena us deixava fer i desfer com volíeu.**

—Amb Llerena no hi tenia cap relació. Jo sóc un home de dins de la casa i he treballat amb professionals, no amb polítics. Quan Simó Nogués [president de la Caixa d'Estalvis de València] em va presentar Joan Llerena, aquest ens va dir que les caixes les havíem de dirigir els professionals. No hi hagué cap ingerència.

—**Però des del Palau de la Generalitat sí que devien dir alguna cosa quan vau crear Bancaixa de la fusió entre la Caixa d'Estalvis de València i la de Castelló?**

—Sí, és clar, ells havien de donar-hi el vist-i-plau. Jo buscava una solució, un pla a llarg termini que responguera la pregunta: "Què volem ser?" Vam prendre com a referència el model de concentració de les caixes basques. Sabíem que necessitàvem mida i recursos propis. Calia buscar la núvia. Quedaven la caixa provincial de València, Castelló, la d'Alacant, Sagunt, Carlet. L'única que havia desaparegut era Sogorb. La caixa ideal per a fusionar-se era la CAM, però per qüestions etèries d'aquesta país —que jo més que com a país, definese com a tres províncies desavingudes— era impossible de pensar que poguera arrelar una unió entre CAM i Caixa València

—**Però en aquell context, semblava el moment òptim.**



PRATS I CAMPS

## Un financer polièdric

A 68 anys, i còmodament instal·lat a la presidència de la Fundació Étnor, dedicada a la promoció de l'ètica a l'empresa, Emili Tortosa és la persona que coneix més bé el procés de gestació de Bancaixa. Tots els seus records els ha abocats al llibre *Emili Tortosa. Converses amb un directiu compromès* (Adolf Beltran, editorial Tàndem), en què el primer director de la caixa valenciana es mostra com un home compromès i inquiet, a banda d'un lector impenitent. Carrera professional a banda, Tortosa es va involucrar en el naixement de la llibreria Xúquer, a la comarca de la Ribera, un referent a la darrera etapa del franquisme; va engegar, amb més gent, la Nostra Escola Comarcal, a l'Horta Nord, un centre que ha esdevingut referència quant a innovació pedagògica; i va crear *Saó*, degana de les publicacions periòdiques en català.

—Era el moment òptim, però no ho va saber aprofitar ningú. La Caixa de València eixia d'una crisi molt forta i no es veia bé. La CAM, una bona caixa, vivia anys d'esplendor, però, pel que jo en sé, va posar el llistó molt amunt, per la qual cosa es va deixar de pensar en la fusió.

En aquell moment, totes les caixes xicotetes eren a punt de participar conjuntament en un projecte a Alacant, si bé l'única que comptava amb recursos propis era la de Castelló. Hi havia el perill que d'aquella operació sorgira una absorció de la Caixa de Castelló per part de la CAM. Finalment, optarem per fusionar la Caixa de Castelló i la Caixa de València.

—**No teníeu por que la gent hi mostrara recel?**

—I tant que sí. Però passa que la Caixa de València començava a funcionar bé, amb gent molt jove, i ja no hi havia dubtes que anava en la bona línia. Això atreia Antonio Tirado [president de la Caixa de Castelló], que em va posar com a condició que no en diguera res a ningú. Jo sabia que l'operació de les caixes xicotetes era avalada per Antoni Birlanga [conseller d'Hisenda] i Aurelio Martínez [aleshores director del departament d'economia del gabinet de Presidència del govern]. Vaig tocar a Lerma perquè una hipotètica fusió amb Caixa de Castelló entrava en col·lisió amb aquell altre projecte. Em va dir que si a mi allò em semblava viable, endavant.

—**En tot cas, fou un gol a la CAM?**

—Sí, sí. La caixa resultant, Bancaixa, va nàixer l'1 de gener del 92.

—**La relació amb Zaplana, en comparació amb Lerma, fou molt més complicada.**

—Zaplana era un home molt diferent, molt executiu. Ell volia parlar amb els professionals. I jo, a això, no hi estava acostumat. A mi això no em semblava bé, perquè nosaltres teníem el nostre propi projecte. Em vaig donar que qui sobrava era jo. I va ser aleshores quan vaig prendre la decisió d'anar-me'n a casa, abans no m'hi enviaren. En un projecte, o hi creus o no hi creus. I el nostre, en presència de Zaplana, que col·locà Julio de Miguel com a president, perillava.

*Violeta Tena*