

"Si quieres ser una gran entidad en España, tienes que serlo en el mundo"

ENTREVISTA A ISIDRE FAINÉ, PRESIDENTE DE 'LA CAIXA'

MIGUEL ÁNGEL NOCEDA - Madrid

EL PAÍS - Economía - 02-12-2007

Isidre Fainé (Manresa, Barcelona, 1942) accedió en junio a la presidencia de La Caixa, en la que ya cumple un cuarto de siglo. Es un hombre *caixa*, paciente, al que le toca encarar el reto de hacer la expansión exterior de la primera caja de España, directamente y a través de Critería, la nueva sociedad en la que ha agrupado las participaciones industriales y financieras, recién salida a Bolsa. En su primera entrevista como presidente, habla tras profundas reflexiones, sin levantar la voz, se muestra precavido y, a veces, irónico. Vive a caballo entre Barcelona y Madrid, y su agenda se completa con la obsesión por la formación de directivos. Políticamente no se casa con nadie, como dicen que debe ser el catón del buen financiero. Como director general, cargo que ocupó ocho años, le tocó vivir la larga etapa de expansión económica de España y el boom inmobiliario. Ahora, asiste a un momento de zarandeo internacional por la crisis hipotecaria: no cree que afecte mucho a España, que, en su opinión, tiene el reto de la competitividad.

Pregunta. Usted me va a perdonar por la comparación, pero esta caja es más que una caja.

Respuesta. Ya, como se dice del Barça, pero yo no lo veo así. Es una caja que se ha hecho grande y que tiene unas características propias, como la

actividad de seguros y las participaciones industriales, que la hacen singular.

P. Ha pasado medio año desde su nombramiento, ¿cuáles son sus prioridades?

R. El paso de la dirección general a la presidencia ha significado un cambio de visión. La primera de las prioridades es facilitar que nuestros 26.000 empleados desarrollen todo su potencial. Con ello, y con los refuerzos que se precisen, conseguir que la entidad sea líder en los sectores donde está presente sin olvidar su razón de ser, la obra social, que se ha convertido en la primera fundación de España, la segunda europea y la quinta del mundo.

P. ¿Será rompedor con la trayectoria seguida por su antecesor, Ricardo Fornesa?

R. Ricardo Fornesa es ejemplo de honradez y capacidad intelectual y profesional, con el que he trabajado en equipo, respetando las formas de ser de cada uno, pero convergiendo en las decisiones finales. No hablaría de revolución, sino de una evolución lógica donde cada persona imprime su estilo; pero las líneas estratégicas, que diseñamos conjuntamente, se mantienen.

P. Las grandes entidades españolas han salido fuera de España para crecer, ¿ha llegado ya el momento de que lo haga La Caixa?

R. Cuando los bancos españoles iniciaron el salto a América Latina, yo decía que las américas de La Caixa estaban en España, con la apertura de oficinas. Y todavía tenemos margen para aumentar nuestra presencia, porque queremos añadir casi dos millones de clientes, hasta alcanzar los 12, y abrir más de 800 oficinas hasta 2010 y llegar a 6.000. Pero,

efectivamente, ha llegado el momento de exportar nuestro modelo de banca minorista a mercados internacionales con potencial de crecimiento, de que La Caixa salga al exterior. Por eso, hemos pensado que Critería CaixaCorp es el mejor vehículo para lograrlo. Ahora, La Caixa ya es la segunda caja más grande del mundo, por detrás de la estadounidense Washington Mutual.

P. ¿Dónde están ahora las amélicas de La Caixa?

R. Si quieres llegar a ser una gran entidad en España tienes que ser importante en el mundo. A la vez, si eres importante en tu país estás más obligado a extender tu red en el exterior. Mi mensaje en la última asamblea fue el de una caja abierta al mundo. Directamente, o a través de Critería, aprovecharemos las oportunidades que surjan en Europa Central y del Este, Asia y Estados Unidos para abrir oficinas de La Caixa o para ser socios de referencia en bancos, con una participación que habitualmente rondará el 20%. Ese desarrollo se podría completar con la expansión de la actividad de seguros y servicios financieros especializados y, en otros sectores, en participar en operaciones corporativas y en procesos de expansión. Y, lógicamente, estudiaremos la compra de algún banco que nos permita tener el control.

P. De momento, Critería ha adquirido un 4% de Bank of East Asia (BEA) de Hong Kong, ¿eso les va a permitir saltar a China?

R. Con el BEA hemos firmado un acuerdo de cooperación por el que podrán beneficiarse los clientes de La Caixa de su amplia red en Hong Kong y China, y ellos de nuestros clientes chinos en España, que se cifran en 70.000. La posibilidad de invertir en China estaría en esa estrategia de tener una participación de referencia. Empezaríamos con el 5% para luego ampliar poco a poco, como ha hecho Telefónica.

P. No veo que incluya Latinoamérica en sus preferencias, ¿les frena el populismo?

R. No contemplamos, por ahora, la entrada en Latinoamérica, porque tenemos otras prioridades. En cualquier caso, varias de nuestras participadas están presentes en estos países.

P. ¿Está contento con la salida a Bolsa de Criteria, teniendo en cuenta que el valor no logra superar el precio de salida?

R. La salida a Bolsa ha sido un éxito en sí misma. A pesar de las turbulencias del mercado, hemos logrado la confianza de más de 400.000 inversores. Ésta no es una inversión para especular a corto plazo. El primer interesado en que Criteria vaya bien es La Caixa, que es dueña del 78%.

P. Han anunciado que potenciarán las inversiones en el sector financiero para que gane peso frente al industrial, ¿quiere esto decir que venderán alguna de sus participaciones actuales?

R. El anuncio de elevar el peso de las inversiones en el sector financiero no quiere decir que se vayan a vender otros activos, sino que reequilibrará el peso de las industriales, que en 10 años podría suponer alrededor del 50% de la cartera de Criteria.

P. ¿Y cómo financiarán el crecimiento si no venden activos?

R. El grupo no tiene necesidad de desprenderse de activos para financiar nuevas operaciones. Existe un amplio margen para acudir al mercado a través de ampliaciones de capital. La única limitación es que La Caixa mantendrá la mayoría, por lo que no reducirá su participación en Criteria por debajo del 51%.

P. ¿Qué se hizo mal en la OPA de Gas Natural, del que son principal accionista, sobre Endesa?

R. Nosotros dimos respaldo a la OPA. Visto en perspectiva, te das cuenta de que quizá una oferta no consensuada no es la mejor forma de abordar este tipo de operaciones. Posiblemente se cometieron errores que seguramente ahora no se cometerían.

P. Dentro de la estrategia de Critería, ¿está dispuesto a retomar un proyecto que implique a Gas Natural y Repsol, juntos o por separado, con alguna eléctrica, como Fenosa o Iberdrola?

R. Las empresas siempre tienen que tener proyectos para seguir creciendo y las oportunidades hay que valorarlas cuando se presentan, nunca antes. Nuestro deseo es que Critería apoye a las compañías siempre que sea en beneficio de los accionistas y de la empresa. En cualquier caso, no es probable ninguna operación en el sector energético hasta después de las elecciones.

P. ¿Qué me dice de los problemas para entrar en Italia de Abertis, de la que usted es presidente?

R. En Abertis hemos hecho una empresa con ambición eu-ropea. En cuanto a la relación con Autostrade, seguimos con el proyecto, que estaba autorizado por las juntas de accionistas y por la UE. Pero se paró porque el Gobierno italiano decidió congelar las tarifas. Aunque no descartamos que podamos retomar las negociaciones, no lo vemos a corto plazo. De todas maneras, queremos seguir haciendo cosas en Italia y, de hecho, lo estamos haciendo.

P. ¿Ve fusiones en la banca?

R. Esos procesos nunca terminan.

P. La fusión de los portugueses BPI y BCP que ustedes defendían no sale, ¿persistirán?

R. Persistiremos en el mercado portugués, donde ya estamos presentes a través del 25% en BPI.

P. ¿Qué opina de la vieja polémica entre bancos y cajas sobre las ventajas que tienen éstas a la hora de comprar activos de aquéllos y no al revés?

R. El sistema financiero español es muy eficiente gracias a la competencia entre bancos y cajas, que ha provocado que en cualquier lugar haya una oficina o un cajero, con un amplio abanico de servicios.

P. No me ha contestado a la pregunta.

R. Bueno. En la medida en que hemos agrupado nuestras participaciones en Criteria y la hemos colocado en Bolsa, los bancos pueden participar en su capital.

P. Es una forma peculiar de verlo. Además, ustedes no son partidarios de emitir cuotas participativas.

R. No las consideramos porque no las necesitamos.

P. Pero el ministro Solbes ha dicho que sería bueno que lo hicieran todas las cajas para que se viera su verdadero valor, ya que no tienen acciones.

R. De la misma manera que ha valorado positivamente nuestro proyecto de Criteria.

P. El Banco de España criticó la expansión rápida de las cajas, ¿cree que se pasó?

R. Yo creo que nunca la ha criticado. Pidió prudencia y advirtió sobre una expansión desmedida que no tuviera en cuenta el retorno de la inversión.

P. ¿Hacia dónde va la banca, inmersa ahora en grandes complejidades de productos, limitaciones regulatorias y avances tecnológicos?

R. Todo lo que menciona es, sin duda, de vital importancia. El sector es uno de los más dinámicos y está sujeto a cambios acelerados. La tecnología ha cambiado la forma de relación con el cliente, que cada vez exige mejores servicios, más seguridad y más especialización. Aunque, lo realmente relevante es escuchar al cliente. Porque, si no, podemos caer en la paradoja de ofrecer productos que no necesitan.

P. ¿Cómo valora la crisis de las hipotecas subprime? ¿La Caixa se ha visto afectada?

R. No, porque no comercializa vehículos de inversión que compren este tipo de productos hipotecarios. Además, no se comercializan en España, donde los controles de riesgo son mucho más estrictos en las hipotecas.

P. ¿Considera que el sector inmobiliario va a sufrir una crisis?

R. El sector de la construcción representa el 10,9% del valor añadido de la economía española, frente a algo más del 7% de hace siete años, y supone el 14% del empleo actual. Estos datos muestran su importancia. Está experimentando cierta desaceleración, aunque podríamos decir que se trata de un ajuste lógico y previsto, teniendo en cuenta los fuertes crecimientos de los últimos años.

P. ¿Cuáles son los problemas de la economía española?

R. El gran reto está en la competitividad. Si queremos ser competitivos, ya que la construcción va a crecer a menor ritmo, la locomotora debe ser la exportación. El desafío consiste en que las empresas abran su estrategia comercial a la nueva Europa y al resto del mundo. Nuestro mercado doméstico son 500 millones, no 45.

P. ¿Nada más?

R. Es que competitividad es productividad, control de costes, I+D+i... Tengo mucha confianza, generamos trabajo año tras año.

P. ¿Se le ve optimista?

R. Pues sí.

P. ¿Cómo son sus relaciones con el Gobierno?

R. Tenemos una buena relación con el Gobierno central, con los autonómicos y con los ayuntamientos, y allí nos encontramos con todas las fuerzas políticas.

P. Usted ha apoyado la política económica del Gobierno.

R. Llevamos más de 13 años con una política económica acertada, con ministros de Economía muy buenos.

P. ¿Es verdad que quiso fichar a Rodrigo Rato?

R. Con Rato tengo una relación histórica y de respeto. Es una persona de muchísima valía que tendrá las ofertas que quiera.

P. Entonces, ¿no le ha hecho ninguna oferta?

R. Me da la impresión de que otros ya han cerrado acuerdos. Yo creo que no me darán esta oportunidad.



P. O sea, que se le han adelantando

R. Quizá ya se han adelantado.

P. Fue a la presentación del programa económico del PSOE en 2004 siendo director general, ¿volvería a ir como presidente?

R. Sí, iría porque el programa económico que pueda afectar a las empresas en las que trabajo y a las que sirvo, me afecta y me interesa. También, como economista y como presidente de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE) y del Club de Roma, debo acudir.

P. ¿Qué le han parecido las medidas de esta legislatura?

R. Estos cuatro años de crecimiento no han sido fruto de la improvisación, sino de haber tomado las medidas adecuadas. El ministro de Economía actual fue el iniciador de esta senda. Si algo tuviera que pedir, sería que se intentara reforzar más el ahorro a largo plazo, fortaleciendo el mercado de capitales.

P. ¿Qué opina de la situación catalana? ¿En qué ha quedado la reunión de marzo en el IESE, donde más de 1.000 empresarios, entre ellos usted, reclamaron impulsar la gestión de El Prat?

R. El sentir general en Cataluña es que no se han recibido las inversiones esperadas. En cuanto al aeropuerto de El Prat, no se ha conseguido situarlo al nivel adecuado. Y eso nos da pistas de por dónde podemos ir, aunando esfuerzos en los temas estratégicos. No sólo en la gestión del aeropuerto, también en asuntos clave de las economías catalana y española.

P. ¿Cómo encaja las llamadas a la autocrítica y contra el victimismo del Círculo de Economía?

R. Al margen de la coyuntura en que se produjeron esas declaraciones, que interpreté como una provocación meditada, me gustaría romper una lanza a favor de los empresarios, que son el motor de la economía. Siempre se puede mejorar, pero sin ellos no iríamos a ningún sitio.

P. ¿Va a seguir en la CEDE y en el Club de Roma?

R. Yo tengo una obsesión y es la formación del directivo, que es capaz de entender cuál es el coste del capital y el salario justo o qué modelos de gestión hay que utilizar para progresar. Por lo que se refiere al Club de Roma, desde su creación ha buscado promover la concienciación colectiva. Y en especial los que se derivan de vivir en un mundo de recursos limitados. Es una organización que aboga por la sostenibilidad, la solidaridad, la equidad y la responsabilidad. No olvidemos que hizo suyo el lema de que hay que pensar globalmente para actuar localmente, con lo que se insta al compromiso personal.