

muy exigente consigo mismo. Lo que no cabe es no hacer nada y luego pedir que te ayuden. Y esto es como todo: esos mecanismos hay que ir puliéndolos.

– **Otro de los retos es el de la financiación. Con los últimos acontecimientos, las AFS y las aportaciones voluntarias no parece que tengan mucho futuro ¿Cuáles son las alternativas?**

– Las cooperativas tenemos mecanismos internos, fondos corporativos para financiar estructuras comunes como la universidad o centros tecnológicos, y para la promoción de start ups, emprendizaje... Pero en la parte inversora queremos incorporar fondos externos de manera más activa. No vamos a lanzarnos a fondos raros; hablo del BEI o fondos públicos que quieran invertir en nuestros negocios.

– **¿Y la salida a Bolsa?**

LOS PERFILES

► **Javier Sotil.** Lleva 40 años en Mondragón y le tocó coger las riendas en el momento más delicado.

► **Corporación Mondragón.** Integra a 260 empresas, emplea a 74.000 trabajadores y supone el 3% del PIB vasco.

– Eso, en estos momentos, está absolutamente descartado.

– **Otra de sus asignaturas pendientes es mejorar la agilidad en la toma de decisiones. ¿No es curioso plantear más agilidad en un proceso de reflexión que dura años?**

– Es importante distinguir entre cuándo necesitas agilidad y cuándo necesitas profundidad. Debemos ser muy ágiles a la hora de responder ante la evolución del mercado, y eso se consigue con una alta autonomía de los distintos negocios. Otra cosa es que nos tomásemos dos años para reflexionar sobre el reverdecimiento de los valores: eso no exige agilidad, sino profundidad, y lo hemos hecho en un plazo muy razonable.

«Pajaritos y flores»

– **Tras dos años en números rojos en 2014 regresaron los beneficios. ¿Cómo han cerrado 2015 y cómo ha arrancado 2016?**

– Próximamente presentaremos los resultados del año pasado, pero ha ido bien tanto en ventas como en resultados. Además, hemos creado 1.200 empleos en industria, 800 de ellos aquí. Y en 2016 hemos empezado con algo más de prevención por los ruidos ambientales. Pero hacer previsiones a estas alturas es hablar de pajaritos y flores. La gente está optimista, pero hay muchos factores en juego: por ejemplo, quien esté en Brasil lo pasará peor, y quien esté en México, mejor.

– **¿Está pasando factura la inestabilidad política en España?**

– Un genérico sería decir que toda inestabilidad es mala. Pero la corporación siempre ha vivido en un entorno inestable. Lo cercano influye, pero no tanto. Nos afecta más la inestabilidad en Brasil, o los 'subebajas'

en China, que lo que está pasando aquí. Al fin y al cabo, un 70% de las ventas industriales las hacemos en el mundo. Otra cosa es el negocio de la distribución, por ejemplo para Eroski, porque la incertidumbre afecta al consumo. De todos modos, no dedicamos mucho tiempo a eso: de lo que no puedes cambiar, preocúpate poco.

– **¿Y cómo ve a Euskadi?**

– Lo que nos preocupa de Euskadi a medio plazo es el talento, las personas. Nuestros negocios necesitan cada vez más gente preparada para andar por el mundo.

– **¿No hay jóvenes con talento?**

– Pese a tener un entorno envidiable, con universidades y centros tecnológicos como en ninguna otra parte, no se les está sacando todo el provecho que se debería. Con el cambio generacional va a haber sectores, empresas, que no van a tener gente con formación en ingenierías o en FP. Y necesitamos también gente con capacidad para salir fuera como lobos a comerse el mundo, hablar no sé cuántos idiomas... Si no tenemos eso, vamos a pasarlo mal.

– **¿Es un problema de formación o de actitud?**

– De formación, sí. En cuanto a la actitud, yo soy un creyente absoluto en la gente joven, tenemos jóvenes magníficos. Pero es cierto que también hay una parte de ellos con una actitud más pasiva, y eso va a traer dificultades. Hay que insistir en que necesitamos una disposición más abierta, hay que salir fuera, tener empuje.

– **Si hay ese déficit de talento, ¿no es lujo para nuestra sociedad jubilar a gente brillante con 65 años o incluso menos? Bruce Springsteen acaba de darlo todo en San Sebastián con 66 años.**

– (Risas). ¡Yo no tengo el éxito de Springsteen! Bueno, no quiero hablar de mí. Creo que hay un talento importante en nuestra Corporación y tengo plena confianza en las personas que se quedan y que van a enriquecer el proyecto. Son fases de la vida. No hay que colgarse de personas concretas. Así que me estaría contradiciendo a mí mismo si me quisiese quedar.

«Relaciones humanas normalizadas» tras el fin de ETA

– **Usted lleva 40 años trabajando, le ha tocado relacionarse con todos los lehendakaris y con todos los gobiernos de Vitoria. ¿Ha sentido siempre el apoyo de la Administración?**

– (Silencio). Sí... Vamos a ver, yo lo que no voy a hacer es esperar a que la Administración haga muchas cosas por mí. Siempre he dicho que las cooperativas somos muy especiales en nuestro funcionamiento, y pido a las administraciones que hagan un esfuerzo de acercamiento y entendimiento. Es bueno que nos entendamos. Cuando las cooperativas van bien y dan éxitos al país, todo es fácil. Pero cuando van mal... Pido que las administraciones estén más cercanas y que nos entiendan.

– **El acontecimiento más relevante de los últimos años ha sido el fin del terrorismo. ¿Cómo se ha vivido el nuevo tiempo en el seno de la Corporación?**

– A nadie se le escapa que hemos nacido en Mondragón y hemos vivido en Mondragón todos esos procesos. Hay gente que piensa que hemos vivido ausentes de ello; pero no; para nada. Hemos estado muy metidos en todas esas historias. Eso ha ayudado a la normalización, sobre todo de las relaciones humanas y personales, y también ha ayudado a tener relaciones normalizadas con todo el espectro político, lo cual facilita enormemente cualquier propuesta de futuro. Es un escenario muy importante.

EL OBSERVATORIO DEL INVERSOR

POR JOSÉ MANUEL IÑARREA
DIRECTOR DE ANDBANK EN BILBAO



ANDBANK
Financiamiento

Una apuesta por el valor añadido

Nos encontramos ante un momento clave para el sector de la banca privada en España, que se enfrenta a tres grandes retos. Por un lado, los profesionales llevamos tiempo buscando la mayor rentabilidad para nuestros clientes en un entorno de tipos bajos que se está alargando en el tiempo y que obliga al inversor a asumir algunos riesgos. Además, las entidades están protagonizando un giro en la concepción de su modelo de negocio, ante la imparable transformación tecnológica a la que se están sometiendo para tratar de ofrecer una respuesta adecuada a las nuevas necesidades de sus clientes actuales y futuros. El tercer reto al que tenemos que hacer frente en el sector es la puesta en marcha de MiFID II (Directiva sobre Mercados de Productos Financieros). Una nueva normativa que previsiblemente entrará en vigor en enero de 2018, y que tiene como objetivo prioritario la protección del inversor. En definitiva, una regulación que debe suponer la consolidación de las buenas prácticas que hemos puesto en marcha en los últimos años.

Las entidades que no se hayan preparado con suficiente antelación van a vivir una etapa muy difícil. En Andbank nos hemos adelantado a este nuevo escenario, desde hace años defendemos la arquitectura abierta y la diversificación como elementos esenciales de nuestra apuesta de valor, por lo que el impacto de ese cambio de normativa será mínimo y, en ningún caso, mermará la calidad del servicio ofrecido al cliente.

La experiencia de los 85 años de historia de la entidad nos ha hecho aprender que la mejor forma de preservar el capital, en línea con los objetivos de cada cliente, pasa por un servicio individualizado e independiente. De ahí que tratemos en cada momento de adaptarnos a sus necesidades. ¿Cuál es la mejor forma de hacerlo? Con un trato personalizado y diferenciador, que ha sido siempre uno de nuestros sellos. Precisamente por eso nos hemos esforzado en adoptar las mejores prácticas para ser capaces de gestionar el patrimonio financiero de nuestros clientes, aunque esté depositado en otras entidades. Por ejemplo,

con nuestro servicio de multicustodia, que busca la diversificación del riesgo depositario y ofrece un reporting consolidado de todas las posiciones que los clientes tengan en diferentes entidades, ofreciendo de esta manera la posibilidad de gestionar su patrimonio financiero en base a dos premisas claras: la mayor eficiencia y el menor riesgo.

Otra de las claves pasa por ofrecer a los clientes más alternativas de inversión en compañías cotizadas o en divisas, seleccionadas por el mejor equipo de analistas y gestores, y de la forma más práctica posible, permitiendo que lo consulten a través de cualquier dispositivo móvil, poniendo en práctica esa transformación digital a la que hacíamos referencia. Son acciones que pretenden acercar de forma periódica una nueva idea de inversión a todos nuestros clientes, con el fin de seguir las últimas tendencias de los mercados para mejorar su patrimonio. En definitiva, la experiencia nos indica que la clave para el éxito en la relación con nuestros clientes siempre pasar por aportar valor añadido en su inversión.

La tradición familiar que caracteriza a una entidad como la nuestra supone una importante motivación para la búsqueda constante de creación de valor a largo plazo para el cliente. La entidad, que aterrizó en España hace ahora justo cuatro años, ya ha superado en nuestro país los 50.000 clientes y gestiona casi 8.000 millones de euros. Cuenta con una estructura que abarca prácticamente todo el territorio nacional, integrada por 17 oficinas, 91 banqueros privados y 125 agentes exclusivos. Además, Andbank trabaja con una red de 35 EAFIs (Empresas de Asesoramiento Financiero), que cuentan con el aval de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

Un crecimiento que también se ha visto reflejado en el País Vasco, donde contamos con un equipo con amplia experiencia en el sector y con la mejor formación en el ámbito del asesoramiento financiero. En total, Andbank gestiona en el País Vasco cerca de 700 millones de euros y cuenta con más de 5.000 clientes.



Bilbao. :: JORDI ALEMANY

Relación con la Administración
«Cuando las cosas van bien y las cooperativas dan éxitos al país, todo es fácil. Pero cuando van mal...»