



# COAS



## ENTREVISTA AL DIRECTOR GENERAL DE CAIXA LAIETANA, JOSEP IBERN

# “Para cualquier directivo de Cajas es un privilegio pasar por la COAS”

Josep Ibern es un corredor de fondo en todos los sentidos, en el profesional y en el deportivo. Miembro de COAS y Presidente de su Comité de Sistemas y Procesos para el Negocio, la Dirección General es, para él, una meta más (“cuando llegas al final de un maratón, piensas en el próximo maratón”), y la crisis financiera e inmobiliaria, una carrera que hay que ganar.

¿Vivimos un esprint final o corremos el riesgo de quedarnos fuera de la carrera? Vienen épocas complejas, pero no por complejas, imposibles y, salvando matices, que se han vivido en el pasado. Cada crisis tiene sus peculiaridades, y en ésta partimos de datos de morosidad mucho más bajos que los del 93. Hay que ver la situación con perspectiva y afrontar los problemas: asustarse es malo, preocuparse es bueno.

Siguiendo con el símil deportivo, ¿qué supone la COAS, el avituallamiento o las patas de metal del paralímpico Pistorius? Como persona desde siempre muy ligada a CECA y a COAS, siempre he creído que la colaboración entre cajas es muy importante y más en momentos como éstos, en los que si no existieran CECA y COAS habría que crearlas. COAS es algo más, algo especial, un lugar por el que creo que a todos los altos directivos en las Cajas les sería útil pasar al menos una vez porque se darían cuenta de que es donde “se cuecen las habas”, donde está el corte de las Cajas. Son muchísimos proyectos, muchísima seriedad, y es posible gracias al esfuerzo de mucha gente que participa de forma altruista, ya que el trabajo del día a día cuando llegas a tu Caja no te lo ha hecho nadie.

Precisamente por eso, ¿cómo compatibiliza su agenda como director general con un papel tan activo en COAS?

Seguramente, si no hubiera estado en COAS antes, no lo hubiera aprovechado así. Es un foro donde me he encontrado bien,



las relaciones que he encontrado aquí son excepcionales. La presencia de Directores Generales va a más, por el Presidente Álvaro Arvelo, el primer gran altruista y el primer gran impulsor de la nueva COAS. Y después, no sólo él, sino el fallecido Paco Sanchis, su sucesor Vicente Penadés, Ildelfonso Ortega, Jordi Mestre... soy el penúltimo. Mi experiencia parte de la costumbre, sé el trabajo que conlleva, pero la gran carga la lleva la Secretaría Técnica, que son los valedores del sistema y quienes lo hacen funcionar. Nosotros aportamos demandas, ideas, puntos de vista, y es un placer ver cómo se trabaja en CECA.

¿Se parece lo que tratan en COAS al Plan Estratégico en su entidad?

En un 80% los objetivos son muy parecidos. Lo cierto es que puedes entrar o no en algunos, pero todos, sin excepción, van a cosas prácticas, son proyectos muy de mercado, muy importantes. Cada martes, en el Comité de Dirección, comento los puntos más importantes y los desarrolla el área implicada, y en la Federación Catalana tenemos un reflejo de COAS una vez al mes. Creo que la gran virtud de los últimos años en COAS es que estamos yendo no a Libros Blancos, sino a proyectos vivos, con lo que todo tiene trascendencia final.

## EFICIENCIA, FIDELIZACIÓN, IMPAGADOS

¿Aprecia en las Cajas un retorno a posiciones defensivas o se sigue apostando por acciones de toma de mercado?

Creo que las Cajas siguen con sus impulsos, pero adaptándose al mercado, y seguro que en el mercado es importante captar pero tanto o más lo es retener, dado que el coste de perder al cliente es mucho más alto. Si en un embudo tiene más sección el tubo de salida que lo que entra, no se queda nada, se trata de cerrar al máximo las fugas.

Fidelización no es sólo un producto defensivo sino comercial, se trata de ver cómo se comporta el cliente y en qué cosas se le descuida y los motivos por los que se le va a seguir rentabilizando.

COAS cada vez mira más a negocio, pero como ente ágil y eficiente que es, en cada momento se preocupa por lo que nos preocupa a las entidades. En este momento, los temas más importantes son estructura de costes, mejora de eficiencia, retención de clientes y, cómo no, mejorar el recobro y la morosidad.

Sin embargo, en ningún caso podemos olvidar la ventaja que proporciona la innovación y la tecnología: COAS está propiciando la firma digitalizada o la arquitectura orientada a servicios (SOA), sin descuidar temas tan importantes como la relación con las Administraciones Públicas y la adaptación a la normativa como MiFID, el SEPA o la Directiva de Pagos.