

"Volem créixer per nosaltres mateixos"

Carles Tusquets, president de Fibanc, un banc relativament petit que fa gestió patrimonial personalitzada, considera que per donar el millor servei no cal integrar-se en una entitat més gran. Tusquets aposta per la supervivència dels bancs especialitzats.

Són necessaris els processos de fusió i d'adquisició que estan produint-se en la banca?

—Depèn, depèn del que es pretengui. Per donar un bon servei a un client no és necessari ser més gran, el que és necessari és tenir els mitjans humans i materials per donar un bon servei. Depèn del tipus de banca. Si és una banca que pretén tenir una presència mundial i donar serveis a tot arreu i competir amb altres entitats per emportar-se negocis internacionals, sí que és necessari tenir un volum interessant. Ara bé, per poder atendre correctament un client i donar-li un bon servei, el que es necessita és un grau de formació del personal molt elevat i tenir els mitjans perquè aquell client pugui obtenir la millor rendibilitat financer-fiscal, de manera que es pugui diversificar a tot el món. I per això no és necessari ser un monstre. Ara bé, crec que sí que es produiran aquestes operacions, perquè per a una entitat estrangera que vol instal·lar-se d'una manera fixa i permanent en un país molt atractiu com és l'estat espanyol pot ser molt difícil partir de zero aquí i els pot ser molt més rendible, encara que sigui pagant molt, comprar una entitat establerta aquí.

—En el vostre cas, les dimensions que teniu ara són les adequades?

—Jo crec que sí, perquè la limitació que nosaltres mateixos ens hem posat per créixer —i no tenim vocació de banc petit— és poder atendre perfectament tots els clients. És a dir, que no hi hagi cap client que no tingui un director de comptes assignat, amb nom i cognom. Això és el que nosaltres anomenem tracte personalitzat, per això ens diem banca personal, que tots els clients sàpiguen qui és el seu confessor, el seu metge de capçalera. Un director de comptes o un assessor financer no pot atendre més de 200 o 250 persones. El nostre pla estratègic per als pròxims tres anys mira

d'incrementar el volum de negoci, amb l'obertura de noves oficines en l'eix Ebre-Mediterrani, i sobretot d'incrementar el personal qualificat d'atenció personalitzada. A part de poder fer determinades adquisicions de competidors nostres, sempre que hi hagi sinergies, preus adequats i facilitats d'integració en els nostres esquemes.

—Quin tipus d'entitats?

—Bàsicament, les que poden assimilar més la nostra filosofia són les societats i agències de borsa, i les gestores de fons d'inversió. S'ha de pensar que hi ha moltes societats gestores de fons d'inversió que tenen un o dos productes i res més, que la seva clientela és segur que els reclamarà en un futur pròxim un servei molt més extens i amb més possibilitats de diversificació. En una societat o en una agència de borsa que es dediqui només a fer intermediació borsària, la seva clientela té una capacitat d'estalvi que no pot absorbir. En canvi, aquest tipus d'empreses, integrades en un grup com el nostre, poden donar a la seva clientela una gamma molt àmplia que permeti que aquest tipus de clients no necessitin una tercera entitat per a res, que ho pugui fer pràcticament tot aquí. I es creen unes sinergies positives que poden ajudar a fer de la integració un procés fàcil i natural.

—El tipus de serveis que doneu vosaltres són més difícils de donar des d'una entitat més gran?

—Jo crec que sí. Les grans entitats discriminen la clientela. La clientela de banca privada entra per una porta i la clientela de gran consum entra per una altra o fan cua. Nosaltres volem ser només gestors de patrimoni, i tots els nostres clients són de banca privada —per entendre'ns—, independentment del volum dels seus estalvis, perquè nosaltres no tanquem la porta a

"El nostre pla estratègic mira d'incrementar el volum de negoci, amb l'obertura de noves oficines, d'incrementar el personal qualificat d'atenció personalitzada i fer determinades adquisicions de competidors."

empresa. De moment, sempre hem respost que no"

JORDI PLAY

ningú. L'únic que demanem és que aquesta persona sigui estalviador, no que sigui multimilionari, sinó estalviador. Es pot ser estalviador amb pocs diners. Vol dir la persona que ja té un estalvi constituït o que l'està constituint perquè té més ingressos que despeses. Tots poden ser clients de Fibanc, i tots els tractem com a clients de banca privada. No és un departament, tot Fibanc és així. Totes les grans institucions financeres han intentat o han creat un departament de banca privada, però això significa una certa discriminació. Crec que nosaltres estem en millors condicions, perquè tota l'empresa en el seu conjunt va dirigida a aquest objectiu, en temes de formació, de selecció de personal, de carrera dels nostres professionals, etc. Les entitats financeres, al capdavant, totes disposem dels mateixos serveis i productes. La qüestió és com es dona aquest servei, com t'acostes al client, si t'acostes amb un sistema d'ambulatori de la seguretat social en què cal agafar número o t'hi acostes amb un sistema de metge de capçalera que coneix quines són les teves necessitats, els teus problemes i inquietuds i et pot receptar la medecina adequada.

—*Emmig dels processos de concentració, no us preocupa acabar en mans d'un banc més gran?*

—Preocupació no, al contrari, és oportunitat. El fet que Morgan & Stanley hagi adquirit A.B. Asesores, que eren el número u com a entitat independent cent per cent espanyola, ens deixa a nosaltres en primera posició com a entitat independent. Això és una oportunitat que hem d'aprofitar. El nivell de serveis que nosaltres podem donar als nostres clients no té menys qualitat. El fet que nosaltres puguem donar també gestió internacional de les carteres dels nostres clients gràcies a l'aliança professional i no accionarial amb el grup Lazar, que fa 150 anys que es dedica a gestionar patrimoni de manera solvent, continuada, amb una bona trajectòria, això vol dir que nosaltres també estem en disposició de donar un servei de primeríssima qualitat sense necessitat de ser comprats per una altra entitat financera estrangera.

—*Això fa innecessari integrar-se en un grup més gran?*

—És una altra via. En comptes de ser adquirit per una entitat estrangera, és subcontractat un servei prou comprovat de gestió internacional. Penseu que aquest grup té més de 150 analistes que estudien més de 10.000 empreses cotitzades a tot el món. Això no hi ha ningú a l'estat espanyol que ho tingui. Ni els més grans bancs espanyols tenen aquest potencial i ara estem en una posició d'avantatge competitiu important. Hem escollit aquesta via abans que no la de ser adquirits, perquè d'aquesta manera podem mantenir la independència de gestió, però amb el suport d'una gran institució internacional que pugui donar un servei de primera línia.

—*Si es trobessin amb una oferta de compra d'una entitat més gran, què farien?*

—Ja ens hi hem trobat. Amb interessos tant nacionals com internacionals que els agradaria molt prendre possessió de la nostra empresa. De moment, la nostra resposta ha estat sempre que no. Jo no dic que en el futur



es pugui pensar una altra cosa, però de moment no entra dins els nostres plans en absolut. El que nosaltres volem és créixer per nosaltres mateixos.

—*Com evolucionarà el sector a l'estat espanyol?*

—Pel que fa a les grans entitats, tendiran cap a processos de concentració. Aquesta és la meua aposta, però això no vol dir que entengui que ha de ser el més adequat. Crec que hi ha una preocupació molt seriosa per poder competir, perquè efectivament les entitats financeres sí que tenen pàtria, així com les grans corporacions internacionals... també la tenen, però menys, en el sector financer, que ha estat protegit durant molts anys a partir d'unes barreres d'entrada a molts països i encara hi ha un cert esperit d'indústria nacional. Fins i tot políticament s'intentaran promoure operacions de concentració. En canvi, potser no es promouran noves entitats partint de zero, a part que és molt difícil si vols fer banca universal començar a néixer ara. Necessites molts anys per poder fer-te un lloc en el mercat. Crec que sí que hi haurà una certa concentració, tant en bancs com en caixes. En caixes encara és més difícil, donat que no tenen amo i en canvi tenen òrgans de govern moltes vegades dominats per autoritats autonòmiques, el que fa més complex, per perdre quota de poder, de poder aconseguir concentracions interterritorials. I respecte a les entitats especialitzades, si saben conservar el seu ànim de servei, tenen molt bon futur perquè la competència amb una gran entitat, si tu t'especialitzes en un tipus de servei, pot ser francament positiva. Em refereixo a les entitats petites especialitzades. Hi pot haver una concentració cap amunt i al mateix temps la permanència d'una sèrie d'entitats d'unes altres dimensions molt especialitzades en el seu segment, que no necessàriament ha de ser el segment de gestió del patrimoni, pot ser el segment hipotecari, el segment de consum o pot ser el segment borsari.

Carles Tusquets, davant de la nova seu de Fibanc al palauet Abadal de Barcelona, inaugurada l'any passat. Tusquets considera que les grans entitats tendiran a iniciar processos de concentració, però els bancs especialitzats sempre que donin un servei personalitzat, continuaran tenint un bon futur.

Toni Cañís