



Entrevista a Joan Maria Nin

Finances i assegurances

«Internacionalitzar-se per créixer i per diversificar el risc»

XAVIER SALVADOR

Joan Maria Nin, un banquer dels que combinen la visió teòrica del negoci amb trenta anys de coneixement pràctic, és, juntament amb el president de l'entitat, Isidre Fainé, el pilot escollit per conduir "la Caixa" a consolidar-se com la institució financera líder del mercat espanyol.

Un cop complert aquest objectiu cal anar més enllà, a l'estranger. Internacionalització? Sí. En temps de crisi? També. Com? Amb socis locals; acompanyant a les empreses catalanes que estan immerses en aquest mateix procés; mitjançant Criteria, un instrument creat específicament per sortir a l'exterior; i, finalment, amb una gran dosi de paciència.

El director general de "la Caixa" aborda en aquesta entrevista els interrogants oberts sobre la regulació del mercat bancari mundial, el procés d'internacionalització del Grup, les seves llums i ombres, els èxits i les operacions que encara esperen ser-ho.



Anàlisi de casos: "la Caixa"

Un dels elements que juguen a favor de la internacionalització en tots els sectors és la saturació del mercat propi. Està saturat el mercat financer espanyol en què opera “la Caixa”?

Nosaltres iniciem la internacionalització per diverses raons. És una decisió meditada, dins d'un programa del Pla Estratègic 2007-2010, un pla extraordinàriament ben formulat. Un dels punts d'aquest pla és la internacionalització. I la reflexió que fem del procés és la següent: el 2007, estàvem a punt de consolidar una posició de lideratge a Espanya en termes de negoci minorista (*retail*), de quotes de mercat. Es perseguia ser el líder, el primer en quota (com finalment s'ha aconseguit en els darrers mesos) i créixer del 2007 al 2009. Ara sí que podem dir que som líders en el mercat espanyol en nombre de clients, en nòmines i pensions domiciliades, en terminals de punt de venda (TPV) per als comerços, en targetes de crèdit i de dèbit, en venda creuada en microempreses, en comerços...

«Concentrar tot el risc en una sola economia és quelcom que cal evitar.»

Però, quan s'assoleixen aquestes posicions, encara es pot anar més enllà, oi?

Sí que s'hi pot anar, però també cal ocupar-se de l'àmbit internacional. Som els primers en *retail*, els líders en banca privada a Espanya, el número dos en banca personal i tercers en banca d'empreses i banca corporativa. Es pot anar més enllà? Sí. Les quotes de mercat que nosaltres tenim a Catalunya i a les Balears no són la mitjana que tenim a la resta del mercat espanyol. A Andalusia, la nostra quota és superior a la de Castella; i la de Canàries és superior a la que tenim a Extremadura. Vull dir que, per territoris, hi ha diferències. Bàsicament, com a entitat minorista, ens movem en quotes de mercat que van del 10 al 17 %.

A Catalunya, és molt més, oi?

En teoria, amb el pas del temps, a fora de Catalunya es podria arribar a quotes semblants o equivalents a les que tenim a Catalunya i a les Balears. Però es produeix un doble fenomen. Primer, el factor temps. Quant temps faria falta per a arribar a aquesta posició? El temps seria

llarg perquè la competència cada vegada és millor. A més, la inversió que s'ha de fer en territoris que són feu d'altres competidors molt bons és molt alta, malgrat que sabem, i ho hem demostrat, que en aquests tres anys hem anat creixent fora de Catalunya de manera molt important. On “la Caixa” creix més en termes absoluts i relatius és a Madrid. No obstant això, pensem que per raó de palanca de creixement, és bo internacionalitzar-se. És una raó de mercat. Però n'hi ha d'altres. També hi ha un fenomen d'anàlisi de risc. No es tracta tan sols de créixer més, sinó que per la nostra dimensió hem de diversificar el risc. Per tant, per a una entitat amb la dimensió de “la Caixa”, concentrar tot el risc en una sola economia és quelcom que cal evitar. Hi ha una part del nostre capital que, per raons de palanques de creixement i de diversificació del risc, cal situar a fora.

I encara hi ha una tercera raó: el servei als nostres clients. Amb les quotes que hem assolit i l'avenç important que hem fet en el mercat d'empreses i banca corporativa, tenim l'obligació de ser coherents amb aquest model i amb aquest segment de clients i servir-los. I la recompensa és clara: estem creixent en comerç exterior, en aplicacions específiques per a les empreses, i tenim quotes de mercat d'entre el 10 i el 20 % als països en què ens hem establert.

Costa entendre com guanya negoci “la Caixa” amb les participacions bancàries de Criteria. Què aporta al negoci de “la Caixa” la participació al Grupo Financiero Inbursa o al Bank of East Asia? És una expansió via dividend?

A veure, tot depèn de l'òptica amb què es miri. Les relacions no són unívokes, són múltiples i complexes. Si tens un negoci de corresponsals potent –que és el més invisible de tots–, amb gent preparada, i estableixes relació amb milers de bancs del món, hi contactes, els dones negoci i et donen negoci. Tan sols amb això estàs facilitant un negoci d'internacionalització i de coneixement d'aquests bancs.

Ja, però això no és negoci minorista, *retail*.

Sí, si el que hi ha al darrere són PIMES o empreses. Quan tens un client a Girona que està fent una exportació d'olis i vins al Japó, i tens com a

corresponsal els bancs **Sumitomo** i **Mizuho**, encara que no siguis allà tens una relació amb aquests bancs mitjançant un crèdit compartit, que és la funció de la banca de corresponsalia. Quan el client de Girona exporta, s'assegura immediatament que cobrarà. Nosaltres li ho garantim. Aquí, doncs, hi ha una part invisible que nosaltres hem potenciat molt, que és molt internacional. D'altra banda, també realitzem negoci minorista mitjançant la tasca de les oficines de representació. Aquesta és la part més enfocada als clients. En el moment en què obrim una oficina a Algèria o a Dubai, immediatament contactes amb els bancs locals i les empreses espanyoles instal·lades al país, coneixes les empreses que treballen amb empreses espanyoles i, al final, la teva quota en termes de canalitzar comerç exterior i inversions estrangeres puja de manera automàtica.

«Per a fer *retail*, amb una sucursal no n'hi ha prou. O n'obres cinc-centes o estàs perdut. La taca d'oli a nivell internacional no funciona.»

Però la quota puja aquí o allà, al mercat local?

En les transaccions amb tots dos països. Amb la Xina concentrem aproximadament el 15 % de les operacions comercials; amb Algèria, el 20 %; amb l'Índia, el 12%; amb Turquia, a prop del 15 %. Les oficines de representació són una inversió més enllà de la relació a distància amb els bancs del país. Tens una presència física, reps els teus clients, els veus allà, els atens quan viatgen... Llavors, aquí vincles més els teus clients i captes operacions.

Després hi ha un tercer nivell, que són les sucursals. Hem obert agències a Polònia, a Romania i al Marroc. Som la primera institució financera espanyola que ha obert una sucursal en aquests tres països. Per tant, quan inaugurem una sucursal tenim una posició de privilegi i, a més, en solitari. Aquestes unitats operatives, però, tenen un compte de resultats més complex, perquè obrir sucursals ens ha permès desenvolupar una plataforma informàtica per a treballar fora del nostre mercat natural. Això ha estat una inversió. Hem hagut d'enviar persones i formar gent d'altres països, però ens ha permès donar crèdits i captar



▲ «La internacionalització és un mitjà per servir els nostres clients.»

Un executiu amb inquietuds poètiques

Quan parla, Joan Maria Nin (Barcelona, 1953) entona. Explica el que passa al sistema financer mundial com si recités un poema, amb èmfasi i dicció clara. Potser el vessant poètic del directiu té molt a veure amb el seu gust per la poesia, que exerceix com a patró de la **Fundació Federico García Lorca**. Internacionalista convençut, Nin va complementar la seva formació a la **London School of Economics** i ara és patró de la **Fundació del Consell Espanya/Estats Units**.

Al món bancari espanyol, després de trenta anys de pràctica, Nin les ha vist de tots colors. Va començar la seva carrera professional al Banco Hispano Americano, on el 1980, amb vint-i-set anys, ja exercia com a director del departament internacional. Amb les posteriors fusions, el 1992 va ser nomenat director regional del Banco Central Hispano a Catalunya i, dos anys després, responsable de banca comercial de l'entitat. Aquesta va ser la mateixa responsabilitat que Emilio Botín li va atorgar quan el Santander va prendre el control del Central Hispano en una nova fusió que va donar lloc a l'actual **Grup Santander**. A l'entitat càntabra, Nin va dirigir la divisió de banca d'empreses fins que, el 2002, el president del **Banc Sabadell**, Josep Oliu, el va fer tornar a Barcelona nomenant-lo conseller delegat del banc vallesà.

L'any 2007, aquest advocat i economista format a **Deusto**, va ser cridat per Isidre Fainé, actual president "la Caixa", per substituir-lo en el càrrec de director general, des del qual té la responsabilitat de portar a terme un pla estratègic elaborat mesos abans de la seva arribada i que finalitza en l'actual exercici. Ben relacionat a Madrid, fruit del seu pas per la gran banca espanyola, Nin coneix a la perfecció els passadissos del Banc d'Espanya i de les principals institucions i centres de decisió del poder econòmic de l'Administració espanyola.

dipòsits en aquests països. Però són sucursals d'empreses, corporatives perquè, per a fer *retail*, amb una sucursal no n'hi ha prou. O n'obres cinc-centes o estàs perdut. La taca d'oli a nivell internacional no funciona.

Vostès sempre argumenten que volen mantenir a l'exterior el model de negoci propi de “la Caixa”.

Què hem fet? Hem dit: amb 5.300 oficines bancàries a Espanya, amb quotes de mercat que van del 10 % al 20 %, amb competidors ferotges i molt ben preparats, amb caixes d'estalvi molt bones al seu territori i amb la necessitat de diversificar riscos, on invertirem? Primer hem buscat bancs minoristes, de negoci minorista o que ho fossin potencialment. Hem buscat àrees geogràfiques de creixement, gestió excel·lent i arribar a tenir participacions d'influència (estar al consell d'aquestes entitats). Per tant, hem decidit una corba d'aprenentatge, de procés d'internacionalització, que vol dir un model amb avantatges i inconvenients. Confiam que amb la nostra gestió i amb la bona gestió dels nostres participats tindrem un doble efecte positiu.

«Hem buscat àrees geogràfiques de creixement, gestió excel·lent i arribar a tenir participacions d'influència (estar al consell de les entitats).»

La inversió financera com a tal serà un bon negoci, per dividend i plusvàlua (ja tenim dues inversions que hem fet fora d'Espanya amb importants plusvàlues, una a Mèxic i l'altra a Àustria), però també a mesura que nosaltres anem creixent, els nostres clients comencen a gaudir d'una sèrie de sinergies. Als països en què hem invertit hi troben molt suport. L'oferta més completa per a qualsevol empresa espanyola a la Xina és la nostra. El BBVA està al Citi, però nosaltres tenim cent sucursals a la Xina, del Bank of East Asia, i, per tant, beneficiem els nostres clients. Nosaltres ens beneficiem via dividend i plusvàlua, tenim influència i, sobretot, recorregut a l'alça. En comptes d'anar a la Xina, que ho podíem haver fet, i comprar un banc en un territori, que els venen (el famosos bancs rurals que valen

200 milions d'euros) o anar a Bulgària, a Romania i a Polònia i comprar un banc petit, hem comprat el 15 % del primer banc estranger a la Xina (el Bank of East Asia). Està molt ben gestionat, és d'una família que el controla amb un percentatge similar al nostre, i, si la Xina creix, i tot indica que la Xina creixerà més que Espanya, les perspectives són excel·lents. Per tant, és una inversió financera, pel dividend; ho és de capital, en el sentit que aporta plusvàlues, té recorregut a l'alça i dona servei. Això és el que hem fet a la Xina.

I això de no exposar mai la marca de “la Caixa” en l'aventura internacional, per què?

Els processos d'internacionalització que he viscut, i porto trenta anys en el món de la banca, són molt complicats. Sempre hi ha entrebancs. És igual que et diguis Citibank, Bank of America, Santander o BBVA. Nosaltres tenim un pla estratègic que diu que ens hem d'internacionalitzar, però, a més, hi ha un altre element, la gestió. Una entitat que no es força a si mateixa no progressa. Zara era el número u a Espanya i va arribar un moment en què es va arriscar i va sortir a l'exterior. Això li ha donat la vida. Mango és el que és perquè després de la seva expansió espanyola ha sortit a l'estranger. Si parles amb els de Desigual o Pronovias, veus que has de forçar la teva organització cap a posicions incòmodes de gestió i de dificultat, perquè això et fa fort. A nosaltres el que ens agrada és el negoci minorista, amb milions de clients. Amb aquesta mentalitat, què faria “la Caixa” si comprés un banc petit a Polònia o a Romania?

Per tant, està dient que no exposar la marca és un tema de dimensió? No és el cas del Santander, per exemple.

El Santander ha fet la seva marca molts anys més tard. Molt més tard. Quan tu vas consolidant les teves posicions per sobre del 50 % a nivell comptable i tens una plataforma informàtica única, molts anys més tard pots posar-hi el teu nom, però abans no. Miri el que li ha costat posar el nom al Regne Unit, a l'Abbey. L'HSBC, el primer banc del món, primer va comprar un banc a França i el va tenir molts anys igual, després ja hi va posar el seu nom.

Nosaltres preferim tenir participacions en el mercat asiàtic, del centre d'Europa i d'Amèrica amb molta prudència i no desembarcar amb una operació petita. I ara podem dir que, amb la mateixa inversió, "la Caixa" té la millor oferta a la Xina. I si la Xina creix, nosaltres creixerem en consonància, tenint el 15 % de participació. A Europa central hem invertit en un banc que és el procés de desmutualització de les caixes austríaques, l'Erste Bank, que és el número dos a Àustria i el número u o dos a Txèquia, Eslovàquia, Eslovènia.

Però els analistes han criticat molt el sentit d'oportunitat d'aquesta inversió de "la Caixa".

Li donaré algunes xifres per valorar la seva oportunitat. L'Erste és més antic que "la Caixa". Amb 17 milions de clients, és el primer banc minorista d'Europa i és a l'única àrea que creix sòlidament i amb perspectives al continent. El banc el controla una fundació, amb un 20 %, i nosaltres en tenim el 10 %.

A Amèrica han seguit una estratègia semblant...

Exactament. Allà nosaltres no podíem comprar res perquè tot el que hi ha o és molt gran o molt petit. Què havíem de comprar, el Citibank? O anar a països menys competitius? Nosaltres a Amèrica hem invertit a Inbursa, que és un holding financer del grup industrial Slim, amb gent molt seriosa i molts bons gestors. Tenim una participació a Inbursa i, igual que a l'Erste Bank, la tenim en positiu quant a plusvàlua latent. Els hem ajudat a obrir unes-centes oficines a Mèxic. Estem al consell i tenim un 20 % de les accions. I des del Grup Inbursa, amb la família Slim, veurem què fem a Amèrica. Però de la mà de gent molt experimentada. I també tenim un 20,85 % d'banc per Internet, Boursorama, que cotitza a la borsa de França. El nostre soci és la Société Générale de Banque, que opera al Regne Unit, Alemanya, França i Espanya.

I com funciona la internacionalització a la banca d'Internet?

És una inversió estratègica. Si finalment la banca minorista, el dia de demà, actua per mitjà de la xarxa, doncs ja tenim un banc per Internet a tot Europa. Hi ha un segment de la població que només treballa a través d'aquesta plataforma.



▲ «A nosaltres el que ens agrada és el negoci minorista, amb milions de clients.»

Hi ha determinats productes de banca que fonamentalment es fan a través d'Internet. El nostre banc guanya diners, a diferència d'altres bancs d'Internet.

«Una entitat que no es força a si mateixa no progressa. Has de forçar la teva organització cap a posicions incòmodes de gestió i de dificultat, perquè això et fa fort.»

La inversió al BPI, a Portugal, també és una inversió estratègica o heretada?

No hi ha herències, la institució és la mateixa. Al final una institució és el que és...

Parlem de la cotització de Critería, el braç de "la Caixa" en el procés d'internacionalització.

La cotització respon a un descompte sobre les entitats que tenen el component holding molt acusat. Tots els holdings el tenen. Aquest descompte ja existia quan va sortir a borsa. En el moment de la crisi es va accentuar, però a mesura que han anat passant els mesos i els anys,

malgrat algunes anàlisis, hem demostrat que Critería compleix els seus compromisos en termes de dividendes. Fins i tot ara és més rendible per dividend que quan va sortir a borsa (no per als que comprin ara, sinó en comparació amb el de sortida). S'ha vist que hi ha una gestió seriosa, que és una companyia que per dividend funciona bé i comença a ser més atractiva que altres. També s'ha demostrat que la gestió de Critería en termes d'inversió aporta valor. Els accionistes de Critería es beneficien des del primer moment del que hem comprat i que hem demostrat que funciona bé. I, finalment, quan l'economia es recuperi, l'expectativa que pugui haver-hi una plusvàlua per a alguna operació de venda que faci Critería és més gran i, per tant, si ens hi fixem, des del 10 d'octubre de 2007 fins ara, el descompte respecte al valor de la seva cartera s'ha reduït notablement. Hem passat de descomptes superiors al 30 % a descomptes del 27 %. Però aquesta és una trajectòria lògica, perquè Critería cada vegada sembla més un grup inversor que decideix i menys una mera societat holding en què el descompte és gairebé una fórmula matemàtica i financera. Una societat que està als consells, que té influència i capacitat de gestionar no tan sols els dividendes, sinó també plusvàlues. A més, és molt jove, acaba de sortir a borsa.

«Critería cada vegada sembla més un grup inversor que decideix i menys una mera societat holding. Una societat que té influència i capacitat de gestionar no tan sols dividendes, sinó també plusvàlues.»

L'augment de la regulació que tots els governs volen aplicar després dels esdeveniments que van donar lloc a la crisi financera és compatible amb la internacionalització d'un negoci financer com el de "la Caixa"?

Més regulació no significa més seguretat i més benestar per a l'economia i per al sistema financer. El financer és probablement el sistema econòmic més regulat del món, juntament amb el sanitari i el farmacèutic. Estem vivint un canvi social, polític i econòmic d'una transcendència

desconeguda per la humanitat i això té repercussions en el sistema financer.

És obvi que més regulació no significa més seguretat, no; perquè amb la mateixa regulació i amb una crisi molt forta ja comencen a veure's diferències per països. I dins dels països, amb la mateixa regulació, Washington Mutual (que ja no existeix) té quelcom a veure amb Goldman Sachs? O, amb la mateixa regulació, Citibank, que pràcticament va desaparèixer, té quelcom a veure amb JP Morgan o Bank of America? I és la mateixa regulació! Per tant, amb la mateixa regulació hi ha diferents comportaments. Es poden corregir algunes coses? Evidentment que sí, corregim-les.

De quines està parlant?

Home, fonamentalment, de l'essència del negoci. Crec que la regulació el que ha d'assegurar sempre és que el vincle entre el client inicial i la responsabilitat final de l'operació no es trenqui. Si dones crèdits, els trenques, els emboliques, els vens i te n'oblides, et pots trobar una persona al Japó que, via pla de pensió, té una part dels seus estalvis en una targeta de crèdit d'algú que no paga a Delaware. I qui reclama? Això està trencant la naturalesa del negoci. Per tant, aquest vincle, que és molt subtil, és el que ara s'està intentant corregir.

A més, sota una mateixa regulació no tan sols hi ha països que ho han fet millor i pitjor, també hi ha entitats que ho han fet millor i pitjor. Potser del que hauríem de començar a parlar, malgrat que és més antipàtic i menys popular, és de més i millor supervisió. En el nostre cas, el Banc d'Espanya supervisa permanentment el dia a dia de les entitats financeres espanyoles. Això és supervisió.

Més regulació? Jo tinc dubtes. Millor regulació? Sí, en algunes coses. Més supervisió? Sí, evidentment.

Hi ha més sortida a l'exterior de la indústria que de la banca. En canvi, els mercats financers són globals. Per què les entitats financeres no són més internacionals?

Fonamentalment per dues raons. Primer, perquè les barreres regulatòries són molt importants. Si com a industrial empenys el camí de l'exterior,

poses una fàbrica i comences a treballar, compliràs la legislació local. Però les barreres regulatòries per a admetre una entitat financera en un mercat que li és aliè són molt importants, les visibles i les invisibles.

S'ha de portar capital suficient, dir qui ets, explicar quines garanties dónes del que faràs, i en funció d'això et permetran fer unes activitats i no unes altres. Després hi ha un tema profund, que és una gran discussió aplicable als megabancs mundials: quan una entitat financera com a tal s'internacionalitza i surt i en compra una altra, o en funda una altra a fora, a diferència de la indústria en la qual tu inverteixes un capital i, si surt malament, l'has perdut, en banca inverteixes un capital, compres la seu, la plataforma informàtica, contractes la gent, etcètera, etcètera, però qui mana en el país et demana un compromís més local, començant pels dipòsits dels clients. Qualsevol inversió bancària va més enllà del capital. Això, des del punt de vista de la tresoreria, és molt arriscat.

«Amb la mateixa regulació, a més que hi ha països que ho han fet millor i pitjor, hi ha entitats que ho han fet millor i pitjor. Potser del que s'hauria de començar a parlar és de més i millor supervisió.»

I aquesta por que hi ha quan es diu que els bancs no haurien de créixer gaire perquè, si no, és impossible deixar-los caure, pot anar en detriment del procés d'internacionalització?

Hi ha dues teories. Una diu que, a partir d'una certa dimensió, les entitats financeres es converteixen en ingovernables. La capacitat tecnològica i humana de gestió té un topall. Aquesta és una discussió molt profunda, molt interessant. Fins i tot hi ha gent que ha acabat dient que a partir de 200.000 milions d'euros de capitalització un banc ha de tenir tants milions de clients, ha d'estar a tants països, ha de tenir uns sistemes de control tan importants i amb una estructura interna de govern tan sofisticada que comença a ser perillós en el sentit que comença a ser molt difícil de governar. És un pensament. És clar que

De cap al sector bancari internacional

L'any 2009, "la Caixa" i el seu hòlding de participacions empresarials i financeres ha anat reequilibrant les seves posicions. «S'ha donat més pes a les inversions financeres», explica Joan Maria Nin. Fonamentalment, el que s'ha fet és focalitzar les inversions al sector bancari.

Així, ha augmentat la participació al BPI, l'Erste Bank i The Bank of East Asia. Al banc portuguès, la participació ha augmentat fins al 30,1 %, amb una inversió de 10 milions d'euros; a l'austríac Erste, "la Caixa" ha tancat l'augment de capital (del 5,1 % anterior fins al 10,1 %) en una operació que ha comportat una inversió de 635,4 milions d'euros; i, també, ha augmentat la seva participació a The Bank of East Asia (BEA) del 9,81 % al 14,99 %, després d'invertir-hi 331 milions d'euros.

Però no tan sols es tracta de fer operacions de capital. "la Caixa" i Criteria han signat acords estratègics amb The Bank of East Asia, Erste Bank i BPI en matèria d'inversió i de col·laboració al negoci. Criteria CaixaCorp compta amb un 20 % del capital de Grupo Financiero Inbursa (Mèxic) i un 20,9 % de Boursorama (França).



▲ «El financer és probablement el sistema econòmic més regulat del món».

La internacionalització dels serveis

fa trenta anys era així, però amb la informàtica actual i els sistemes d'informació i la capacitat de gestió que hi ha en aquests moments, és molt discutible.

Darrere d'aquesta opinió el que hi ha és una altra opinió que diu que, si trontollen, en ser tan grans, se'ls haura de suportar. Per tant, s'evita que hi

hagi institucions bancàries massa grans. I s'introdueix el debat: qui controla qui?

«Més regulació? Jo tinc dubtes. Millor regulació? Sí, en algunes coses. Més supervisió? Sí, evidentment.»

XAVIER SALVADOR

Periodista.

Cap de la secció d'economia d'*El Periódico de Catalunya*.

Ha estat director de Ràdio La Llagosta, cap de redacció d'*El 9 Nou*, cap d'economia del *Diari de Barcelona* i sotsdirector de *Nou Diari*.

