

Entrevista a Massimo Doris de Mediolanum.

Los bancos italianos todavía no han resuelto sus problemas.

Publicado en El País – 13 de julio de 2017

Massimo Doris (Bassano del Grappa, Italia, 1967) es el consejero delegado de Banca Mediolanum, la entidad que fundó su padre en 1982 especializada en banca personal a través de una red de agentes o family bankers. Recibe a EL PAÍS en la sede del grupo en Basiglio, a las afueras de Milán.

Pregunta. ¿Qué características diferencian a Mediolanum de la competencia?

Respuesta. Mi padre hace 20 años anticipó que el modelo bancario basado en oficinas se iba a quedar antiguo. Con esta estructura hemos creado una entidad con un nivel de gastos más bajo que la competencia que da un servicio eficiente. También asumimos hace tiempo que el tema de la solvencia iba a ser muy importante para el sector. Somos un grupo que presta dinero sobre todo a los particulares y no a las empresas, lo que nos ha ayudado durante la crisis. Durante estos años hemos trabajado para incrementar el ratio de solvencia y lo hemos logrado no con ampliaciones de capital, sino con una distribución de dividendos más equilibrada. Somos el cuarto banco más sólido de Europa según las pruebas del BCE. Estos dos factores, la visión de que las oficinas eran algo del pasado y la atención a los riesgos, nos han permitido crecer mucho.

P. Tienen 81.000 millones en activos, 1,3 millones de clientes y 5.228 family bankers. ¿Cuáles son sus planes de crecimiento para los próximos años?

R. Nuestra intención es crecer de manera orgánica en los países donde estamos presentes. Creo que tenemos muchas opciones de conseguirlo porque el sistema bancario, sobre todo en Italia, no ha resuelto todos sus problemas. Han resuelto la crisis del Monte dei Paschi y se ha buscado una salida para las entidades del Veneto con problemas [Veneto Banca y Banca Popolare de Vicenza]. Sin embargo, hay otros bancos en una situación muy mala. No creo que quiebren porque se originaría un gran pánico, pero tenemos aún 650 entidades en el país y habrá fusiones.

P. ¿Y qué papel jugará Mediolanum en ese proceso?

R. No participaremos en una fase de concentración porque estamos hablando de bancos tradicionales. A mí no me interesa comprar una entidad con oficinas para luego tener que cerrarlas. Sin embargo, el contexto actual es bueno para nosotros porque cuando dos bancos se fusionan hay un periodo en el que el servicio empeora. Si tu tienes un buen servicio es el

momento óptimo para ganar cuota de mercado. Es muy difícil que nos fusionemos con bancos convencionales, pero sí podríamos establecer relaciones con entidades con un modelo de negocio similar al nuestro, es decir, banca online con una red de consultores. En Italia tenemos unos cuantos grupos de este tipo, algunos muy importantes que cotizan en Bolsa.

P. En España existe la sensación de que Bruselas da un trato de favor a los bancos italianos, sobre todo al ver cómo se ha resuelto la crisis del Banco Popular y la salida que se ha dado a las entidades del Veneto. ¿Qué opina?

R. En mi opinión, el sistema de bail-in [que sean los accionistas y no los contribuyentes los que corran con la capitalización de un banco] se ha hecho muy mal. El principio teórico es correcto, porque cuando una empresa no va bien tiene que cerrar. Pero hasta ahora, nadie se cuestionaba si el dinero que ponía en un banco estaba seguro. Por eso, que los bonistas y los accionistas tengan que correr con los gastos es como si se cambiaran las reglas a mitad del partido. La norma no debería tener carácter retroactivo, sino para emisiones futuras. Se fomenta el pánico bancario entre los clientes cuando la clave de este negocio es la confianza. Cualquier banco, incluso uno tan sólido como Mediolanum, si mañana todos sus clientes acuden a retirar el dinero, quiebra. Y las autoridades no tuvieron en cuenta eso en un principio y ahora empiezan a buscar otras vías. Por eso las soluciones para el Popular y los bancos del Veneto han sido distintas. Estamos en territorio desconocido porque las leyes son muy recientes.

P. ¿No cree que haya contribuido a este doble rasero el hecho de que haya muchos italianos en puestos comunitarios relevantes?

R. No, porque si esto fuese cierto no habríamos llegado a esta situación. En 2015 cuatro pequeños bancos italianos entraron en crisis y propusimos usar el fondo de garantía de depósitos para solucionar sus problemas. Bruselas nos lo impidió porque, a pesar que era dinero privado, lo consideraban ayudas públicas. Tuvimos que crear otro fondo y nos volvieron a decir que no. Si hubiésemos reembolsado los 350 millones en deuda subordinada de estos bancos, no hubiera explotado todo y los bancos del Veneto no se hubieran visto afectados. No creo que la solución que se ha buscado tenga nada que ver con Mario Draghi. Además, él se ocupa de la política monetaria, no de la supervisión bancaria.

P. En el mercado español entraron en 2000 con la compra de Fibanc. ¿Qué balance hace?

R. La experiencia no ha sido fácil. Al principio el avance fue muy lento. Tras la crisis, el modelo de Mediolanum se ha percibido como ganador y el crecimiento de los últimos cinco años ha sido increíble.

P. ¿El crecimiento en España también será orgánico?

R. Sí y pienso que el ritmo de crecimiento será bueno porque se está demostrando que no todos los clientes quieren oficinas. En Italia, por ejemplo, desde junio de 2016 el canal principal de relación con el cliente ya no es la web sino la aplicación para el móvil.

P. Además de Italia y en España están en Alemania. ¿Piensa entrar en otros mercados?

R. Sí, pero no por el momento. Mientras que en España e Italia el crecimiento es bueno, en Alemania estamos sufriendo. Queremos solucionar los problemas allí antes de mirar a otros países.

P. ¿Cómo afrontan la competencia de las 'fintech'?

R. Son competidores y se quedarán con una parte del mercado. Pero también creo que sobrevivirán muy pocos porque trabajan con márgenes tan bajos que necesitan mucho volumen y eso solo lo pueden lograr con precios bajos. Cuando un cliente hace una transferencia le da igual hacerlo a través de una fintech, pero cuando busca asesoramiento para sus ahorros necesita el contacto personal, incluso los millenials.

P. ¿Cree que la normativa Mifid II tendrá un gran impacto en la venta de productos financieros?

R. Sí. Por primera vez el cliente será consciente de todos los gastos que paga. Si detrás de esas comisiones no hay un servicio el distribuidor tendrá un problema. Nosotros no somos baratos porque damos un gran servicio.

P. Silvio Berlusconi, a través de Fininvest, es accionista de Mediolanum. ¿Qué ha aportado?

R. Al principio aportó la infraestructura, porque mi padre tenía consultores, pero carecía de los servicios de administración. Sin embargo, nunca se ha ocupado de la gestión, ha sido un inversor financiero. Mi padre ha sido el único socio que ha tenido Berlusconi, porque él siempre ha preferido tener participaciones de control.

P. ¿Cómo evitaron los conflictos de interés cuando fue primer ministro?

R. Es cierto que potencialmente había ese conflicto, pero nunca ha legislado a nuestro favor ni sus representantes en el consejo se ocuparon del negocio, solo controlaban que las cosas se hicieran bien.