

Després de 25 anys fora de Barcelona, Josep Lluís Mombrú va decidir tornar per obrir una de les oficines de la companyia de consultoria DFC (*Development Finance Corporation*), que havia creat ja fa un bon grapat d'anys amb un company de Madrid, Diego Hidalgo, que n'és el president. Es tracta d'un servei de consultoria una mica especial i dirigit exclusivament a institucions financeres i governamentals: **"Som consultors d'institucions financeres a països emergents. Col·laborem amb bancs, borses de valors, societats de capital de risc, de *leasing*, i també per a la Unió Europea o el Banc Mundial, per exemple."** De fet, el seu punt de partida professional és precisament aquesta darrera entitat: **"El meu soci i jo treballàvem a la seu del Banc Mundial, a Washington; hi vam estar durant deu anys i allà vam començar a tenir els coneixements i els contactes per poder llançar una companyia d'assessoria internacional."** Era l'any 1980 i el lloc escollit per obrir-se camí a l'Antic Continent –quan ja tenien l'oficina de la capital nord-americana– va ser Londres: **"En aquells moments era el centre internacional i financer d'Europa. De fet, encara ho continua sent, però ara Barcelona ha guanyat distàncies en aquest terreny a moltes ciutats del continent i, a més, jo ja tenia ganes de tornar."** Així, doncs, en aquests moments en Josep Lluís treballa des de la seva ciutat natal amb una vocació internacional que segueix inalterable.

Amb una llista d'uns cent clients a tot el planeta, DFC avança sense baixar el ritme des de fa ja més de vint anys: **"El Banc Mundial i la Unió Europea són els nostres clients més importants, però també treballem per a bancs centrals de diversos països, bancs internacionals i governs. La Comunitat Europea, per exemple, té moltes branques que financen activitats diferents. Nosaltres hem participat en programes d'assistència tècnica a països de l'Europa Central i de l'Est, però també per a Amèrica Llatina, l'antiga Unió Soviètica i els països de la Mediterrània. La nostra feina consisteix bàsicament a assessorar un banc amb un problema d'estratègia, d'organització, de definició de producte... bàsicament tot el que és estratègic, operacional i d'organització i procediments interns."** Per acabar-ho de fer entenedor, aquests podrien ser alguns exemples de les comandes que reben: **"Treballar per a un banc marroquí i decidir si ha de tenir una estratègia internacional, per exemple, però també per a un d'hongarès que es planteja un programa de reestructuració, i també podria ser que el Banc Mundial ens encarregués estudiar una institució argentina que ells haurien finançat amb diverses línies de crèdit, i voldrien saber si té futur."**

Però no sempre es tracta de salvar l'entitat financera, sinó que a vegades no hi ha cap més solució que preparar-ne el tancament: **"Moltes vegades, malauradament, no es pot anar a la reconversió i hem de plantejar-nos el tancament i preparar l'estratègia de liquidació."** I afegeix: **"Estem parlant sempre de països amb situacions econòmiques complicades i, per tant, aquests tancaments poden portar conseqüències importants a escala estatal. M'explico: si un país com Suècia té un problema amb les institucions bancàries, no passa res, perquè l'economia sueca pot aguantar el**

tancament d'uns bancs. En canvi, això no és el mateix si passa a Equador, Bulgària o Jordània, per exemple."

La feina de Josep Lluís Mombrú i de les persones que treballen amb ell demana, doncs, una gran ètica professional: **"El client és l'únic que rebrà l'informe que nosaltres hem elaborat tal com ens va encarregar; el secret i la confidencialitat són fonamentals. És evident que si no tens un prestigi ètic i professional total i absolut, ningú no t'encarregarà un estudi que conlogui que el banc més important del país ha de tancar."** Perquè, a més, la reconversió bancària és una de les més complicades: **"Només és profitosa quan s'anticipa que hi haurà una crisi. Si veus venir una situació d'aquelles que faran que el teu negoci bancari perdi competitivitat i mercat, pot ser que tinguis temps de reestructurar-lo, però si no és així és molt difícil."** Per això el paper d'un consultor extern és realment útil: **"Si arribem a temps, les coses potser es poden solucionar; si no hi som a temps, només ens queda corroborar la liquidació de l'entitat en qüestió."**

A l'hora de captar clients per a DFC, en Josep Lluís segueix dues vies: **"Per una banda, hi ha la contractació directa, en què un banc o una entitat qualsevol ens coneix i ens lloga per a un servei determinat. Per una altra, en canvi, hi ha tot el que és el procés concursal que proposen institucions multilaterals com la Unió Europea, el Banc Mundial i el Banc Europeu d'Inversions."** En aquest darrer cas, aquests organismes **"publiquen informacions, avui ja pràcticament sempre per Internet, on plantegen els projectes que tenen entre mans. Aleshores nosaltres ens n'informem i presentem a l'entitat la nostra candidatura per fer la feina de consultoria."** I continua: **"El següent pas és l'establiment d'una llista curta de consultors internacionals. Si nosaltres hi apareixem, fem una proposta seguint unes normes específiques que canvien d'institució a institució. El guanyador serà qui farà aquella feina."** Es tracta, en definitiva, d'anar a concurs **"amb la possibilitat de guanyar o perdre."** Així, doncs, el risc de perdre la inversió és important: **"Per aquesta raó els governs dels diferents països, i aquí també el de Madrid i el de la Generalitat, tenen algunes ajudes per a aquest tipus d'accions. Aquest subsidi és molt útil a empreses que comencen; nosaltres ja portem vint anys d'experiència i coneixem les nostres opcions a l'hora de presentar-nos a un concurs d'aquestes característiques, però per als nous aquests tipus d'ajuda són molt importants."**

A cavall entre Washington, Londres i Barcelona, i havent realitzat uns 600 treballs a més de 110 països del món, Josep Lluís Mombrú Santpere és una persona molt adequada per parlar del concepte de globalització: **"Avui, la globalització no és una paraula ni un caprici, és una realitat, i negar que existeix, malgrat que també tingui unes conseqüències negatives, és absurd. Es tracta d'acceptar les regles de joc, saber qui hi guanya i qui hi perd, però el més important és que per pal·liar els efectes negatius hi ha d'haver unes polítiques actives promogudes pels governs que anticipin i ajudin a fer aquestes conversions cap al món modern i, per a això, els fons s'han d'administrar de forma eficaç."** Pel que fa a DFC, el futur és **"continuar creixent orgànicament i buscar socis interessats a participar-hi, perquè no es pot anar sol pel món."**



“Avui, la globalització, no és només una paraula o un caprici, és una realitat; el que és important és pal·liar-ne els efectes negatius”

Josep Lluís Mombrú - Barcelona (Barcelonès)