

LUIS Y JAVIER VALLS TABERNER son los presidentes del Banco Popular Español, la entidad financiera más rentable del mundo, según el estudio que anualmente elabora la prestigiosa revista económica norteamericana *Bussines Week*. Nacidos en Barcelona e hijos del jurista e historiador catalán Fernando Valls Taberner, dirigen a dúo la entidad bancaria desde que en 1989 crearon la doble presidencia.

“La banca gana más en los servicios”

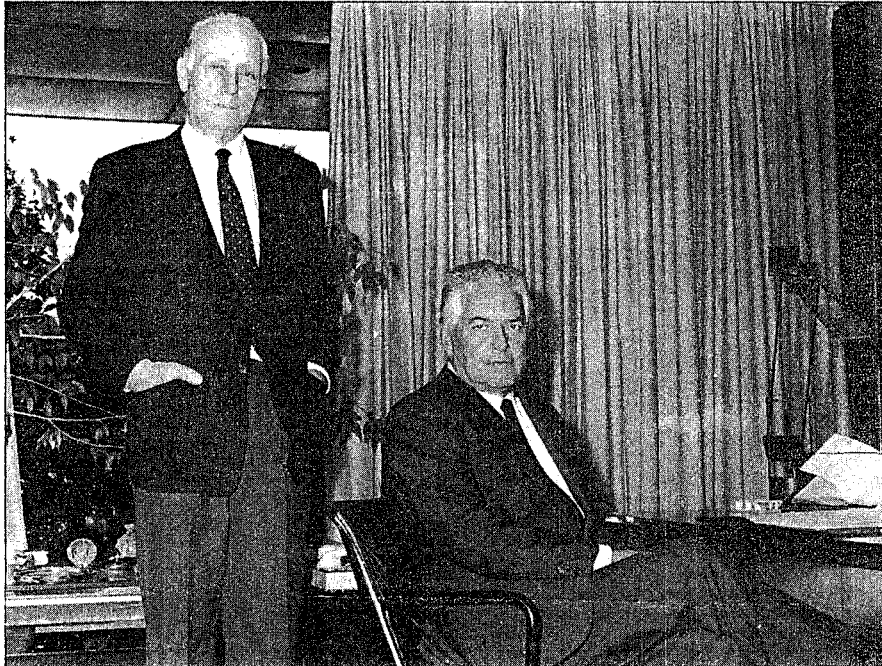
“Nosotros copiamos las cosas buenas que hacen nuestros colegas, como el sistema de la doble presidencia”

ELISEO OLIVERAS
Barcelona

Luis y Javier Valls Taberner llevan trabajando juntos en el Banco Popular 27 años. Nacidos en Barcelona en 1926 y en 1930, respectivamente, ambos tienen la formación universitaria de Derecho, practican con asiduidad los deportes y cuentan con un profundo bagaje cultural. El sistema de la doble presidencia, instaurado en marzo de 1989, fue copiado del modelo del Banco Bilbao Vizcaya. “Nosotros copiamos las cosas buenas que hacen nuestros colegas. La doble presidencia no ha cambiado nada de como funcionaba hasta ahora. Antes uno trabajaba de presidente y el otro como vicepresidente. Ahora, las ventajas son sobre todo de tarjeta de visita y de distribución del tiempo. Somos presidentes los dos, pero por imperativo del registro mercantil se nos exigió que hubiera lo que se llama el *acting chairman*, el responsable en un momento determinado.” Este papel recae ahora en Javier Valls. En principio, se estableció una rotación anual, que ha quedado superada al decidir el consejo de administración que ese papel de *acting chairman* siguiera recayendo en el más joven, “aunque es un mero formalismo”.

Luis Valls señala que los secretos del éxito del Banco Popular son sencillos: “La facilidad de comunicarnos entre nosotros; la autogestión o delimitación de funciones; la motivación del personal; el control, es decir, que los problemas no están fuera de control de la alta dirección; la claridad de los objetivos y la sensación de que hay una política clara sobre la gestión del banco capaz de superar las discrepancias internas y las divisiones; la inexistencia de escándalos financieros o de negocios en los que quedar pillados; la no dependencia de dogmatismos, ni del prestigio ni de la ideología ni del amiguismo; la gobernabilidad fácil por el tamaño; la valoración permanente de las consecuencias negativas de las decisiones; la búsqueda del dato para el enfoque adecuado de la resolución de los problemas; el mantenimiento de la ventaja psicológica de ser pequeño entre los grandes; y evitar por principio el seguimiento de las modas. En banca es más fácil copiar a los colegas que llegar a un acuerdo con ellos, pero lo peligroso es, en todo caso, tratar de imitarlos”.

EVA PASCUAL



Luis y Javier Valls Taberner. Ambos afirman que el dinero tiene poca nacionalidad.

“Hay quien ha estirado más el brazo que la manga. Y si sigue estirando se quedará sin manga”

Javier Valls añade por su parte:

—Un banco es una cosa relativamente sencilla, casi aburrida o monótona. Es una gestión de fondos ajenos, por lo que hay que ser muy cuidadoso en la gestión de esos fondos.

—¿Cómo se logran esas rentabilidades envidiadas?

—Por un control muy austero de los gastos y de cómo se emplean los fondos. El dinero es siempre una mercancía interesante, tanto cuando sobra como cuando falta. Las crisis son siempre por mala administración. Por eso hay que evitar que los costes del dinero se disparen.

—Y con el precio de los créditos, ¿también hay que ser cuidadoso?

—Hay una cierta equivocación en el público, porque se considera siempre excesivo el diferencial que puede haber entre lo que se paga por el dinero y lo que se cobra por el dinero. No creo que la banca gane su dinero en este diferencial. En este diferencial casi llegaría a perder dinero. En lo que la banca gana más dinero es en los servicios y en las comisiones. Si el servicio es bueno, el cliente lo paga con gran satisfacción. Si es malo, no importa que sea barato. La calidad es clave y, para ello, hay que segmentar la clientela para dar un servicio especializado a cada tipo de clientes.

—¿Por ejemplo?

—Nosotros hemos sido pioneros en muchos servicios, como la atención a los emigrantes en el extranjero. Hay que procurar dar servicios que no se tengan, por ejemplo, a segmentos como determinadas profesiones liberales, médicos, catedráticos, milita-

“Una regularización fiscal del ‘dinero negro’ no sería justa, pero si pragmática”

res, al sector turístico, a gasolineras, colegios... etcétera. Procuramos dar un servicio especializado y flexible y el público responde con una mayor adhesión o fidelidad a nosotros, que se traduce económicamente en una mayor rentabilidad.

—Y los otros bancos no ofrecen esos servicios y esa flexibilidad?

—Otras entidades también, lo que pasa es que muchas veces el que paga primero pega dos golpes. Siendo un banco muy conservador, hemos sido pioneros en todos los servicios financieros del país. A veces hemos sido los primeros, otras los segundos.

Pero siempre poco a poco, porque a veces ser pioneros no es muy rentable.

—¿No?

—La experiencia siempre permite corregir los errores de los primeros.

—El banco tiene el 40% de su capital en manos extranjeras. ¿Se ha fijado algún límite a esa participación?

—No. Nos da igual. Es el mercado quien manda. No hacemos distinción entre nacional o extranjero, más ahora con el Mercado Común. El dinero tiene poca nacionalidad, va al sitio donde cree que lo tratan mejor. Estamos encantados. Es un reconocimiento a nuestra labor. Lo malo sería que no fuéramos apreciados en el mercado.

—¿Que ventajas tiene la banca española de cara al Mercado Único Europeo?

—La banca española está muy sólidamente implantada. El nivel de reservas es elevado. El coeficiente de garantía y el grado de reservas no tiene nada que envidiar a los bancos extranjeros.

—¿La banca debe adoptar alguna medida especial?

—La banca es algo dinámico, está en constante innovación. Genéricamente es muy difícil hablar, cada uno tiene su estrategia, unos optan por la calidad, otros por el tamaño.

—El empeoramiento de los resultados de la banca en el último trimestre, ¿significa un cambio de tendencia?

—Cada vez se nos pone más difícil el futuro y los beneficios dependen de dónde salgan, porque si uno se vende el patrimonio es como si se vendiera la casa: hace un gran negocio, pero se ha quedado sin casa y tiene que ir de alquiler. No creo que tengamos fácil el futuro.

—¿Y las supercuentas?

—Habrá quien sufra sus consecuencias. Encarecer el precio de la materia prima no es bueno. Nosotros somos contrarios al chocolate para todos y defendemos el traje a la medida del cliente fiel y estable. Como dice el refrán catalán, hay quien ha estirado más el brazo que la manga. Y si sigue estirando, al final se quedará sin manga.

—¿Sería ética y justa una regularización fiscal del *dinero negro* como se propone ahora?

—Ética y justa no, pero pragmática sí. E incluso interesante, porque si hay un dinero oculto reconocido, aflorarlo es bueno para el país. ■

Los secretos del banco más rentable del mundo

“Los banqueros no aprenden de sus errores”

“Existe el riesgo de alguna nueva crisis”

ELISEO OLIVERAS
Barcelona

Luis Valls Taberner, doctor en Derecho, deportista y ávido lector, pilota los destinos del Banco Popular desde un ya lejano 1957. Habla del sector bancario con una aguda franqueza y una total libertad, que contrastan con la cautela y las vaguedades de sus colegas de la gran banca. Los calificativos del folleto informativo de la entidad de 1989, que le definen como “espectador activo y privilegiado de la vida bancaria” y “hombre que mira a través de todo y de todos, con una mirada limpia e imparcial”, se ven confirmadas tras los primeros minutos de charla.

Luis Valls no tiene ningún problema en reconocer que en la banca “no se lucha suficientemente contra la especulación” y que la crisis bancaria de finales de los 70 y principios de los 80 se hubiera podido evitar o mitigar enormemente si de buen principio el Banco de España hubiera cerrado los bancos más imprudentes. “Los banqueros no son sistemáticos y no aprenden de sus errores”.

—¿Por qué?

—Porque son humanos. Los otros banqueros no aprenden de sus erro-

res porque los esconden. Por eso, nosotros hacemos cada año el repertorio de temas, para que el nuevo director que llega a una sucursal no cometa las mismas equivocaciones que su predecesor. A nosotros nadie nos puede filtrar un papel, porque lo explicamos todo.

—¿Existe el riesgo de una nueva crisis en algún banco importante?

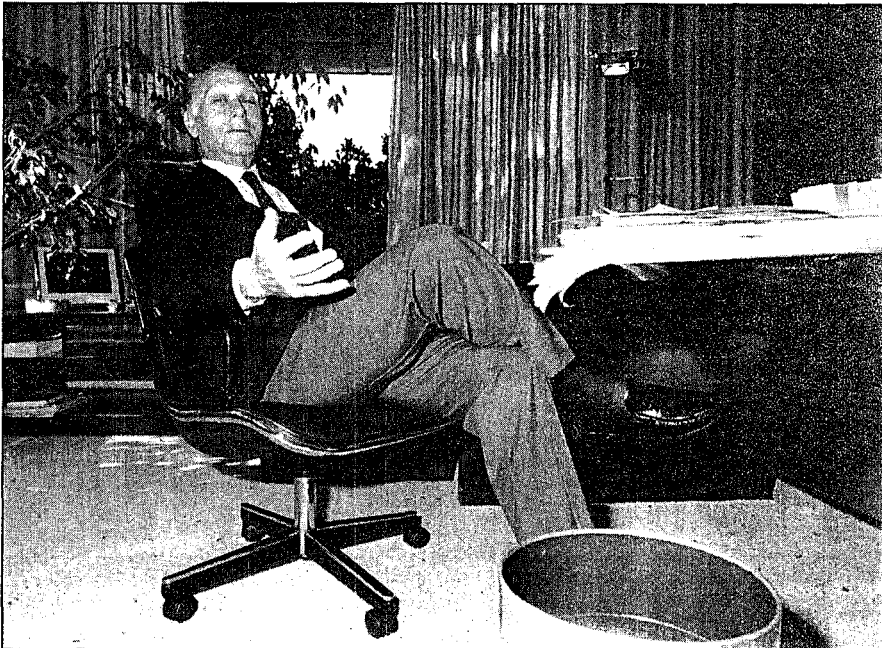
—Si, existe ese riesgo, porque con el aumento de la libertad disminuye el número de reglas, y en una situación crítica lo normal es que haya una situación de riesgo. Cuando no pasa nada es cuando la disciplina es muy fuerte, por eso no se produjeron situaciones de crisis hasta 1977, porque la disciplina era muy rigurosa.

—Si ahora se produjera una crisis en una entidad bancaria, ¿existiría la misma solidaridad entre la banca que a finales de los 70 y a principios de los 80?

—La solidaridad nunca ha existido, fue impuesta por la autoridad monetaria. Ahora, la autoridad monetaria es la misma. De esa política de salvamento de entidades en crisis sólo hemos obtenido un prestigio internacional.

—¿Cuáles son los principales defec-

EVA PASCUAL



Luis Valls Taberner. El presidente del Popular afirma que la solidaridad en la banca nunca ha existido, fue impuesta.

tos de la banca española?

El principal defecto de la banca en los últimos 15 años es haber creado ella misma los problemas; de haberse limitado a hacer beneficios, la crisis bancaria no habría existido. El llamado crecimiento dogmático ha llevado a la ruina, o ha creado serios problemas, a más de un banco grande y a muchos pequeños. Además, la intervención en negocios no bancarios ha

sido causa de quebraderos de cabeza y de pérdidas considerables. Otro defecto es no considerar que la organización es fundamental en banca, especialmente en la gran banca. No es suficiente, o incluso contraproducente, que exista una persona con mucho talento, porque conduce a la inhibición a los demás. Otro de los defectos es el mal empleo del tiempo de sus directivos, excesivamente obliga-

dos a atender problemas que son marginales a lo propio de su oficio —conferencias, reuniones...— o que deben ser resueltos por otros escalones. También los demás tienen derecho a equivocarse. Finalmente, no dar la importancia debida a evitar toda inversión innecesaria o gasto inútil. Se cede con facilidad al factor prestigio o a la tentación de adelantarse a la actuación de los colegas. ■