

El sello de Luis Valls

Luis Valls, actual copresidente, y durante más de 20 años en la presidencia del Banco Popular, ha marcado algo más que un mero estilo dentro de la banca española. Gran observador, pragmático, eficaz, es el prototipo del banquero puro. Su lema podría ser: "banquero, a tus beneficios".

Pregunta. ¿Cuál es su forma de entender la Banca hoy?

Respuesta. En lo que se refiere a su substancia, mi forma de entender la Banca hoy es la de los clásicos: la Banca es un negocio de muchos pocos, de pequeños márgenes, de nunca correr grandes riesgos. En cambio, en cuanto a los medios a emplear, me encuentro entre los revolucionarios: la tecnología de los medios de pago y la informática —como medio de obtener información— son instrumentos que, claramente, han revolucionado la profesión. Estamos, pues, ante modos diferentes de hacer para una misma identidad de ser.

Por mucho que el banquero utilice las modernas herramientas, sigue teniendo que optar entre uno u otro modelo de banca, de gestión bancaria. Tiene que decidirse sobre si hace banca pura o mixta, sobre el grado de internacionalidad de sus operaciones, sobre cuál debe ser su dimensión óptima, sobre si entra o no en el juego de la especulación, sobre la tipicidad o atipicidad de sus ingresos de explotación, sobre dónde situar y cómo controlar los riesgos de interés y los de plazo, etcétera.

Llevo 40 años huyendo de los altos riesgos y apostando por la regularidad de los ingresos. De cómo entender hoy la Banca me acordé viendo jugar al equipo de Camerún en el

pasado Mundial de Fútbol de Italia. Si hubiera seguido la regla de oro del deporte —"mientras vayas ganando, no cambies de juego"—, hubiera ganado aquel partido contra Inglaterra. Es una opinión además de un futurible, en la más clásica acepción de la palabra.

P. ¿Qué importancia concede al día a día?

R. La persona que no está en el día a día tiende a teorizar, a generalizar. Concretamente en la Banca, los teóricos son peligrosísimos. En el banco se persigue a los lógicos y, cuando son localizados, se les aparta de la gestión del día a día. De no ser neutralizados y apartados de la línea operativa, llevarían al banco a la ruina; normalmente su lógica no coincide con la de los clientes.

Yo le doy mucha importancia al día a día porque, en Banca, es ahí donde se gana el dinero. Los problemas de los bancos en crisis lo han sido en parte por descuidar el día a día bancario, pero, fundamentalmente, por las decisiones presidenciales equivocadas.

Entre los presidentes de los bancos se dan varios estilos y tenemos ejemplos para todos los gustos: desde el que emplea más tiempo del debido —a ese nivel— en el día a día, hasta el que no quiere saber nada de él, pasando por el presidente que actúa en el día a día por muestreo. Ahí me encuentro ahora yo.

P. ¿Cuál es la razón de la preocupación del Popular por la transparencia?

R. Hay cuatro razones para la transparencia, es decir, para que la gente se entere de lo que pasa.

Una primera, educativa. Al personal del banco le favorece ese irse

acostumbrando a que todo lo que sucede podrá ser contado. La tradición en banca es que nadie cuenta ni analiza en voz alta sus errores. Lo lógico sería que nadie en el banco ignorara qué clase de abusos se dan y cómo son sancionados, el porqué de los despidos, etcétera. La transparencia es una buena escuela de formación humana. No se puede andar por la vida de ingenuo.

Una segunda, de control. Por creer —equivocadamente— que los errores desprestigian, nadie quiere que sus fallos se pongan de manifiesto. Al banco, esta actitud le cuesta mucho dinero porque los errores se siguen cometiendo. La perseverante política de transparencia, apoyada en la rápida información que proporciona el ordenador, contribuye a mejorar los ingresos y a evitar bastantes casos de lucro cesante. He aquí, a modo de ejemplo, el *fax* de un día enviado desde la oficina de control: «El pasado viernes día 25 de mayo se abonó un cheque contra el Banco de España de 181 millones de pesetas, que se cobró el lunes 28. La sucursal codificó como si fuese a cargo de otra sucursal. Valoró como a cargo de otro banco. Ante esta discrepancia, el ordenador "entendió" que lo correcto era el código en vez del

valor, y modificó la valoración. El interventor de la sucursal no comprobó la modificación del ordenador. El parte diario detectó el error y, después del *fax*, se corrige. La pérdida ascendía a 226.000 pesetas».

Una razón defensiva. El rumor es, en Banca, un arma temible en manos adversarias. Es una profesión muy vulnerable al rumor. Algún que otro ejemplo de la última década «no se va de mi memoria», según reza una célebre canción de mi época. A estos efectos no hay mejor antídoto contra el rumor que la transparencia. Por eso, cada vez que el banco ha tenido un percance hemos dado la inmediata y suficiente explicación. Hay que ser más rápidos que el teléfono para evitar los comentarios exagerados y los clásicos malentendidos. El ejemplo más expresivo se dio en 1977, al dar cuenta del cierre de la sucursal de Marsella. Hubo que contar con detalle no sólo la estafa causa del cierre, sino también el hecho, un tanto inaudito, de que habíamos sido advertidos a tiempo por el presidente del Banco Exterior y no le hicimos caso.

Y, por último, una cuarta, informativa. Todo presidente está sometido al cerco de los que tiene cerca, de los que le rodean. Kennedy se quejaba de tener que enterarse por la prensa de problemas que sus servicios y, en ocasiones, su propio Gobierno, le ocultaban.

Para el accionista, y también para el consejo de administración, es importante poder seguir la marcha del banco; lo que sale bien y lo que sale mal. Para ambos es fundamental que no se produzcan sorpresas. En Banca hay que saber reaccionar a tiempo, antes que no querer equivocarse. Un problema puede dejar de serlo por el solo hecho de ser detectado en su comienzo.

