

JAVIER VALLS TABERNER

LA HAZAÑA COMPARTIDA DE UN CONDOTIERO DE LAS FINANZAS

Presidente del Banco Popular Español, licenciado en Derecho, le cabe el orgullo de que la entidad que lidera con su hermano Luis está en el número uno del "ranking" mundial de los bancos más rentables. Hoy la banca es noticia y "ACTUARIOS" ha obtenido una entrevista de este representativo banquero.

LA ironía sobre la importancia de la imagen y la necesidad que de estudios de arte dramático tiene el hombre público actual, nos introduce para que nos hable de esos temas importantes de los que hablan los banqueros, aunque a él le ha hecho mucha más gracia cuando le hemos adjetivado condotiero.

Nuestra primera pregunta es también información que sin duda satisface su yo empresarial, y es que en diciembre del pasado año la revista "Euromoney" realizó un análisis sobre los cien mejores bancos del mundo y a la cabeza de la clasificación estaba el Banco Popular Español que él preside. En cascada siguen nuestras preguntas, y de sus consideraciones sobre este análisis, cual es el secreto y la diferenciación con otras entidades bancarias españolas, y si es más importante la rentabilidad que el tamaño: "Yo no me considero que somos los mejores, sino que sería muy fatuo de mi parte pensar que lo somos. Pero estoy muy contento de que los demás sean quienes lo hagan, es decir engordo tanto que voy a tener que ir a una clínica de adelgazamiento de la satisfacción que me produce. Además no es una sola revista, sino que yo diría que es prácticamente por unanimidad, y revistas extranjeras y libros. En una publicación americana hemos tenido que desempatar con una empresa australiana, y mi sorpresa es que en un sitio donde no cotizamos, como en Estados Unidos, nos consideren tan buena empresa. Yo siempre hago más énfasis en la gestión que en la rentabilidad, porque creo que la rentabilidad es fruto de la gestión, y esto

demuestra que hay una buena gestión; y bueno, estamos encantados.

En cuanto a los bancos somos muy diferentes unos de otros. Esto del término banca es muy abstracto, muy general. No todos hacemos el mismo tipo de banca y eso que hoy está de moda, las culturas, son muy diferentes. Hay dos bancos en España que todas las revista nos citan como bancos muy rentables, el Santander y nosotros, pues son dos maneras de hacer totalmente diferentes. Yo creo que nosotros somos muy conservadores en la cúpula y muy agresivos en la base. Yo recuerdo que había un famoso norteamericano que decía, mientras vayas ganando no cambies. Nosotros procuramos hacer un gran énfasis en la austeridad; porque en el fondo no hacemos otra cosa que manejar gran parte de dineros ajenos, y también nos esmeramos en el servicio al cliente. Es mucho más importante la calidad que la cantidad o la dimensión."

"Es mucho más importante la calidad que la dimensión"

EN el mismo ranking aparecen bancos españoles entre los diez mejores del mundo, el primero el Popular, el quinto el Banco de Santander y el décimo el Bilbao-Vizcaya. No se corresponden estos puestos con la economía española en relación con la mundial ¿Cómo interpreta este dato?: "Esto es bueno porque demuestra que la banca española es muy sólida y está bien gestionada. Y creo que el que haya tres

bancos dentro de los diez primeros, es bueno para el país, en esta o en cualquier otra actividad, y lo que conviene es poderlo mantener. Lo malo será si un día los bancos perdiéramos dinero porque tendríamos que cerrar. En otro contexto, un banco sí puede perder dinero si es un banco público, pero al contribuyente nos costaría un dinerillo más"

"Si el Gobierno cree que debemos fusionarnos por interés nacional, que nos lo indique claramente"

AUNQUE para los analistas de Euromoney el factor de la dimensión no es clave, las fusiones y el último anuncio de fusión del Banco Central e Hispano, parecen indicar que desde hace años las autoridades monetarias las están propiciando, y que al Gobierno le interesa más tener grandes bancos que éstos sean rentables y bien gestionados: "La opinión del Gobierno es muy difícil que yo la pueda juzgar, pero estos criterios son buenos o malos depende un poco como se miren y como se empleen. Tan bueno puede ser el criterio de la dimensión como el de la rentabilidad o la gestión. A nosotros nos ha ido bien y preferimos la calidad sobre la dimensión. Claro que a mi me gustaría ser el mayor del mundo y el más rentable, hace poco me preguntaban esta misma pregunta y hacía el siguiente símil: si uno come demasiado aprisa no quiere decir que crezca más, probablemente engordará; pero si come demasiado aprisa y mucha cantidad pro-



bablemente hará una digestión pesada. A lo mejor superará la digestión y después según la edad tal vez crezca, y lo que es seguro es que no podrá hacer siesta. Pero si el Gobierno cree que es por interés nacional que nos lo indique claramente, nosotros siempre hemos sido disciplinados, obedientes, y seguiremos las directrices que nos marque el Gobierno, tampoco podríamos hacer otra cosa, pero bueno.

Otro tema de obligada concurrencia es el de la creación por parte del Ministerio de Economía de la Corporación Bancaria Española y las posibilidades de la empresa pública para gestionar el superbanco público y respetar las reglas del mercado, puestas en duda por el presidente de la A.E.B., José Luis Leal, y apoyadas por Emilio Botín, del Banco

Santander: "En definitiva el superbanco público son los bancos que ya existían. Probablemente su creación sea buena para todos, porque aunque yo soy más partidario de la gestión privada, si la gestión pública mejora, será mejor para el bolsillo de todos los españoles, costaría menos dinero.

Además si el Estado español gestiona eficientemente nos animará a todos a ser más competitivos, siempre que sea ¡claro! en igualdad de circunstancias. Yo creo que José Luis Leal y Emilio Botín que ambos tienen razón a su manera. A mi me preocupa más otro tipo de competencias, ya que si se racionaliza será uno más en el mercado."

La pretensión del Gobierno para que el banco público sirva de detonante en-

tre la banca española, desencadenando una competencia que abarate los créditos y rebaje el margen financiero, no es compartida por Javier Valls que piensa más en una banca competitiva por los servicios que presta y no por diferencia de tipos de interés y ataja: "Además los tipos no los fijamos nosotros, sino que los fija el Estado. No tenemos ningún interés en que este sea alto o bajo, lo que cobramos es un diferencial. La gente lo que paga más o menos a gusto es el servicio. También, lo que está claro es que tener muchas oficinas, como tiene la banca española es costoso, pero da un servicio al cliente.

Nosotros en particular, ya he dicho que en la contabilidad de costos procuramos ser muy austeros, y al cliente o al grupo de clientes, entre los cuales con mucho honor tenemos a los actuarios, o al grupo de médicos, a los empleados comunitarios, ya no se puede decir emigrantes, hablando en metáfora les diseñamos un traje a medida. Todos tenemos diferentes gustos, diferentes cosas, y esto es lo que nosotros debemos atender, los diferentes colectivos."

¿Cree que se va a producir ahora una guerra de activos, es decir de tipos de interés para los créditos?: "No se. Yo creo que no, pero tenemos que estar pendientes, adaptándonos a las circunstancias, por eso digo lo bueno para hoy puede no ser bueno para mañana. Es muy difícil teorizar; en la Universidad, en el claustro uno juega con teoremas y con teorías, pero nosotros tenemos que ser pragmáticos. Depende principalmente de las circunstancias externas. Nosotros no podemos decir lo que haremos mañana porque no lo sabemos, y además tenemos que acertar."

En relación con los márgenes y con las quejas del Gobierno en lo poco que colabora la banca en la consecución de sus objetivos económicos, su respuesta parece que se nos escapa envuelta de aceite lógico: "Nosotros no podemos abaratar porque el precio del dinero lo fija el Estado. ¿A nosotros que más no da?. Si nos quitan los coeficientes que tenemos una gran parte cautiva prácticamente si interés, claro que podíamos abaratar. Nosotros lo que hacemos es movernos dentro de los cauces que marca el Gobierno. **¿No son muy altos los beneficios?:**" "Esto no es malo. Yo siempre digo que el problema será el día que perdamos dinero. No obstante nuestros volúmenes son muy fuertes, pero los porcentajes son muy pequeños. Cualquier

desviación de este porcentaje querría decir que tendríamos que cerrar y se quedarían en la calle los empleados, los accionistas, los clientes y nosotros. Lo mejor es que la banca preste el mejor servicio posible y que gane dinero."

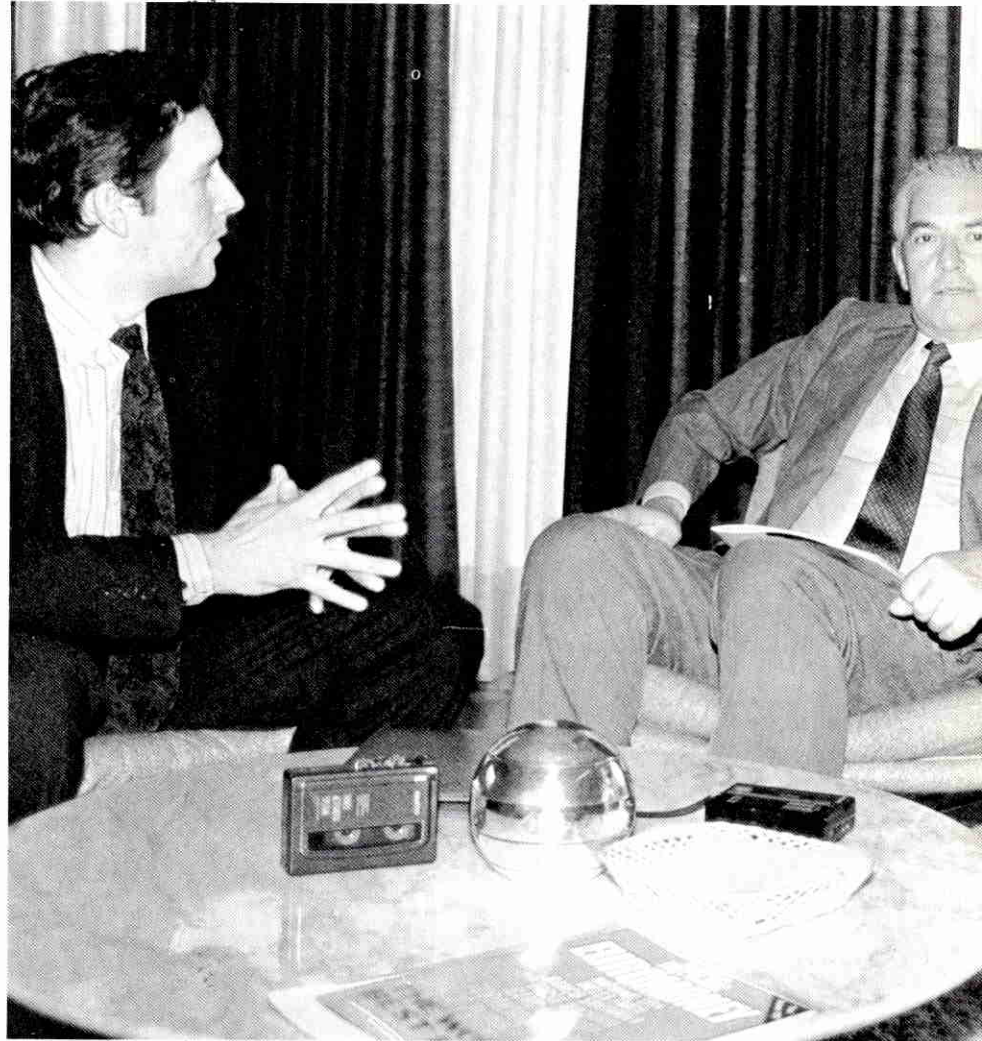
"Nosotros no tenemos autocartera"

A FIRMA rotundamente la transparencia de las cuentas del banco y sobre la diferencia entre el valor en Bolsa de las acciones y su valor real, de la que deducimos una cierta opacidad del mercado con los valores populares, contesta: "Nosotros damos toda la información y nuestras acciones no se intermedian, su valor es producto de la oferta y la demanda. Y el ejemplo estuvo cuando la bolsa se vino abajo por la guerra del Golfo, nosotros sufrimos una fuerte caída. Somos el banco más sensible porque dejamos que la gente pueda entrar y salir cuando tenga necesidad. Las únicas acciones que nuestra sociedad de cartera tiene para regular el mercado es el señor que tiene necesidad de comprar y vender. Nosotros no tenemos autocartera."

"Si los créditos en Alemania están más bajos que aquí, es un problema del Gobierno"

L OS buenos resultados, la excelente gestión y el bajo índice de morosidad del Banco Popular queda a un lado y entramos en la influencia del Mercado Único Europeo en el sistema financiero español: "Pienso que no va a pasar nada en el 93, en el 98 o en el 2000 sí, pero no creo que sea porque la banca esté compitiendo. Si los créditos en Alemania están más bajos que aquí es un problema del Gobierno. Afectará, no se podrá hacer una política autárquica, tendremos que competir con las mismas armas que el vecino. Nosotros aquí con los bancos extranjeros competimos en las mismas circunstancias, y yo no creo que la gestión de la banca extranjera sea mejor que la nuestra, al revés, puede ser peor y alguno ha tenido que cerrar sus puertas."

La mayor liberalización de nuestro sistema económico ha permitido a la banca una mayor penetración en el sector se-



gueros. ¿No llevará esta a la desaparición de la independencia de este sector, dada su pequeña dimensión?: "La pequeña o gran dimensión depende con quien te compares. Yo creo que no. Y también me gustaría decir que yo presidí una compañía de seguros, no porque sepa mucho del tema sino porque representaba los intereses del banco, ya que los balances que hacéis los actuarios no los he entendido nunca, son muy complicados."

"El asegurador que haga seguros, y el banquero que haga banca"

Y continuando con el futuro del sector en este momento hay y habrá una gran lucha entre los diferentes grandes grupos, y el resultado serán unos grupos mayores y más relacionados. No-

sotros después de la experiencia con dos importantes compañías francesas de seguros, a los que siendo nosotros mayoritarios les vendimos nuestro 51 por ciento y desaparecimos del seguro, porque dijimos aquello de "zapatero a tus zapatos", al contrario que Banesto, Central o Hispano, que todos tienen su compañía aseguradora. Yo después de tantos años de ir por el mundo no he llegado a saber todavía lo que es mejor. Hay sitios donde las compañías de seguros pertenecen a grupos bancarios. En otros prohíben a estas tener bancos, en otros ocurre lo contrario. En esta variedad no me he llegado a aclarar nunca por qué cada país tiene un sistema diferente, aunque como es sabido en el seguro hay un gran componente financiero y hay que tener cuidado porque fácilmente se puede cometer el error del señor de seguros que quiere hacer banca y viceversa. Es decir el asegurador que haga seguros y el ban-



■ *Javier Valls Taberner, junto a José Boada, secretario del Instituto y Javier Casas, director de ACTUARIOS*

quero que haga banca, y claro que tu puedes unírte a ver quién es un buen asegurador y complementarnos.

Eso es lo que hemos hecho ahora, sabemos que el seguro no es lo nuestro, el presidente es el primero que no tiene ni idea, pero hay numerosas compañías que nos han preguntado por qué no se asocia con nosotros. Y es mucho más cómodo que vengan a uno y escoger, si uno está en esa situación, que no tener que ir a buscar. Nosotros no tenemos ninguna exclusiva, hemos procurado mantenernos lo más independientes posibles. Entonces el que va a la ventanilla puede hacer un seguro con el que quiera.

Le preguntamos sobre la creación y futuro de Europopular y contesta: "Nosotros lo que hemos hecho ha sido una compañía, igual que hicimos en su día con el factoring o el leasing, nos unimos a aquellos que creíamos eran los mejores espe-

cialistas en su mercado; les decimos, "vamos a hacer una empresa y podemos trabajar juntos". Nosotros aportamos unos conocimientos y unas ventanillas y ellos aportan su especialidad. Y si me preguntan que es raro que nosotros no tengamos montada una compañía de seguros mi respuesta es que procuramos huir del mimetismo."

Sobre las perspectivas de la economía española muestra al cincuenta por ciento dosis de esperanza y de realismo: "Yo soy optimista por naturaleza, siempre el vaso lo veo medio lleno en vez de medio vacío. Problemas hay muchos pero también hay una serie de factores que yo creo son buenos. Si en la microeconomía todos estamos furiosos porque tenemos que pagar más impuestos, o bien la seguridad, etcétera, macroeconómicamente la política ha sido bastante ortodoxa. Ha sido una política más bien sana que deben mantener. También estamos un poco de moda, ahora

tenemos un par de años que aunque sea un poco ficticio están ahí los Juegos Olímpicos, la Feria de Sevilla y el Quinto Centenario esto crea una actividad. Es importante cuidar la inversión extranjera, hay que cuidar la productividad que es más baja que otros países más avanzados económicamente. Yo soy muy nacionalista, muy español pero estamos en el Mercado Común y podemos y debemos crecer estando dentro."

"Me cuesta creer que lo hiciera solo"

UN tema que no se podía eludir es el presunto desfalco de Pepe "el del Popular", y el interrogante de cómo pudo producirse un hecho así en un banco tan bien gestionado. "Todos somos humanos y cuando tienes cerca de 1700 oficinas y otros tantos directores, es imposible que no haya uno que no estafe. Hacer una banca paralela es muy fácil, a mí lo que me cuesta creer es que lo hiciera solo. La cantidad reclamada es de unos 1800 millones de los que hemos repuesto una gran parte ante notario, porque hay personas que no pueden comer, pero te sale toda clase de gente hasta algunos intentan chantajear."

La fusión de los bancos Central e Hispano es un tema sobre el que respeta las decisiones de sus presidentes, y comenta como anécdota que en los años 60 el Banco Popular inició un intento de fusión con ambos y les fué prohibido por el gobierno, pero ahora sin ser contrario a las fusiones ve grandes problemas para llevarlas a cabo como son conseguir una mayor productividad sobrando personal y gastos de sucursales. También le hemos hablado del problema surgido con el título de actuario, y no entiende como puede cuestionarse un título tan antiguo y necesario en el sector financiero y de seguros. Ofreciendo su colaboración para poder resolver este tema.

Acabamos con la sensación de que nos ha convencido de las excelencias del Banco Popular, y de su interés por ofrecer una buena gestión y servicio al cliente. Lo que sí es cierto es que Javier Valls es un gran comunicador. ■