



El director general de SabadellGuipuzcoano, Iñaki Azaola, posa en la sala del consejo de administración de la entidad, ante un cuadro que recoge su sede en Donostia. FOTO: IKER AZURMENDI

**IÑAKI ALZOLA**  
DIRECTOR GENERAL DE SABADELLGUIPUZCOANO

## “La captación de clientes del Guipuzcoano se ha duplicado desde la adquisición del Sabadell”

**Tres días después de haber echado a andar la marca comercial SabadellGuipuzcoano, su director general, Iñaki Azaola, explica, en su primera entrevista a un medio escrito como responsable del banco integrado en el Grupo Sabadell, los objetivos que persigue la nueva entidad**

**CARLOS ETXEBERRI**

**DONOSTIA. ¿Qué va a suponer la nueva marca SabadellGuipuzcoano en el sistema financiero vasco?**

El Banco Guipuzcoano sigue con su personalidad jurídica como sociedad anónima. Otra cosa es la marca comercial con la que estamos operando. Una vez que nos hemos integrado ya en el grupo Banco Sabadell es razonable pensar que tenemos un nexo común. La elección de marca no se ha hecho de forma automática, sino a través de unos estudios realizados con los clientes existentes y los potenciales. En base a lo que han opinado se ha determinado que la mejor marca de cara al futuro es SabadellGuipuzcoano. Sabadell como grupo y Guipuzcoano como una marca local muy arraigada y vinculada con los clientes. Sabadell aporta una ima-

gen de más modernidad, innovación e internacionalización.

**¿Teniendo en cuenta como ha quedado gráficamente la nueva marca, la palabra 'Guipuzcoano' puede 'caer' muy pronto?**

Eso es absolutamente impensable. Viendo un poco la historia del Grupo Sabadell se ve que han intentado preservar todas aquellas marcas que tienen valor. Y el Guipuzcoano tiene unos valores a los que no se quiere renunciar. No creo que se vaya a producir una modificación de la marca.

**¿El arraigo con el territorio es el principal valor del Guipuzcoano?**

El principal valor es el de la vinculación con el cliente y el territorio. Nuestra zona de influencia se ha quedado reducida a Euskadi y La Rioja, pero incorporamos el negocio que el Sabadell tenía en este territorio. Lo que hacemos es que tenemos un banco con un tamaño muy parecido, pero mucho más concentrado en este territorio, con una mayor vinculación. Precisamente, hacemos un banco más grande, allá donde el Guipuzcoano tenía más peso.

**¿Orgánicamente SabadellGuipuzcoano funciona como marca propia?**

El Sabadell es un banco nacional y tiene sus servicios centrales en Barcelona y Sant Cugat. Como gran banco tiene una distribución en siete territorios. Uno de ellos es la Terri-

torial Norte que abarca, aparte de la zona de influencia del Guipuzcoano, Aragón y Cantabria. Seremos una territorial multimarca con SabadellGuipuzcoano para el País Vasco, Navarra y La Rioja a la que incorporamos Sabadell de Aragón y Cantabria. Hay una centralización de servicios corporativos en Barcelona, pero hay otra parte de esos servicios que están en San Sebastián. No hay una pérdida absoluta de capacidad de decisión, ni mucho menos. Se mantiene un centro importante en San Sebastián con un apoyo de Sant Cugat, pero la mayor parte de las decisiones, entre ellas, las de riesgo, las tomamos aquí.

**¿Para un cliente histórico que le aporta SabadellGuipuzcoano?**

Con lo que estamos viendo en esta crisis, la fortaleza está vinculada en una parte importante a la dimensión. El Grupo Sabadell nos ha dado esa dimensión. Hemos pasado de tener 10.000 millones de euros en activos a estar dentro de un grupo que tiene 100.000 millones de activos y con un perfil de riesgo y de negocio muy parecido al que teníamos. La dimensión da fortaleza y ahora es importante de cara a la obtención de recursos propios y de financiación en los mercados internacionales, asimismo, le da una expansión internacional que no tenía y, a nivel nacional, una

cobertura mucho más amplia por toda España.

**¿Precisamente, el objetivo del banco es reforzar su presencia en las empresas?**

Tanto el Sabadell como el Guipuzcoano son bancos que parten del mundo de la empresa y del particular. Eso es el origen y la base principal del banco. Ahora lo que pasa es que dentro de un grupo tan grande como el Sabadell se aspira también a incorporar más segmentos de particulares y pequeños negocios. A partir de ahora, con una organización mucho más fuerte y potente y con ganas de crecer nos vamos a extender a segmentos que hasta ahora no eran nuestro público objetivo como los pequeños negocios y los particulares a un nivel más amplio.

**¿Eso significa ser muy agresivo comercialmente?**

Efectivamente. Una de las líneas básicas del plan estratégico del Grupo Sabadell es la captación de clientes. El objetivo es captar un millón de clientes en tres años. En nuestro ámbito nos corresponde unos 150.000 nuevos clientes, teniendo en cuenta nuestra tasa dentro del grupo que es de un 14 o 15%. Una vez que se haya finalizado los flecos de la integración tecnológica de nuestras oficinas, entraremos inmediatamente en lo que es la captación de clientela, y será

cuando se notará una orientación comercial mucho más agresiva en intervención de clientes. A pesar de haber estado ocupados durante estos meses en la integración, el nivel de captación de clientes en el Banco Guipuzcoano se ha más que duplicado respecto a los ritmos que veníamos teniendo antes de la integración. Desde el mes de noviembre, cuando tuvo lugar la compra de las acciones del Banco Guipuzcoano hasta ahora y, a pesar de los problemas de la tecnología para hacer la integración operativa lo antes posible, la entrada de clientes se ha más que duplicado.

**¿Será motivo de satisfacción?**

Somos optimistas. Conseguir la integración sin pérdida de negocio, de clientes, ni vinculación y además, aumentando el número de clientes es satisfactorio.

**¿A qué se debe este aumento de clientes?**

La integración ha sido bien recibida por parte de los clientes y de los accionistas. El banco en este entorno de incertidumbre buscó una solución para su crecimiento que ha gustado y ha generado ilusión tanto en los empleados como en la sociedad, que ha respondido dando un apoyo adicional. Mantenemos la vinculación con los clientes y estamos consiguiendo que se nos vea más grandes, mucho más sólidos con capacidad de



**SUS FRASES**

**"Estamos en una fase de expansión y abriremos alrededor de 20 oficinas en nuevas localidades"**

**"Euskadi es para el Grupo Sabadell un mercado prioritario"**

entrar más en el territorio.

**¿Qué traducción tienen esos datos en cuota de mercado?**

Somos la cuarta entidad en el País Vasco, lo que supone un 8% de cuota de mercado. Nuestro objetivo es alcanzar un porcentaje más alto porque la aspiración del Grupo Sabadell es convertirse en uno de las principales referencias en España. Nosotros estamos en Euskadi, pero intentaremos tener una cuota razonable a nivel de todo el país, y especialmente, en aquellas zonas donde hay mayor arraigo y más potencial. En este caso Euskadi para nosotros es un mercado prioritario.

**¿Esa mayor cuota de mercado deberá ir relacionada con un aumento de la red?**

Habrà una pequeña reordenación de la red que está pendiente y que la vamos a realizar este mismo año. Hasta ahora, lo único que hemos hecho es sumar las sucursales del Banco Guipuzcoano y del Banco Sabadell. Hay algunas, muy pocas oficinas, que son coincidentes. Aprovechando que tenemos recursos humanos y, además, es un mercado prioritario, tenemos voluntad de crecer. Estamos en un plan de expansión y estamos analizando abrir oficinas en nuevas localizaciones donde no estábamos ninguno de los dos. En total serán alrededor de unas 20 oficinas de una red que alcanzará las 180 sucursales.

**¿Para cuándo?**

Tenemos ya un estudio hecho y lo aplicaremos este mismo año.

**¿Eso significa que el personal de las oficinas solapadas pasen a las de nueva creación?**

No parece que se vaya a producir una reducción de plantillas en la red del SabadellGuipuzcoano y en la Territorial Norte del Sabadell. El ajuste principal ya está hecho con la integración. En total fueron unas 120 personas, que, básicamente, eran de servicios centrales de San Sebastián.

**¿La fusión de las cajas vascas puede modificar el escenario financiero vasco?**

Todo lo que sea reestructuración del sector financiero que ayude a mejorar la percepción del país, a conseguir una financiación más barata y a salir cuanto antes de la crisis bienvenida sea. Como entidad que esta acostumbrada a la libre competencia no nos asusta. Es más, estamos deseando que se produzca ese tipo de operaciones porque cuanto antes se produzcan, antes aclararemos el mercado. Nos gusta la competencia porque creemos que podemos ofrecer mejores servicios y de mejor calidad. **Teniendo en cuenta la reestructuración financiera ¿es posible alguna adquisición por parte del Grupo Sabadell?**

Lo que está claro es que se va a pro-

ducir un cambio importante del mapa financiero. No tenemos la bola de cristal para saber como va a quedar. El Sabadell es una entidad que tiene una dimensión importante, ha demostrado capacidad para poder integrar entidades de una forma rápida, ordenada y obtener sinergias de esos procesos. Su solvencia y fortaleza financiera está fuera de toda duda y de hecho es uno de los jugadores que está en las quinielas como posible comprador de negocios. De momento, hay que esperar y que las cosas se vayan aclarando porque, en este momento, lo que se está ofreciendo no se sabe muy bien que es.

**¿El tamaño importa en el sector financiero?**

Sí, cada vez más. El sector financiero depende cada vez más de los mercados internacionales. Nosotros somos meros intermediadores, ya que cogemos el dinero y lo prestamos. Hoy en día, la red de sucursales te permite captar el dinero en los mercados de proximidad, pero fuera están los mercados financieros y ahí el tamaño sí importa. Cuanto más sólido seas y más fortaleza demuestres te darán más dinero que si eres más pequeño. La parte de financiación internacional se ha convertido en uno de los elementos más importantes en la financiación de los balances bancarios.

**¿Ahí el banco juega con ventaja?**

El Grupo Sabadell juega con varias ventajas. La primera es que ha sido un banco que históricamente ha estado en los mercados internacionales. El Grupo Sabadell ha sido de los pocos grupos que está consiguiendo financiación en los mercados internacionales y tiene una dimensión que hace que sea más fácil la captación de esos recursos.

**¿Pero las empresas se quejan de que los bancos no prestan dinero?**

Para nosotros, Euskadi es una plaza prioritaria y estamos encantados de dar más crédito. En este momento, no hay problemas de financiación si el proyecto es razonable. Si es verdad que el crédito se ha encarecido porque la obtención de esos recursos se ha encarecido. Por un lado, tenemos una guerra interna en la captación de depósitos que es importante porque muchas de las entidades que están operando dentro del mercado nacional no son capaces de hacerlo en el internacional. Al no tener dinero en el mercado internacional, tienen que hacerlo a través de sus sucursales y la única forma que tienen es pagando más dinero con lo que se encarece el depósito y subsiguientemente, el crédito. En el mercado internacional a las entidades que tenemos capacidad de obtener dinero, el riesgo España está también encareciendo esa financiación que la tenemos que repercutir.

**¿El problema es de falta de proyectos empresariales?**

Sí es un tema más de proyectos empresariales. Llegan pocos proyectos. Desde que empezó la crisis, ha habido una caída muy fuerte de la utilización de la capacidad productiva que hace que no se planteen nuevos proyectos. Donde sí existen esos proyectos es en las empresas exportadoras que son las que realmente están compitiendo y tirando de la economía. Ahí, hay algunos proyectos que se están financiando sin problemas.

# "La integración se ha hecho en un tiempo récord desde todos los puntos de vista"

**CARLOS ETXEBERRI**  
DONOSTIA. **Este mes hace un año desde que el Banco Sabadell y el Banco Guipuzcoano decidieron integrarse. ¿Se puede considerar un récord que en tan sólo 12 meses la fusión ya sea operativa?**

Estamos hablando de un año desde que las dos entidades expresaron su voluntad de entrar en un proyecto de integración a la finalización operativa del mismo. Se ha hecho en un tiempo récord desde todos los puntos de vista. Teniendo en cuenta que se trataba de entidades cotizadas, donde existían unas obligaciones legales y unos procedimientos que dilataron la transmisión de las acciones hasta finales de noviembre. Desde este mes a abril, se ha hecho la integración tecnológica y ahora nos encontramos en la fase de acabar los flecos de ese proceso.

**¿Cual ha sido el motivo de esta rapidez?**

Ha habido una voluntad y una actitud positiva por parte de todos. La voluntad de los accionistas del banco que fue inequívoca al acudir la práctica totalidad a la OPA, La parte tecnológica y de integración de las culturas de cada entidad se ha producido también de manera satisfactoria porque los dos bancos tenían perfiles de negocio parecidos. También los empleados han expresado su voluntad y su disposición de facilitar el proceso y hacer la integración a la velocidad más rápida posible y con los menores errores posibles. Ha sido una cuestión de actitudes, tanto a nivel de accionistas, como de empleados, a lo que hay que añadir la de los clientes que han entendido los errores que hemos cometido y que, necesariamente, se producen en este tipo de procesos. Han sido más de los que hubiésemos deseado, pero mucho menos de lo que estamos viendo en procesos similares.

**¿Esa actitud positiva de los accionistas podía tener relación con la pérdida del valor que registraba el Banco Guipuzcoano?**

Ha sido una anticipación. Cuando se planteaba esta operación, los bancos no se planteaban que tenían que hacer operaciones de este tipo y las cajas que lo hacían era porque tenían problemas de solvencia y estructurales de carácter interno. Eso no ha sido el motivo de esta integración porque las dos entidades no han estado sometidas a ningún tipo de duda sobre su solvencia, sino que al ver que se iba a producir una modificación sustancial del negocio bancario decidieron juntarse para anticiparse. Ha sido una cuestión de anticipación que luego el tiempo ha venido a demostrar que ha sido acertada.

**¿También pudo influir que la situación de la cuenta de resultados del Guipuzcoano aminoraba ciertas dificultades?**

Las cuentas de resultados del Gui-



Iñaki Azaola, en un momento de la entrevista. FOTO: I. AZURMENDI

puzcoano estaban mucho mejor que la inmensa mayoría de las entidades financieras, porque habían pasado los test de stress, cuando había otras que no lo lograban. Podríamos haber seguido haciendo un esfuerzo, pero no tenía sentido tomar esta actitud cuando se puede hacer un esfuerzo que es doblemente rentable para todos. Qué sentido tenía perseverar en una determinada línea cuando había otro tipo de actuación que puede servir para poner en más valor la

entidad y acelerar una reestructuración que necesariamente se está produciendo. Lo que hemos hecho ha sido anticiparnos. Cuando te anticipas a un problema normalmente los costes son mucho menores y las ventajas son mucho más mayores.

**¿Y el riesgo inmobiliario que tenía el banco?**

El riesgo inmobiliario que tenía el Banco estaba por debajo del promedio del sector y la prueba está en que la evolución de la morosidad que tenía comparada con la del sector estaba por debajo de la media y cada vez que pasaba íbamos mejorando nuestra posición.

**A un año vista ¿qué hubiera pasado si BBK y Kutxa, que controlaban el 25% del banco, hubieran liderado una operación de integración?**

Esa posibilidad también estuvo sobre la mesa y, en su momento, teniendo en cuenta que eran accionistas y tenían más información que las demás entidades, decidieron no hacerlo. Si se hubiera dado esa posibilidad, hubiésemos hecho algo parecido.

**SUS FRASES**

**"Si BBK y Kutxa hubieran entrado, hubiéramos hecho una integración parecida"**

**"El tiempo nos ha dado la razón al habernos anticipado con la integración"**