



JAIIME GUARDIOLA

CONSEJERO DELEGADO DEL GRUPO BANCO SABADELL

Tras la adjudicación de la CAM el pasado miércoles, el primer ejecutivo del Banco Sabadell, Jaime Guardiola (Barcelona, 1957), tiene muy claro lo que necesita la entidad para remontar su complicada situación. Su principal empeño estará en recuperar la confianza de los clientes y, para ello, sabe que la colaboración de la plantilla es la clave, tras meses de desánimo. También llega dispuesto a abrir el grifo del crédito para las pymes de la zona aunque, eso sí, no esconde que harán falta algunos sacrificios, como los recortes de oficinas y de personal, aunque señala que una parte de ellos se aplicará en la red del Sabadell, sobre todo en Murcia y Alicante.



El consejero delegado del grupo Banco Sabadell durante un momento de la entrevista realizada el pasado viernes. RAFA ARJONES

«La CAM está pasando por un momento que no es bueno, pero tiene mucho potencial de recuperación»
«Para ninguna otra entidad era tan relevante hacer una operación como ésta»
«Lo lógico es que la red de oficinas de la CAM se repliegue ahora a sus territorios naturales»

perada suficientemente bien cubierta y en lo que se refiere a la operación desde el punto de vista de la gestión, creo que el Sabadell es probablemente el banco que más experiencia tiene en integraciones. Vamos a desplazar a un grupo potente y que, conjuntamente con los buenos profesionales que seguro que nos encontramos en la CAM, creará un equipo con la capacidad suficiente para remontar.

■ Se habla de que el rescate de la CAM va a ser el más caro de la historia del sistema financiero español, con unas ayudas iniciales de 5.249 millones de euros y una EPA que cubre otros 24.600, y, sin embargo, se ha dicho que el Sabadell sólo va a pagar un simbólico euro. ¿Es eso cierto o cuánto les va a costar realmente el quedarse con la entidad?

■ Bueno, el Sabadell va a hacer una ampliación de capital que, en parte, la va a cubrir con la conversión de preferentes -ya hemos hecho la oferta por las preferentes del Banco Sabadell y probablemente haremos lo mismo con las de la CAM, aunque habrá que esperar al traspaso oficial del negocio- y también vamos a salir al mercado.

■ Pero, entonces, ¿se podría decir que el coste para el Sabadell serán esos 3.200 millones en que prevé ampliar su capital?

■ Se podría decir así. El coste para el Sabadell va a ser que sus accionistas, en términos políticos, se van a diluir. Otra cosa es que, tal y como tenemos planificado los números y con el desarrollo de la operación que esperamos, en términos económicos sea rentable.

■ Generalmente los ciudadanos suelen tener ciertas prevenciones con los bancos y, al contrario, tienden a tener más confianza con las cajas. Si ahora desaparece la caja, ¿en qué se puede traducir eso? ¿Cómo lo va a notar el ciudadano de la calle la llegada del Sabadell a la CAM?

■ Bueno, Cataluña ha sido probablemente el territorio español con más cajas y yo creo que la imagen del Banco Sabadell es de liderazgo en prestación de servicio, en calidad, en la relación entre el gestor y el cliente. Creo que si somos capaces de transmitir eso, lo van a notar enseñando los clientes de la CAM. Este es un banco que, en estos tiempos de escasez de crédito, se ha distinguido por estar ahí, apoyando los proyectos y sin dejar a nadie en la estacada.

«La reconstrucción de la CAM se va a hacer con los profesionales de la casa»



David Navarro

FOTOS DE RAFA ARJONES

■ ¿Por qué el Sabadell decide pujar por la CAM, una entidad que el gobernador del Banco de España calificó como «lo peor de lo peor»?

■ La razón principal es que para nosotros es una oportunidad de crecimiento con una entidad grande, lo que en el léxico de fusiones y adquisiciones se llama una operación transformacional, un cambio de tamaño importante. Evidentemente es una operación que tenía que estar protegida de dos riesgos estructurales importantes: Uno son las pérdidas generadas por el exceso de exposición al sector inmobiliario y el otro es la situación de liquidez. La CAM tiene más créditos que depósitos y ese 'gap' (agujero) estaba fi-

nanciado de forma precaria en los mercados. Salvados estos dos escollos, lo que queda es una franquicia que ahora está pasando por un momento que no es bueno, pero que tiene mucho potencial de recuperación, y eso es lo que hace esta operación tan atractiva.

■ ¿Y por qué el resto de entidades como la vieron tan interesante?

■ Habría que preguntárselo a ellos pero creo que los demás, sobre todo los grandes jugadores del mercado como BBVA, Santander o la Caixa, ya tienen unas posiciones relativamente importantes en este territorio y la operación es menos estratégica para ellos de lo que representa para el Sabadell. Nos va a permitir una posición muy importante en todo el Arco Mediterráneo.

■ Uno de los aspectos que más se ha comentado estos días es si el Sabadell tiene riñón para reflotar la CAM, ¿realmente están cubiertos

«No dejaremos abandonada la Obra Social de la caja»

■ ¿Tienen constancia de que, finalmente, se vaya a crear una fundación especial para gestionar la Obra Social? ¿Cuál será su colaboración con ella?

■ Cuando se constituyó el Banco CAM los activos de la Obra Social no se transfirieron, quedaron en la caja. Ahora lo que se nos ha informado es que la caja se convertirá en una fundación que se respon-

sabilizará de esos activos. ¿Qué vamos a hacer nosotros? Como sabemos del peso que ha tenido la Obra Social y hasta qué punto es una palanca de construcción de la marca en este territorio y de reconocimiento de los clientes, tenemos que llegar a un acuerdo de colaboración, que evidentemente tendrá un acuerdo económico. Vamos a tratar de definirla.

todos los riesgos?

■ Desde el punto de vista de capital y desde el punto de vista de cobertura de la pérdida esperada, vamos a salir con las cifras óptimas. En capital vamos a estar en el 9% que exi-

ge la EBA (la Autoridad Bancaria Europea, por sus siglas en inglés). Seremos un banco sistémico pero absolutamente protegido. Por su parte, el Esquema de Protección de Activos nos permite tener la pérdida es-



▶ VIENE DE LA PÁGINA ANTERIOR

Somos un banco con una merecida reputación de saber estar también en los momentos que llueve y ése va a ser nuestro reto. Bueno, un reto del Sabadell y también del equipo de la CAM, que lleva un tiempo angustiado, sometido a mucha presión, incluso avergonzado, y creo que tenemos que hacer desaparecer esa sensación cuanto antes.

❑ ¿Cuál es el mensaje con el que quiere llegar el Sabadell, precisamente por esa sensación que ha descrito perfectamente de incertidumbre en los trabajadores, también de cierta depresión en la sociedad por la desaparición de una caja de 134 años?

❑ El mensaje es que entre todos, con los equipos que vengan de Sabadell y con la gente que está aquí, tenemos que recuperar el crédito que la CAM tenía. Uno puede pensar que la CAM ya no será nunca lo mismo porque los dueños ya no van a ser la sociedad murciana o la alicantina, que ahora van a ser unos señores que están en Sabadell. Pero yo creo que una entidad financiera no es tanto de sus dueños como de la sociedad en que trabaja. La CAM será más grande cuantos más clientes tenga y más papel juegue en la sociedad y articule, a través del crédito, los anhelos de la gente y de las empresas. El banco pertenece a sus clientes y a sus trabajadores. Puedes fabricar coches en Almassafes o en otro sitio, pero en un banco no puedes llevarte las sucursales fuera.

❑ Ha citado en varias ocasiones el problema de la falta de crédito y parece que ésa es una bazas que quieren jugar, ¿cuándo va a estar la CAM en condiciones de conceder nuevos préstamos?

❑ Desde el día en que se cierre la operación, y eso lo situamos al final del primer trimestre de 2012. Intentaremos en el periodo transitorio, en el que vamos a estar en la comisión de seguimiento, influir también para que esta percepción llegue lo antes posible, pero formalmente lo podemos asegurar en el momento en que ya tengamos todo el mando. Pero se va a notar enseguida y la mejor manera de responder a esa pregunta es que hablen con los empresarios que ya trabajan con el Sabadell. Evidentemente, nosotros tratamos con empresarios de cierto tamaño y con la CAM vamos a poder llegar más capilarmente a las pymes, a los autónomos, a las microempresas y a los particulares.

❑ ¿Qué política de riesgo van a seguir con las pymes? Lo pregunto porque siempre se piensa que los bancos son más restrictivos a la hora de dar financiación que las cajas.

❑ Eso no es así, el Banco Sabadell es el líder indiscutible de las pymes de este país. Tenemos una posición de mercado casi parecida a la de BBVA o Santander. Para que se hagan una idea, más del 25% de las exportaciones españolas pasan por el Sabadell y alrededor del 16% de las importaciones también. Eso, a un territorio como éste, que también es muy exportador, le va a venir como anillo al dedo. Las pymes van a tener un interlocutor válido. Esto nos va a exigir también un esfuerzo de transformación. La CAM siempre ha estado

más orientada a particulares, lleva un tiempo largo bastante convulso y seguro que ha perdido un poquito de músculo. Pero al final las redes bancarias son muy disciplinadas y debe haber una dirección que sepa enfocar los temas.

❑ El jueves anunciaron el cierre de 300 oficinas, que parecen muchas, ¿dónde se producirán los recortes?

❑ Entiendo que el número llama la atención pero trataré de explicarlo. En Murcia, Alicante y Valencia va a haber muy pocos cierres de la CAM, aquí lo lógico es que haya más cierres de oficinas de Sabadell, a pesar de que ya hay poca presencia de la marca. Por tanto, la afectación a las zonas centrales será poca, donde sí habrá más afectación será fuera de estos territorios.

❑ Por las cifras que dan la sensación es que, en realidad, la CAM dejará de tener red fuera de estas regiones...

❑ La CAM se va a quedar con pocas oficinas fuera de estos territorios. Lo que quedará son los clientes, que estarán atendidos, pero lo lógico por otras experiencias es que ocurra así. Por ejemplo, en la reciente operación del Guipuzcoano no se cerró ninguna sucursal en sus territorios principales (País Vasco, Navarra y La Rioja) y lo que se cerró fue alguna del Banco Sabadell. En las de fuera de esas zonas se ha preservado el negocio pero se ha observado que, por lo general, las oficinas del Sabadell tenían más peso.

❑ ¿Entonces la intención es la de replegar la red y reducirla a sus territorios naturales?

❑ Esto sería lo lógico. Hay que tener en cuenta que la CAM se integra en el Sabadell y serán un único banco que trata de tener en cada territorio

la estructura más adecuada. Lo que no preveemos es poner a competir la CAM con el Sabadell, y eso significa que aquí el Sabadell va a ceder el liderazgo a la CAM. Es decir, que tendremos el mejor jugador posible en cada zona.

❑ ¿Qué autonomía va a conservar la CAM dentro del grupo? ¿Un empresario que quiera financiar un proyecto importante va a tener que irse a Barcelona?

❑ No está decidido pero nuestras territoriales ya tienen un nivel de delegación importante y la CAM será más que una dirección territorial. Vamos a llamarla dirección general y Miquel (Montes) va a depender directamente de mí. Eso ya da una idea de que los niveles de autonomía van a ser más altos, no solo en términos de decisiones de riesgo, que es un elemento importante, sino en otras cosas: el posicionamiento comercial, la estrategia de segmentación, de comunicación, incluso el anaquele de productos. La CAM tendrá elementos diferenciados porque esto es algo distinto, no es como otras adquisiciones que hemos hecho. La CAM tendrá un nivel de autonomía acorde al peso que tendrá en la estructura del banco.

❑ Han concretado, más o menos, el impacto en las oficinas pero todavía no han dado cifras sobre el recorte de plantilla, ¿cuántas bajas prevén?

❑ Va a haber una época en la que habrá mucha ansiedad por saber números, y es lógico, pero en este periodo que tendremos de correspondencia en la gestión con el FROB tenemos que ser un poco reservados. Tenemos ese tiempo para acabar de cerrar las ideas y hay que empezar a hablar con los sindicatos y con todo el mundo para llegar a cifras que

sean lo menos traumáticas posible.

❑ ¿Con 150 personas dedicadas a analizar la situación de la CAM antes de hacer una oferta, no hay ninguna estimación?

❑ Puede que haya estimaciones pero no las vamos a decir. Tenemos este periodo transitorio, que puede ser un poco negativo en el sentido de que no tenemos todavía el mando, pero nos permite ser más precisos en las acciones que vayamos a emprender. Queremos ser cautos.

❑ Saben, al menos, qué sistema utilizarán para los recortes, porque el término baja incentivada es demasiado ambiguo, ¿habrá prejubilaciones?

❑ Si hay espacio para hacer prejubilaciones, se harán pero, efectivamente, el término bajas incentivadas es una descripción más amplia que permite más margen. Hay dos elementos que no nos permiten ser más precisos. Uno es que ya hay en marcha un ERE en la CAM, que no sabemos en qué situación va a dejar los distintos equipos: de dónde sale la gente, cómo se ha distribuido, etc. Es un ERE que ha tenido una tendencia a utilizar el sistema de prejubilaciones con lo cual, en lugar de escoger qué función tenía un excedente, se ha escogido a personas de cierta edad. La segunda cosa es que, en función del diseño de la integración, todos los excedentes no tienen por qué producirse en los equipos de la CAM. Nuestro modelo operativo permite trasladar cargas: con el Guipuzcoano hicimos prejubilaciones en Málaga para usar excedentes que se producían en San Sebastián y era mucho menos traumático que disminuir el peso del banco en San Sebastián justo al acabar de llegar a la plaza. Eso quiere decir que la cifra de ajuste como consecuencia de la

«operación CAM» no es necesariamente la cifra de ajuste de la plantilla de la CAM.

❑ ¿El nombre será finalmente el de Sabadell-CAM?

❑ Vamos a hacer un análisis de mercado pero Sabadell-CAM tiene muchas posibilidades.

❑ ¿Qué medidas piensan articular para intentar deshacer todo el lío que tiene la CAM con el ladrillo, con casi un centenar de participaciones directas e indirectas en empresas del ramo?

❑ Esto está prácticamente todo bajo el Esquema de Protección de Activos y, primero, vamos a hacer una simplificación administrativa para que sea más clara la estructura societaria. Los activos en sí ya los conocemos mucho, empezaremos a hacer su valoración y, en la medida en que podamos, a hacer su evaluación. Iremos ajustando los precios a valores de mercado, que es algo que ahora se podrá hacer con más comodidad porque están ya provisionados y será más fácil.

❑ ¿Van a actuar de promotores?

❑ Normalmente lo estamos haciendo con terceros. En Sabadell lo que hacemos es que, si hay oportunidad de promover un suelo porque es céntrico y urbano y hay una potencial demanda, lo que hacemos es asociarnos con un promotor y él hace la obra. Con la CAM, veremos qué sucede.

❑ ¿Se van a vender activos a cualquier precio o tienen capacidad para esperar?

❑ Haremos lo que tenga sentido. Lo que no nos va a pasar es que un suelo con potencial siga sin desarrollo porque hay un problema de pérdida en la operación porque está mal



► VIENE DE LA PÁGINA ANTERIOR

provisionado. Pero tampoco vamos a tirar los precios más allá de lo que marca el mercado solamente porque haya provisión. Tenemos una buena estructura de profesionales en Sabadell y creemos que también hay una magnífica estructura y muy buenos procedimientos en CAM.

■ Quería preguntarle específicamente por dos inversiones muy polémicas de la CAM, que son las que hizo en México con la compra de la entidad Crédito Inmobiliario y con el macroproyecto de Cabo Cortés que heredó de Hansa y, de momento, es un erial. ¿Qué piensan hacer con ellos?

■ Tenemos que estudiarlo en profundidad. Tengo la suerte de haber vivido allí varios años (trabajé para BBVA en México y otros países de América Latina) y de conocer bien todo aquello. Con Bancomer protagonicé la compra de la Sofol (entidad especializada en un tipo de préstamos) más importante del mercado, que era Hipotecaria Nacional, y fue una operación de mucho éxito. Luego hubo otras operaciones menos afortunadas, como las de Caja Madrid o la de CAM, que compraron Sofoles que no tenían buenas estructuras de mercado...

■ ¿Tienen intención de mantener esta inversión, entonces?

■ Creo que no, que la idea es desinvertirlo todo pero vamos a ver cómo está. Esperaremos un poco.

■ ¿Qué valoración hacen de la gestión de los anteriores directivos de la CAM? ¿Piensan sumarse a las denuncias presentadas contra ellos?

■ Con respecto a las denuncias, están los administradores del FROB, que han hecho todos los procesos y que suponemos que tendrán su continuidad. Entendemos que con la caja intervenida y con un periodo bajo su administración, el FROB ya habrá hecho todo lo que tenía que hacer. Con respecto a la valoración de la gestión, a cualquier profesional le cuesta hablar de otros. Está claro que la CAM ha llegado a una situación muy compleja y, como todo en la vida, pues es responsabilidad de quien tiene la dirección, tanto cuando las cosas van bien como cuando van mal. Lo que sí me gustaría remarcar es que es una entidad que tiene muy buenos profesionales, formados en este negocio. Quiero destacar que la reconstrucción de la CAM se va a hacer con los profesionales de la CAM, que han pasado una época muy mala y son tan buenos como los mejores del sector. En banca pasa de una cosa muy curiosa. La gente en general habla mal de los bancos, habla algo mejor de su entidad, y mucho mejor de su oficina y de su gestor.

■ ¿Es justo que se cargue al conjunto del sistema el coste del rescate de determinadas entidades, como ha ocurrido en la CAM?

■ Bueno, sí parece más razonable que lo pague el sector antes que los contribuyentes. Habrá que mantener los niveles de capital y generar los resultados para ello, y eso se hace a través de los precios. Pero si hablamos de justicia, sí parece lógico que se haga así. Otra cosa será el coste final, si resulta una losa demasiado pesada para la competitividad de las entidades... pero eso habrá que verlo.