



# «Los cierres de oficinas van a ser mínimos en el territorio de la CAM»

## Jaime Guardiola. Consejero delegado de Banco Sabadell

«La adicción al ladrillo ha sido general en todo el sector financiero, quizás en la CAM no fueron muy prudentes»

MANUEL BUITRAGO

**MURCIA.** Jaime Guardiola (Barcelona, 1957) prefiere ver siempre el vaso medio lleno, sobre todo cuando tiene entre manos una operación que colocará a Banco Sabadell en el grupo que liderará el sistema financiero español merced a la integración de Caja Mediterráneo (CAM). Asegura que en el plazo de dos meses presentarán un plan cerrado y negociado sobre la plantilla: el territorio histórico de la CAM será el menos afectado por ajustes. **¿Cómo será el desembarco de Banco Sabadell en la CAM? ¿Qué recibimiento han tenido?**

«Desde que se aprobó la operación hasta que se firme hay un periodo de interinidad de dos a tres meses en los que vamos a estar conviviendo con el FROB, que es el que tiene la responsabilidad hasta el cierre de la operación. Hasta ahora hemos sido recibidos con buena predisposición y sin problemas. Por lo que percibimos, hemos sido acogidos en la CAM, en la sociedad de Alicante y Murcia y entre los sindicatos, con una expectativa positiva, ya que evidentemente no van a pronunciarse hasta que nos escuchen. Ahora tenemos que cumplir.

**El presidente de Banco Sabadell, Josep Oliu, ha advertido de que la integración va a ser durísima, ¿que les decidió a pujar?**

«Se refería a que esto va a exigir muchísimo esfuerzo a toda la organización de Banco Sabadell, que va a colocar a sus mejores hombres en el territorio, y también a la gente

de la CAM para remontar lo que se ha perdido en estos tiempos difíciles. Estamos encantados porque es una operación transformacional por tamaño, por el salto que damos y por la dimensión de banca minorista que supone la CAM. Es estratégica para Banco Sabadell. Esa es la razón principal por la que hemos hecho esta operación. Evidentemente, teníamos que estar protegidos de dos factores que son claves para los accionistas, las pérdidas generadas por el exceso de concentración del negocio inmobiliario y las que tienen que ver con la liquidez. Dos problemas estructurales de la CAM que tenían que estar cubiertos. A partir de ahí, lo que hay es una franquicia que nosotros hemos respetado muchísimo porque nos parece muy potente. Es el gran atractivo de la operación, que puede ser excelente para el Banco Sabadell si es capaz de retornarle a esta franquicia el brillo que tuvo.

**¿Han recibido en cierto modo un regalo envenenado? ¿Les asusta la dimensión, el reto?**

«No nos asusta. Hemos utilizado un símil, que usted mismo empleó en uno de sus artículos, según el cual esta operación es en términos proporcionales como la del Banco Atlántico. Entonces Sabadell era mucho más pequeño que ahora y Atlántico más pequeño que la CAM, pero la proporción era la misma. Estamos más preparados y con experiencia en integraciones. Atlántico fue una parte del proceso de aprendizaje y no nos asusta el tamaño.

**¿De cuántos empleos van a prescindir? ¿De 800, 1.800, 2.000? ¿Puede precisarlo?**

«No se puede precisar mucho. No hemos anunciado ninguna cifra de bajas por varias razones. Primero porque este tiempo de interinidad nos permite hacer las cosas con más cuidado, hablando con los agentes sociales, y por lo tanto las cifras definitivas serán anunciadas en su día en un contexto pactado. Por otro lado, esas cifras a veces crean la sensación de que todo el proceso de bajas se va a producir en la plantilla actual de la CAM, cuando hemos dado pruebas fehacientes en nuestras integraciones de que una parte afectada está también en el propio Banco Sabadell. Cuando hablamos de 300 oficinas nos referimos a las de la CAM y del Sabadell. Hay que ver caso a caso. Como dato indicativo, en el territorio central de la CAM, los cierres van a ser mínimos. En la operación del Banco Guipuzcoano, que sirve de ejemplo, no hemos cerrado a fecha de hoy ni una sola oficina en el País Vasco, Navarra y La Rioja porque es la marca dominante y la que tiene el reconocimiento del mercado y las mejores ubicaciones. En cambio, en

las oficinas fuera de su territorio los cierres van a estar principalmente en las oficinas exCAM y menos cierres de las oficinas Sabadell.

**Algún dirigente sindical ya se ha mostrado contrario.**

«Cuando lea esta entrevista y vea que se van a cerrar 300 de 2.200 le va a parecer menos traumático que 300 pensando en 900. Nos gusta más el verbo fusionar que cerrar, porque eso es lo que hacemos.

**¿Está tomada la decisión sobre la marca?**

«El presidente Josep Oliu habló de Sabadell-CAM, y las posibilidades de que esa sea la marca definitiva son muy altas.

**¿Cómo se hace rentable un banco prácticamente en quiebra?**

«La CAM va a estar integrada en Banco Sabadell el año que viene y los resultados del Sabadell van a ser mejores que los de este año, lo que implica por deducción que la parte del perímetro CAM va a estar en beneficios. Eso se hará de varias maneras. Los gastos de reestructuración los vamos a contabilizar y financiar patrimonialmente con capital. Vamos a hacer el máximo saneamiento posible de las cuentas y el año que viene la rentabilidad de la CAM vendrá de los resultados de la parte de arriba, si es capaz de conseguir márgenes positivos e ingresos por comisiones y si sus gastos ordinarios son menores. Determinadas medidas sobre la depreciación del activo ya se están toman-

do. Es muy importante recuperar la confianza de los clientes y la moral de victoria de la gente y los equipos que han estado sometidos a una presión como consecuencia de la falta de futuro.

**¿Qué cálculo real de pérdidas esperan sobre los créditos dudosos?**

«Menos que la cifra total desde luego. Hemos hecho nuestros cálculos y con los niveles de capital que vamos a obtener con la operación de saneamiento y de ampliación creemos que vamos a cumplir. Con nuestro plan estamos convencidos de que no vamos a consumir esas garantías de liquidez. Nos protegemos de determinados riesgos, pero no creo que se vayan a usar. Respecto del Esquema de Protección de Ac-



Jaime Guardiola, durante un momento de la entrevista. :: MARTÍNEZ BUESO

«No podemos precisar la cifra de bajas. Antes del primer trimestre presentaremos el plan»

«El presidente habló de Sabadell-CAM y la posibilidad de que esa sea la marca es muy alta»



tivos, hay unas previsiones de consumo que están muy lejos de las hipótesis de los 200.000 millones.

**-¿Considera que el origen de los males de la CAM fue la excesiva exposición al ladrillo? ¿Cómo se desintoxica a dicha entidad de esta adicción?**

- Para ser sinceros, ha sido una adicción general. Todo el sector ha tenido una propensión, digamos, al negocio relativamente fácil de lo inmobiliario. Se pensó en España como el refugio inmobiliario de Europa; el lugar donde vendría a pasar el verano o a jubilarse toda Europa. El dinero era muy barato y fácil y en eso, en mayor o menor grado, cayó todo el mundo. Hubo algunos que fueron más prudentes y que tenían un portfolio más completo. El fenómeno ha ido ligado a expansiones y crecimientos un poco desmesurados. No es un problema solo de la CAM, a la cual se le unió un poco la ambición de crecer por crecer. Nuestro negocio tiene unos cuantos principios básicos, como la capacidad de digestión de

los crecimientos del crédito, el equilibrio entre los créditos y los depósitos y que los riesgos y las fuentes de liquidez estén diversificados. Probablemente en la CAM hubo políticas digamos no suficientemente prudentes en ese terreno.

**-¿Van a nutrir la Obra Social?**

- La Obra Social también queda en la Caja y no ha pasado al banco. Evidentemente, sabemos de su importancia y la idea que tenemos, que no está solo en nuestras manos, es conseguir un acuerdo que haga que el banco y la Obra Social, o la fundación que en su día la defina, tengan altos niveles de colaboración que nos permitan capitalizar ese magnífico trabajo.

**-¿Se van a comprometer con los proyectos estratégicos?**

- Por supuesto vamos a dar crédito. En esta crisis el Sabadell está entre los pocos jugadores que no han dejado de dar crédito y así se lo reconoce el mercado con el reconocimiento de marca. La CAM nos va a dar la capilaridad para llegar a las pymes, comercios y autónomos.

