



«Los cierres van a ser mínimos en el territorio central de la CAM. Vamos a recuperar la confianza y la moral de victoria»

Jaime Guardiola Romojaro. Consejero delegado de Banco Sabadell



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

ALICANTE. Jaime Guardiola (Barcelona, 1957) prefiere ver siempre el vaso medio lleno, sobre todo cuando tiene entre manos una operación que ha colocado a Banco Sabadell en el grupo de liderar el sistema financiero español merced a la integración de Caja Mediterráneo. Con una dilatada experiencia debido a sus treinta años dedicados a la banca, ha ocupado numerosos cargos en España y Latinoamérica. Tiene lazos familiares con Murcia y el viernes aterrizó con su equipo en la Caja, recorriendo la Región y Alicante, en la primera toma de contacto con los administradores del FROB. Asegura que no vienen con el hacha y 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 los ajustes. Prefiere no hablar de nuevas integraciones, en referencia a Banco de Valencia y Caja 3; y subraya que no van a consumir ni por asomo la liquidez dispuesta por el Fondo de Garantía de Depósitos. «Para comprobar si éste ha sido o no el mayor rescate de la historia habrá que ver la factura final», señala.
- ¿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 civil de Alicante y Murcia y entre los sindicatos, con una expectativa positiva, ya que evidentemente no van a pronunciar hasta que nos escuchen. Tenemos la sensación de que la gente está satisfecha al haber prevalecido nuestra opción, en el sentido de que se habían barajado otras referidas al posible desguace o troceo de la entidad, o a la incorporación de la CAM a otros grupos donde su peso específico fuera menor. Ahora nosotros tenemos que cumplir y honrar esas expectativas.

- El presidente de Banco Sabadell, Josep Oliu, ha advertido de que la integración va a ser durísima. La operación no vino precedida de una buena tarjeta de presentación cuando el gobernador del Banco de España dijo que la CAM era lo peor de lo peor. Ustedes se han lanzado, ¿qué 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, como son 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 y garantizados. A partir de ahí, lo que hay es una franquicia que nosotros, hasta ahora como competidores, hemos respetado muchísimo porque nos parece muy potente. Es el gran atractivo de esta 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

LAS FRASES

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

Cuotas participativas
«No tenemos que ver con el valor de las cuotas ni podemos hacer ninguna propuesta»

Deterioro
«La CAM cayó en la ambición de crecer por crecer. La gente dijo: ¿qué han hecho con mi caja?»

Banco de Valencia y Caja 3
«Es prematuro hablar de nuevas fusiones. El único reto que tenemos a la vista es la CAM»

Organización
«Seguirá la mayor parte de la estructura directiva. Premiamos la meritocracia»

esta operación es en términos proporcionales como la del Banco Atlántico. Entonces Sabadell era mucho más pequeño 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 de ese proceso de aprendizaje y no nos asusta el tamaño. Al contrario, es el gran acicate que le da sentido a esta operación porque el tamaño vale en el negocio de la banca; y vale más cuando en la parte alta de la cuenta los márgenes y las comisiones se vuelven más difíciles y la escala en los costes es importante, así como el tamaño para acceder a los mercados financieros.

- ¿De cuántos empleos van a prescindir? ¿De 800, 1.800, 2.000? ¿Puede precisarlos?

- No se puede precisar mucho. No hemos anunciado ninguna cifra de bajas o ajustes 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 y lo más cerrado posible. 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 'core', en el territorio central de la CAM, los cierres van a ser mínimos de oficinas CAM. 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. Esto le puede dar una idea. 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. Es mucho mejor esperar a que tengamos el plan cerrado, que será una de las misiones que tendrá Miguel Montes, que es el director general de operaciones y desarrollo corporativo de Sabadell, que va a asumir la responsabilidad de dirigir la CAM. Presentará un plan muy concreto que queremos tenerlo negociado antes de acabar el primer trimestre.

- ¿Qué va a hacer con el ERE que hay en marcha?
- Esperaremos al resultado final y a partir de ahí estableceremos con más cuidado las cifras definitivas. Para eliminar alarma, cuando se habla del cierre de oficinas eso quiere decir que en algunos sitios no tiene sentido tener dos oficinas colindantes. No se eliminan ni los clientes ni los empleados.
- Anunciar el cierre de 300 oficinas no parece que sea un mensaje 'no traumático', como ustedes

pretenden.

- No tenemos intención de traumatizar a nadie. Vamos a decirlo bien: se van a cerrar 300 de las 2.200 oficinas. Eso suena menos traumático.

- 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.

- ¿No vienen con el hacha?

- En absoluto, para nada.

- ¿Está tomada la decisión sobre la marca?

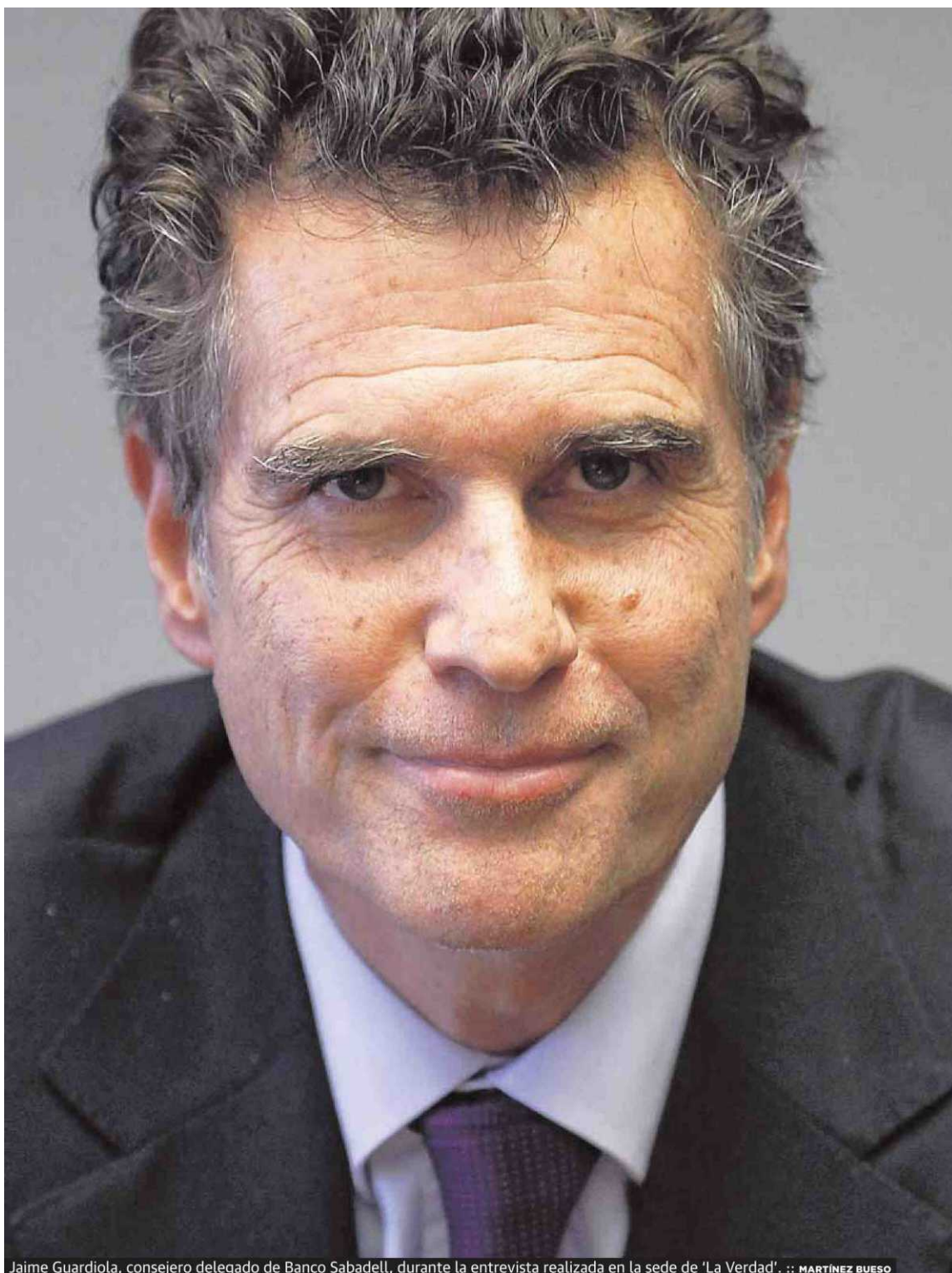
- El presidente Josep Oliu habló de Sabadell-CAM, y las posibilidades de que esa sea la marca definitiva son muy altas.

- ¿Qué expectativas tienen miles de inversores que compraron cuotas participativas, que han perdido su valor económico?

- El valor no es cero. Tal como se ha hecho este proceso, que no hemos diseñado nosotros sino que hemos sido invitados a participar, las cuotas de la CAM se quedaron en la Caja, que es por tanto cuotaparticipante, pero por las pérdidas acumuladas que va a tener ese patrimonio va a estar reducido a cero porque se va a hacer lo que se llama una operación acordeón. Por lo tanto, nosotros no tenemos que ver con el valor de las cuotas participativas ni podemos hacer ningún tipo de propuesta sobre éstas. Es lo que tratamos de expresar con claridad porque es la realidad. Todo está dentro de un proceso regulatorio que depende de Bruselas y del que difícilmente podríamos apartarnos.

- ¿Cómo se hace rentable un banco que estaba prácticamente en quiebra? Quieren hacerlo para el año que viene.

- 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 tomando. Es muy importante recuperar la confianza de los clientes y la moral de victoria de la gente y los equipos que han estado sometidos, y lo están siendo todavía, a una enorme presión como consecuencia de la falta de futuro. Queremos que recuperen serenidad y tranquilidad.
- ¿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 va-



Jaime Guardiola, consejero delegado de Banco Sabadell, durante la entrevista realizada en la sede de 'La Verdad'. :: MARTÍNEZ BUESO

mos a obtener con la operación de saneamiento y de ampliación creemos que vamos a cumplir. Y si no se cumple con esas cifras es porque las vamos a mejorar. Hicimos una oferta que nos permite asumir los riesgos que estamos tomando. El Esquema de Protección de Activos te permite que si hay desviaciones negativas el 80% vaya a cargo del Fondo de Garantía de Depósitos. Nosotros nos lo tomamos muy en serio desde el primer día.

– **Las cifras iniciales asustan en lo que es el mayor rescate de la historia de la banca española. Usted dirá en qué periodo se van a diluir.**

– Con nuestro plan estamos convencidos de que no vamos a consumir esas garantías de liquidez por los niveles de reputación y credibilidad que tenemos. Nos protegen de determinados riesgos, pero no creo que se vayan a usar. Respecto del Esquema de Protección de Activos, hay unas previsiones de consumo que son internas y que no podemos hacer públicas, pero que están muy lejos obviamente de las cifras que se dicen, de que en la peor de las hipótesis se pueden alcanzar casi 20.000 millones. Pues no. Esos no van a ser los consumos. Para ver si ha sido

o no el mayor rescate habrá que ver la factura final.

– **¿Ustedes qué arriesgan en definitiva? ¿Han exigido demasiado para cubrirse en esta operación?**

– No. Hemos exigido aquella cantidad que nos da confort y nos permite afrontarla sin poner en riesgo el valor de nuestros accionistas; pero como dijo nuestro presidente, aquí nadie nos ha regalado nada. Vamos a salir al mercado a colocar capital. No tenemos ninguna sensación de que nos hayan regalado nada, sino que hemos hecho una oferta muy basada en evitar riesgos.

– **¿Qué impresión tiene sobre cómo**

ha recibido el resto del sector financiero que sea el Fondo de Garantías de Depósitos quien pague la factura? ¿Cree que se ha recibido con malestar?

– Que al final la factura la pague el Fondo de Garantía de Depósitos a la industria le puede parecer que es alta, cuando (la CAM) es una parte que no ha estado a la altura de las circunstancias y que no ha sido capaz de preservar su capital. Esta sensación puede estar; pero al final es una manera socialmente más aceptable de darle una solución sistémica a este tema y a otros que puedan venir en el futuro. Creo que

esos equilibrios en una situación de crisis profunda como la actual son importantes mantenerlos.

– **¿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 a un sector malogrado?**

– Para ser sinceros, ha sido una adicción general. No creo que se le pueda atribuir a la CAM una adicción singular en ese tema. Todo el sector ha tenido una propensión, digamos, al negocio relativamente fácil de lo inmobiliario. El ciclo fue muy largo y nos creamos historias para creer que era sostenible en el tiempo. 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 portafolio más completo... El fenómeno ha ido ligado a expansiones y crecimientos un poco desmesurados. Es más difícil haber preservado las franquicias en la zona del Levante y la costa donde el recalentamiento inmobiliario fue muy superior que en otros que por su clima están menos expuestos. 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.

– **Los anteriores gestores están siendo investigados. ¿Se van a sentir cómodos con esta situación? ¿Cómo calificaría la gestión que llevaron a cabo?**

– El Banco de España, el FROB y la Intervención han analizado estas situaciones y han emprendido las medidas que han estimado oportunas; y ahí se acaba. Nosotros seguiremos con los procesos que ya están establecidos. Sobre la segunda pregunta, no me atrevo a lanzar críticas, ni creo que me corresponda, sobre personas que han sido competidores nuestros hasta hace poco. En cambio, sí me gustaría hacer un alegato sobre la profesionalidad de los equipos de la CAM, que pudimos comprobar durante la 'due diligence'. Son profesionales como nosotros, que han tenido políticas que no han sido las más acertadas. El éxito futuro de la CAM se basará en los profesionales que tiene.

– **¿Van a conservar la mayor parte de la estructura directiva?**

– Así lo haremos. Vamos a identificar todos los talentos, que seguro están ahí. Para muchos será una oportunidad porque ha habido un proceso de salida de directivos relevantes y por lo tanto habrá movilidad. Nosotros creemos fervientemente en la meritocracia.



«El grupo de los grandes, en el que ahora estamos, y dos o tres jugadores más, va a pilotar el sistema financiero español»

– ¿Cuánto se ha deteriorado la imagen de la CAM? ¿Compran una marca tocada o aún con vigor?

– La CAM es fruto de la integración de muchas entidades locales y tiene una historia labrada en pactos y culturas. Pienso que la sensación de la gente es: ¿qué han hecho con mi caja?. Lo que hay detrás sigue ahí y nuestra habilidad será que vuelvan a sentirse orgullosos de su caja. Siempre digo que las entidades financieras no son de sus dueños y accionistas sino de las sociedades a las que sirven, de los clientes y de los empleados. A diferencia de otros negocios, éste no lo podemos deslocalizar. Queremos que sientan que la CAM sigue siendo su entidad.

– ¿Van a nutrir la Obra Social? ¿Seguirá funcionando más años?

– 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 define, tengan altos niveles de colaboración que nos permitan capitalizar ese magnífico trabajo que ha hecho durante tantos años.

– Muchos ciudadanos se preguntarán si ustedes vienen a inyectar crédito y liquidez en el territorio. ¿Se van a comprometer con los proyectos estratégicos?

– Por supuesto vamos a dar crédito. En esta crisis Banco 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. Puede preguntarnos a los empresarios que trabajan con nosotros en este territorio, que son casi todos los grandes. La CAM nos va a dar la capillaridad para llegar a las pymes, a los comercios, microempresas y autónomos.

– ¿Van a seguir creciendo en la próxima ronda de fusiones y concentraciones bancarias? ¿Banco de Valencia y Caja 3 son sus próximos objetivos?

– Ahora es muy prematuro hablar de eso. Tenemos un reto muy importante y vamos a estar focalizados y centrados en esta operación transformacional. Es el único y complejo reto que tenemos a la vista.

– Usted se declaró partidario de constituir un banco malo con apoyo de fondos públicos.

– Traté de decir que en el origen de la crisis se decidió una fórmula distinta al banco malo, como fue propiciar fusiones que permitieran sanear las entidades y luego recapitalizarlas con dinero público del FROB o privado con salidas a Bolsa. Cuando uno ve ese modelo con altura de miras y se olvida de cosas concre-

tas se da cuenta del calibre de lo que se ha hecho. A medida que nos acercamos al final de este proceso puede empezar a tener sentido lo que se llama el banco malo, que no lo tenía al principio porque se escogió otra vía. Vamos a ver qué plantea el Gobierno entrante, que le toca la responsabilidad de la fase final de este proceso. A medida que pasa el tiempo y que el problema se ha ido solucionando, y que hay menos jugadores, habrá más oportunidades y veremos qué proponen.

– ¿Cuántos jugadores cree que deben quedar en el campo de juego?

– Ahora habrá seis jugadores grandes, entre comillas. Un grupo en el que nuestro banco quería estar porque es el que va a tener protagonismo en el sistema. Este grupo y dos o tres jugadores más van a pilotar el proceso del sistema financiero español. Siempre van a quedar aquellos que decidieron ser locales, y que perfectamente van a poder sobrevivir en ese espacio en el que se consideran competitivos.

– ¿Cómo se levanta por la mañana estando en el grupo de cabeza?

– A pesar de que no tuviéramos el tamaño siempre hemos sentido que debíamos estar ahí. Cuando salió la última normativa de la Asociación de la Banca Europea de capitalización del 9%, que alcanzaba a los bancos sistémicos, lo primero que nos dijeron fue: 'Se han librado ustedes de esa exigencia'. Nuestra respuesta fue muy clara, ya que desde el primer instante nos pusimos a trabajar para cumplirla. En ningún momento consideramos que estábamos fuera de ese perímetro.

– ¿Les van a afectar los nuevos niveles impuestos ahora que son un banco sistémico?

– No nos afecta formalmente, pero insisto en que desde el primer momento actuamos. Nos consideramos afectados y en cuanto haya una nueva lista de sistémicos ahí nos van a colocar, pero antes debe hacerse el 'closing' de la operación. Estamos en el grupo que va a liderar la banca de este país y vamos a seguir con nuestra política de diversificación.

– ¿Qué espera del próximo Gobierno de Rajoy? ¿Confía en un cambio de tendencia, en una inflexión en el consumo y en los mercados?

– Un nuevo gobierno tan legitimado en las elecciones como éste es una buena noticia porque tienen su plan. Esperamos que estén iluminados y tengan suerte en la toma de decisiones; y que nuestros pares europeos, que son absolutamente decisivos, también estén iluminados y sean capaces de llegar a soluciones que nos permita salir de la crisis.

– La cumbre europea empezó con mal pie...



Miquel Montes, que dirigirá el Banco CAM, observa a Jaime Guardiola. :: MARTÍNEZ BUESO

«Me preocupa la pérdida de credibilidad social de los banqueros»

– La imagen de los banqueros no está en su mejor momento de aceptación social por las pensiones y las jubilaciones millonarias. – Esta es una realidad y me sabe fa-

tal. No he hecho otra cosa en mi vida. Salí de la Universidad a los 22 años y a los 15 días ya estaba trabajando en un banco, en el viejo Banco Bilbao. Llevo treinta años haciendo esto, así que la pérdida de credibilidad social de los banqueros me preocupa y tenemos que hacer lo posible por recuperar esa imagen. Siempre digo que en Banco Sabadell, como en el resto, somos bancos de Main Street, no de Wall Street. Vivimos y nos dedicamos a atender a

los clientes y nuestro negocio son el crédito y los depósitos. Cuando uno analiza el tema, generalmente los bancos y cajas tienen una mala imagen; en cambio, el banco de cada uno tiene mejor imagen, la oficina todavía mejor y el gestor que le atiende a uno aún mayor. Tenemos que procurar que todos los bancos se perciban como gestores que ayudan y asesoran a sus clientes. Hay que volcarse en este esfuerzo y no cometer los errores del pasado».

«El Banco de España tiene un reto faraónico»

– «Hay que tener un poco de altura de miras», declara Guardiola al valorar la actuación del Banco de España. «El proceso que ha afrontado para reestructurar el sistema financiero se ha hecho ante la mayor crisis que jamás ha padecido este país en términos financieros y de economía real. La cantidad de movimientos y de concentraciones tampoco tiene comparación en el tiempo. Es un reto faraónico en el que nos quedan pasos importantes; y además en un país complicado de manejar. Y lo que a veces podía ser económicamente razonable no era políticamente viable. Cuando ves la magnitud del reto creo que los pequeños desajustes que pudieron haber existido en determinados momentos no alteran esa visión de un trabajo muy complejo. Sé lo que la gente del Banco de España ha trabajado en estos años y no voy a ser yo quien lo critique».

– Esta semana hemos tenido las buenas noticias del Banco Central Europeo sobre la liquidez, que va a dar cierto respiro al sistema. Luego hemos seguido con atención el desarrollo de esa cumbre. Pero eso va a ser nuestra manera de vivir durante bastante tiempo. Siempre lo quiero ver desde el lado optimista de que se está construyendo una Europa nueva y más integrada, ya que es un paso absolutamente imprescindible porque en el conjunto del mundo va a pesar lo que va a pesar y tiene que estar unida. ¿Pensar que eso se iba a hacer con soluciones fáciles...? Se va a hacer con roces, enfrentamientos y momentos en los que uno se siente al lado del precipicio; pero pienso que la visión debe ser la del vaso medio lleno. Los niveles de roce e intimidación entre los líderes europeos anuncian que se están fraguando nuevos acuerdos y que se está construyendo. Si nos fijamos un poquito, Europa siempre se ha hecho así. La crisis crean los supuestos para los cambios. Cuando los estás viviendo te crean muchas angustias, pero cuando lo miras desde el sistema financiero español hay un claro grado de avance.

– Artur Mas se congratuló del crecimiento de una entidad catalana de primer nivel. ¿Cómo se ve desde Cataluña este desembarco hacia el sur del Arco Mediterráneo?

– Lo que se podía considerar como la banca valenciana parece haberse diluido con la situación que ahora tienen Bancaja, Banco de Valencia y CAM.

– Estamos encantados de que Artur Mas se sienta orgulloso de tener un banco catalán tan importante; igual que estamos muy felices de que también el futuro presidente Rajoy esté encantado de tener un gran banco español como es el Banco Sabadell. Esa es nuestra visión. Queremos hacer todo el esfuerzo para que esta sensación, un poco de vacío, que le ha quedado al Levante por haber perdido sus buques insignia sea más un recurso retórico que no una realidad sentida. Hoy nos hemos convertido en un jugador significativo de esto que llamamos Corredor Mediterráneo. Nuestro banco nació en Sabadell fundado por 127 empresarios del sector textil, y eso tiene similitudes con ciudades de Alicante y Murcia con mucho peso, tejido industrial y emprendedores, y por eso culturalmente nos va a resultar fácil. Ante la visión que tienen en Inglaterra y otros sitios de que el Mediterráneo es solo ladrillo, les vamos a decir que aquí se han generado los mayores polos industriales de la historia de España. Y vamos a darle fuerza; con hechos. Que nos den un poquito de tiempo y se verá.