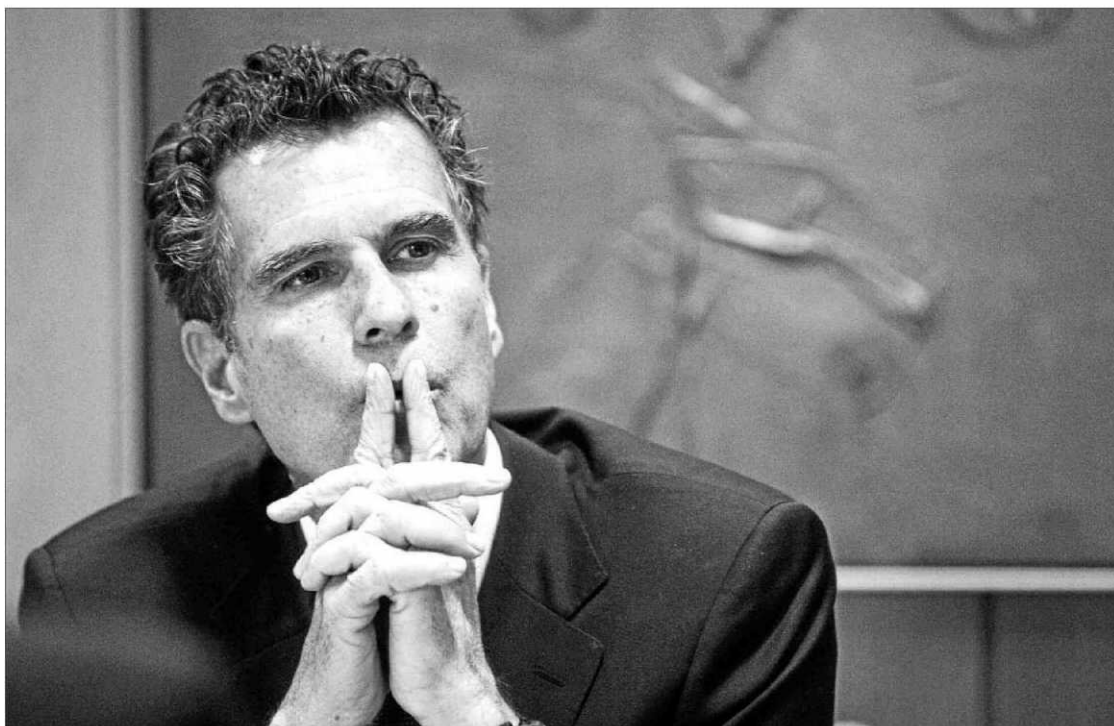




JAIIME GUARDIOLA

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 alicantina 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 y sin embargo 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 Alicante y Murcia.



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

David Navarro
ALICANTE

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 financiado 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 no la vieron tan interesante?**

❑ Habría que preguntárselo a ellos pero creo que los demás, so-

bre todo los grandes jugadores del mercado como BBVA, Santander o la Caixa, ya tienen unas posiciones relativamente importante en este territorio y la operación es menos estratégica para ellos de lo que representa para el Sabadell. Por eso desde el primer momento le hemos puesto más entusiasmo e intensidad. También va a haber otras oportunidades en el medio plazo y cada uno trata de apuntar a la que más le pueda convenir. Para nadie más era tan relevante hacer una operación como ésta. Además, en Alicante hay muchos «Sabadells», un montón de núcleos que han nacido en torno a un sector industrial y van creciendo como una mancha de aceite. Por

eso también creemos que nos podemos sentir relativamente cómodos aquí. Se trata, además, de una entidad que 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 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 exige la EBA (la Autoridad Bancaria Europea, por sus siglas en inglés). Seremos un banco sistémico pero absolutamente pro-

«La CAM está pasando por un momento que no es bueno pero tiene mucho potencial de recuperación»

«Una entidad financiera no es tanto de sus dueños como de la sociedad en la que trabaja»

«Lo lógico es que la red de oficinas de la CAM se repliegue ahora a sus territorios naturales»

tegido. Por su parte, el Esquema de Protección de Activos nos permite tener la pérdida esperada 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. Tenemos también a las personas necesarias. Vamos a desplazar a Alicante a un grupo potente y que, conjuntamente con los buenos profesionales que seguro que nos encontramos en la CAM, crearán 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 quedarse con la entidad alicantina?**

❑ Bueno, el Sabadell va a hacer una ampliación de capital que, en parte, 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 planificados los números y con el desarrollo de la operación que esperamos, en términos económicos sea rentable. Es decir, que el beneficio por acción será pronto más alto que el que había antes. Pero evidentemente el coste es una dilución en términos políticos.

❑ **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 va a notar el ciudadano de la calle la llegada del Sabadell a la CAM?**

❑ Bueno, Cataluña ha sido proba-



► VIENE DE LA PÁGINA ANTERIOR

blemente 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 enseguida 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. 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, y 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 alicantina o la murciana, 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. (...) Pueden fabricar coches en Almussafes 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 baza que quieren jugar. ¿Cuándo va a estar la CAM en condiciones de conceder nuevos préstamos, de dar la financiación que necesitan las empresas?

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 pien-

sa 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. Evidentemente, 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 tiene que 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 traté de explicarlo. En Alicante, Murcia y Valencia va a haber muy pocos cierres de 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 provincias...

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 Guipuzcoana 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



Jaime Guardiola, consejero delegado del grupo. RAFA ARJONES

«Todos los excedentes de personal no tienen por qué producirse en CAM, también pueden ser en el Sabadell»

«La CAM tendrá un nivel de autonomía acorde con su peso dentro del grupo Sabadell»

«La entidad podrá volver a dar crédito en cuanto se cierre la operación, en el primer trimestre de 2012»

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 prevemos es poner a competir la CAM con el Sabadell, y eso significa que el Sabadell en estas provincias va a ceder el liderazgo a la CAM. Es decir, que tendremos el mejor jugador posible en cada zona.

¿Qué ocurrirá con los servicios centrales de CAM?

Vamos a tratar de reducir el impacto de los posibles recortes con la creación de lo que denominamos un centro administrativo regional, con la particularidad de que será un centro para atender una clientela de más de dos millones, por lo que será potente, no será comparable con otros que tenemos. Por ejemplo, el centro de San Sebastián atiende a 300.000 clientes y tiene el tamaño adecuado a esa relación. Aquí la cifra de clientes es mucho mayor y, por tanto, será el centro administrativo más grande del grupo.

Se comentó que también exist-

tía la posibilidad de que la CAM asumiera tareas o divisiones de negocio para todo el grupo...

La ventaja de que sea Miquel (Montes) el responsable de CAM es que también es el director general de Operaciones del grupo y el que toma las decisiones de cómo se tienen que asignar los trabajos es él. Al final compramos una entidad muy «retailer» (destinada a clientes particulares) y que, por tanto, tiene muchas prácticas de banca comercial y es posible que determinadas especialidades las concentremos aquí, aprovechando que vamos a tener excedentes de plantilla y que hay una experiencia de hacer banca de particulares como no la tiene el resto de la organización.

¿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 anaquel 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. Son cifras que enseguida llaman la atención y 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 que hagamos 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.

■ Hemos hablado de recortes en la CAM, pero la caja tiene una serie de empresas dependientes (asistencia telefónica, tasaciones) y también muchos proveedores. ¿Harán como Bankia, que renunció a los proveedores valencianos de Bancaja en favor de los madrileños, o seguirán con los actuales?

■ Al contrario, nosotros hemos integrado en nuestro parque de proveedores a proveedores relevantes y eficaces en todas las adquisiciones. Por supuesto que hay una parte de las sinergias que salen de los bolsillos de los proveedores pero no significa que no vaya a haber un parque de proveedores local, porque hacemos negocio de las economías de los territorios y no vamos a dejar esto como un solar. Una de las cosas que más garantiza eso es que vamos a dejar aquí un centro operativo, que su consumo lo tendrá con empresas de tecnología locales, con empresas de suministros locales. Es más, alguno de estos proveedores podría tener la oportunidad de convertirse en proveedor de todo el grupo.

■ ¿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 evacuación. 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. Por otro lado, si hay suelo que por su posicionamiento en el mercado vemos que tiene ca-

«Parece razonable que la reestructuración la pague el sector antes que los contribuyentes»

«La CAM ha llegado a una situación compleja que es responsabilidad de quien tenía la dirección»

pacidad de convertirlo en vivienda, procederemos a hacer las promociones correspondientes, es algo que ya hacemos en Sabadell.

■ ¿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. Si no recuerdo mal, tenemos cerca de 50 operaciones en marcha. El suelo que tiene Sabadell es, en general, de primera residencia y urbano, y concentrado en un 60% en Madrid y Barcelona. Con la CAM, veremos qué sucede.

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

■ Vamos a hacer 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 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, porque esa parcela del negocio la tiene muy bien desarrollada.

■ 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. Tendremos que esperar un poco.

■ Y las inversiones que hizo la CAM de la mano de la Generalitat, como Terra Mítica, ¿también quieren venderlas?

■ No lo sé, dadnos un poco de tiempo para analizar todos los detalles.

■ ¿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.

■ ¿El Sabadell se da por satisfecho con esta operación o va a ir a por otras entidades, como el Banco de Valencia?

■ Vamos a estar tan dedicados a esto que durante un buen tiempo va a ser nuestra única obsesión, el hacer la reconstrucción de la CAM.

■ Y, en general, ¿cree que la reestructuración del sector ha finalizado?

■ Creo que estamos a medio camino. Va a seguir y muy rápido porque hay dos entidades intervenidas, que son Unnim y el Banco de Valencia. Por tanto, no creo que tardemos muchos meses en ver la resolución de estas dos. Luego, en un marco de operaciones más privadas, vamos a ver más integraciones. Creo que el proceso de concentración es inevitable porque éste es un negocio donde funciona la escala. Básicamente en dos temas, en los costes y en la financiación. En los costes casi se podría hacer una especie de ránking de productividad que coincidiría con el de tamaño, excepto por algunas cajas. Hay una proporción entre el tamaño y la eficiencia. Y luego en la financiación. En la época de bonanza se confundieron los términos porque emitía al mismo coste una caja rural pequeña que el BBVA, pero eso ya no ocurre y los rangos se han abierto de manera espectacular. Por tanto, tener tamaño es sustancial.

■ ¿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.