



ENTREVISTA

# “La compra de la CAM nos permite estar entre los grandes”

Josep Oliu, presidente de Banc Sabadell

RAMON AYMERICH  
Barcelona

Haice veinticinco años, cuando Josep Oliu se incorporó al Banc Sabadell, la entidad estaba muy lejos de lo que entonces se conocía como “Los Siete Grandes”, el selecto y poderoso club de la gran banca española. Ahora, tras la compra de la CAM, el Sabadell se coloca dentro del grupo de las seis primeras entidades que configuran el nuevo sistema financiero español.

**Usted ha explicado que en la compra de la CAM nadie le ha regalado nada. ¿Por qué tantas prevenciones?**

Yo creo que una operación como la de incorporar la CAM a nuestro grupo requiere una visión estratégica clara. Pero al mismo tiempo estamos en una fase de incertidumbre a escala europea. Y en las fases de incertidumbre, los riesgos son más grandes. En las actuales circunstancias alguien puede pensar que las pérdidas que se han previsto para la CAM son muy elevadas. Son así al estar condicionadas por la inestabilidad futura. Es una operación audaz, bien garantizada, pero al mismo tiempo se hace en un momento muy especial. Y ciertamente es una operación importante para el sistema financiero español.

**Ha dicho que integrar la CAM será una tarea dura...**

Esta operación da muchas garantías al comprador y deja la entidad saneada. Pero eso no quiere decir que en el futuro no tengamos que hacerlo muy bien para integrarla en nuestro grupo. Será un trabajo de *management* muy importante. Son 6.000 personas que trabajaban de manera muy diferente a como lo hacemos nosotros, y que deberán hacerlo bajo unos criterios, unos valores y una forma de hacer banca que deberemos transmitirles.

**¿Con qué plazos de integración trabajan ustedes?**

Pienso que en unos dos años veremos las cosas claras. El primer año tendrá bastante de toma de contacto. Los primeros cuatro meses estaremos pendientes de autorizaciones y permisos. Y por tanto, bajo el control conjunto del FAD y en especial del FROB, pero todavía no habremos cerrado la operación. Calculo que será para mediados de marzo. Es a partir de entonces que nos pondremos a trabajar. La tarea será básicamente la de preparar la integración, que es lo que nos ocupará el primer año. Eso y una política comercial ambiciosa. En esta fase también deberemos tranquilizar a la clientela, especialmente

a aquella que ha abandonado temporalmente la entidad. Después de dos años tendremos una visión más clara de qué gestión debemos hacer de la cartera de riesgos inmobiliarios.

**Estamos hablando de inversiones inmobiliarias por valor de 24.000 millones de euros...**

Sí. Y de una cartera de activos que tiene una dotación asignada de 3.900 millones en provisiones y una duración de diez años. El

80% de las pérdidas adicionales serán asumidas por el FGD. No tenemos ni idea de cuánto puede llegar a ser... Dependerá de cuál sea el escenario internacional. Por eso era tan importante que hubiera un esquema de protección de activos, porque se reducen las pérdidas. De otra manera, habría sido muy difícil que alguien hubiera ofertado por la CAM.

**Con tanta incertidumbre, ¿qué busca el Sabadell al comprar la antigua caja alicantina?**

Para nosotros, esta ha sido la segunda vez que optamos por una entidad intervenida. La primera fue Cajatur. Nos quedamos cortos en la oferta. Desde hace unos años nuestra estrategia ha sido la diversificación geográfica. Aspiramos a ser un banco equilibrado y con una presencia y una cuota de mercado de como mínimo el 7% en el conjunto español (ahora es del 3% y pasará al 6,2%). La operación de la CAM va en esa dirección. Tenemos experiencia. Fue así con la compra del Natwest, que nos dio acceso al centro y sur peninsular. O con el Banco Herrero, que nos permitió tener una presencia importante en el norte; incluso con el mismo Guipuzcoano... Queremos tener un banco con una estructura geográfica homogénea en todo el estado. Y lógicamente, es en crisis bancarias como la actual que se dan las grandes oportunidades.

**Natwest, Herrero, Atlántico, Guipuzcoano... y ahora la CAM**

Esta estrategia, que iniciamos en unos momentos de crecimiento de la economía, nos ha llevado a adquirir cierta experiencia y habilidad dentro de nuestros equipos. Para un banco, un proceso de integración, una reestructuración, puede ser una experiencia traumática. Hemos visto muchas experiencias traumáticas, que se han estancado en el tiempo... Nosotros cerramos la primera operación, la del Natwest, en 24 meses, mucho tiempo, no teníamos el *know how*. Pero las últimas compras las hemos gestionado como si fueran parte de nuestro negocio ordinario. El banco cuenta con una *task force* que se lo permite. Pero, repito, esta operación tiene lugar en un momento de incertidumbre y volatilidad.

**En términos de volumen, se trata de la operación más grande a la que se han enfrentado.**

Es cierto, pero en proporción sólo es algo más grande que cuando integramos el Atlántico. En su momento el Atlántico implicaba un crecimiento del 35%. Esta vez el crecimiento será del 38%-39%. Desde este punto de vista son operaciones equivalentes. La compra del Banco Atlántico fue

LA ESTRATEGIA

“Es una operación audaz, garantizada, pero que se hace en un momento especial”

EL RETO

“Tenemos experiencia, sabemos gestionar una integración en el día a día”

PRESENCIA GEOGRÁFICA

“Aspiramos a ser un banco equilibrado geográficamente, con una cuota del 7%”

LAS CIFRAS

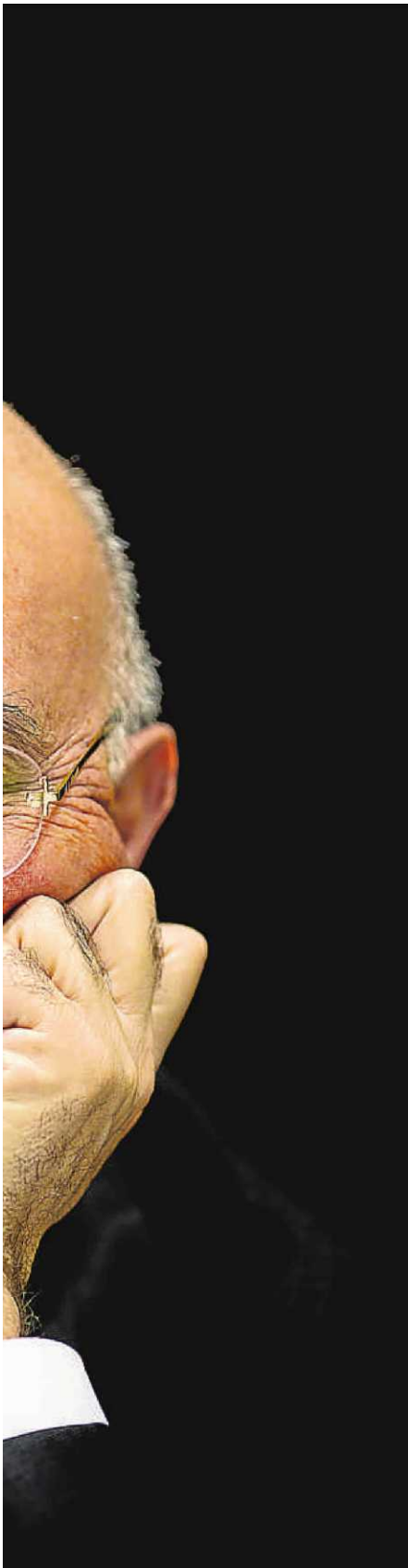
Un salto de gigante para el banco

■ El Sabadell, con activos de 95.049 millones de euros, dará un salto de gigante al incorporar una entidad con unos activos de 71.297 millones que la sitúan provisionalmente en los 166.346 millones (cabe pensar que la cifra se reducirá ligeramente con la nueva gestión, más rigurosa). El nuevo grupo contará con una plantilla de 17.000 personas y una red de 2.280 oficinas (ya se ha dicho que se cerrarán 300, fuera del territorio natural de la CAM). El Sabadell llega aquí tras una década caracterizada por un crecimiento continuado mediante compras de otros bancos: primero Natwest, después Herrero, Atlántico, Urquijo y Guipuzcoano.



muy importante porque fue la primera que hicimos tras salir a bolsa y nos permitió presentar la primera oferta pública seria. La de la CAM es la segunda gran operación del Sabadell porque nos permite tener un tamaño y estar entre los seis bancos que configuran el núcleo fundamental

del sistema financiero español. **Compran una entidad con una presencia importante en el que ha sido siempre su territorio de expansión natural...** Recuerdo que cuando empecé en el banco, hace 25 años, mi padre me decía: tenemos que ir a Valencia y Alicante, porque era la eco-



ALEX GARCIA

nomía que más se parecía a la del Vallés... El banco, entonces, era el que era. Pero tenía razón. Alicante tiene una gran industria turística. Pero no sólo. También hay un buen número de ciudades pequeñas con industrias manufactureras, gente emprendedora, en el calzado, textil, mueble, con-

**El contexto.** Josep Olliu considera que el escenario internacional sigue abierto, incertidumbre que puede condicionar el ritmo de la operación

serveras... y eso ocurre también en Castellón y Valencia.

**En los últimos meses la CAM se ha visto muy sacudida por la crisis. ¿Esperan encontrar una entidad muy deteriorada?**

Yo creo que la CAM ha experimentado dos años de problemas, pero posiblemente ha sido en los últimos tres o cuatro meses cuando más ha sufrido. En el proceso de reestructuración de las cajas de ahorros, la CAM no encontró su lugar. Protagonizó una boda frustrada con Caja Asturias y había tenido algún que otro flirteo... Con la intervención, además, se ha producido cierta inquietud entre los depositantes, porque siempre está el fantasma de que la entidad se trocee o se liquide. Afortunadamente no ha ocurrido. Desde que empezó a correr que la CAM no se troceaba, que había ofertas para adjudicarla, y por tanto la posibilidad de integrarla en grupos bancarios españoles solventes, el deterioro se detuvo.

**¿Qué piensan hacer con la marca CAM?**

La CAM, al margen de su exposición al sector inmobiliario, es una muy buena franquicia de *retail*. Y una vez dotada de un gobierno corporativo y de un gobierno de riesgos adecuado, en línea con la que hemos practicado siempre, pensamos que sólo con eso la franquicia puede dar muy buen rendimiento. Y que será una muy buena operación a medio plazo para el accionista.

**La mantendrán, por tanto...**

Nosotros tenemos una política de marcas y de organización que intenta tener un tronco local o regional cuando la marca tiene penetración y es bien percibida por la comunidad en la que opera. Todavía no hemos terminado de decidirlo, pero es muy probable que sea así, como hemos hecho en otras zonas. Banc Sabadell es el paraguas y la entidad de procedencia, el complemento.

**La CAM había sido la entidad más activa en la captación de recursos a través de las cuotas participativas...**

Sobre las cuotas participativas de la CAM, hay en marcha una operación acordeón y después una ampliación de capital por parte del FROB. En este proceso, previo a la entrada del Sabadell, el capital queda reducido a cero. Pero éste es un asunto que está fuera de nuestro marco de actuación.

**¿Cómo les vendería usted la operación a los accionistas?**

Creo que debemos explicar que se trata de una operación a creativa, que crea valor desde el primer momento. Primero porque la CAM entrará saneada. Y segundo, porque hay unas sinergias a ganar de unos 330 millones de euros a partir del tercer año. La hoja de ruta prevé que en el primer año no haya provisiones, porque ya están hechas. En conjunto, pese a que la operación aumenta la dimensión del banco y obliga a incrementar el capital un 50%, la aportación de valor será siempre superior a la dilución. Es una integración que, al margen de los riesgos inherentes a este tipo de operaciones, es buena para el accionista.

**La absorción de la CAM les hará mucho más grandes y les obligará a captar más capital...**

Estamos trabajando en una oferta de intercambio a los tenedores de preferentes de Banc Sabadell. Cuando hayamos acabado la ope-

ración de compra de la CAM, veremos qué intercambio podemos proponer de las preferentes de esta entidad, que también tiene.

**Han hablado también de una ampliación de capital.**

Dependerá del resultado de las conversaciones de preferentes. Estaríamos pensando en una ampliación de casi mil millones de euros, con derechos.

**¿Cómo valora esta operación a título personal? ¿Completa los objetivos que se habían fijado para el mercado español?**

Para mí es una gran satisfacción profesional. Cuando empecé en el Banc Sabadell, ya pensaba en ello, me hacía ilusión. Pero al mismo tiempo pensaba que no iba a verlo nunca. Que el Sabadell esté entre los seis "grandes" bancos de ahora mismo es una gran satisfacción. Pero de momento debemos consolidar la operación, no podemos cantar victoria. En cualquier caso, seremos uno de los bancos de referencia del arco mediterráneo, y del norte de España, además de Madrid y Andalucía... Y eso es importante, porque hemos trabajado mucho tiempo contracorriente, en una posición competitiva débil en todas las re-

#### LA POLÍTICA COMERCIAL

**"Al margen del inmobiliario, la CAM es una muy buena franquicia de 'retail'"**

#### EL INTERÉS DEL ACCIONISTA

**"La operación crea valor para el accionista desde el primer día"**

#### PRESENCIA EN EL EXTERIOR

**"La política de expansión internacional entra en un paréntesis"**

giones donde hemos estado. Ahora sabemos, gracias a nuestra experiencia en el Herrero, que allí donde tenemos una posición con una cuota de mercado mínima, cualquier política comercial que se lanza, funciona. Y eso es importante, porque hasta ahora no habíamos tenido una entidad con tal grado de penetración en su área de influencia como la CAM. Y después queda mucho recorrido para lo que llamamos venta cruzada. El Sabadell es un banco muy sofisticado, con una gran capacidad de producto. La CAM se había especializado en *retail*, y por tanto, es fuente de futuras sinergias y crecimiento de valor.

**¿Cómo queda su política de expansión internacional después de haber ganado la adjudicación la CAM?**

Hemos entrado en una fase de paréntesis, porque entendemos que aquellos países a los que podemos aportar valor están hoy valorados muy por encima de España. Es el caso de las entidades financieras españolas en Latinoamérica, donde no tendría sentido hoy por hoy hacer ninguna adquisición con unos PER y unos valores contables que nos ponen fuera de mercado. Ara lo que toca es consolidar nuestra presencia en el mercado español.●