

“En Banco Sabadell la gestión de la plantilla está muy enfocada a la transformación y la internacionalización”

Junto con la rentabilidad, estos son los 3 ejes que definen la estrategia actual de Banco Sabadell. En la presente entrevista, su Consejero Delegado, Jaime Guardiola, conversa con **Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters**, acerca de la trayectoria de la entidad, así como de los importantes desafíos de futuro a los que se enfrenta el sistema financiero español.



De izda. a dcha.: Javier Vela (Banco Sabadell), Alberto Cabellos (Gas Natural Fenosa), Jaime Guardiola (Banco Sabadell), y Alfonso Jiménez, (PeopleMatters), durante el último Observatorio Colón celebrado en Barcelona.

JAIME GUARDIOLA
CONSEJERO DELEGADO DE BANCO SABADELL

La historia de Banco Sabadell es una historia de crecimiento, tal y como reza el título de su ponencia. De hecho, es el grupo financiero español que más ha crecido en el mercado local durante la crisis financiera. ¿Cuáles han sido las claves del éxito?

Ha sido fundamental tener una visión estratégica a largo plazo. Cuando estalló la crisis financiera en

2007 nos dimos cuenta de que se iba a abrir una etapa de fuerte consolidación en el sector financiero español y queríamos aprovecharla. Hasta ese momento éramos un banco especializado en empresas y clientes de alto valor, con una presencia aún discreta en los mercados masivos, y encaramos la crisis como una oportunidad para dar el salto de banco especializado a banco universal.

Fue determinante tener esta visión estratégica, pero también poderla hacer realidad con éxito. Y para ello fueron cruciales tres elementos. En primer lugar, el proceso de transformación operativa y comercial que desarrollamos, construyendo las capacidades necesarias que nos permitiesen acometer el salto en dimensión que ambicionábamos. En segundo lugar, nuestra experiencia en procesos de integración de entidades, que ha permitido la rápida convergencia de sus sistemas y procedimientos con los de Sabadell. Y en tercer lugar, aunque no el menos importante, la gestión de los recursos humanos. La plantilla del banco ha crecido un 70% en este periodo y hemos sido capaces de integrar exitosamente bajo un proyecto común a un elevado número de personas que procedían de culturas empresariales heterogéneas.

Además, han continuado con su expansión a nivel internacional con la reciente compra del banco británico TSB...

El mercado británico no es nuevo para Banco Sabadell. Llevamos ya 37 años de actividad en la City a través de nuestra sucursal en Londres, y conocemos bien su sistema financiero, un sistema estable con una rentabilidad consistente y buenas perspectivas. En este contexto, TSB es una entidad con una estrategia alineada con la del Sabadell, que nos ofrece expectativas de ingresos adicionales gracias al desarrollo de su franquicia

y a la obtención de sinergias. La internacionalización es uno de los ejes de nuestro actual plan director y TSB es un acelerador en este proceso estratégico de diversificación geográfica.

Hablando de mercados exteriores, uno de los servicios que han impulsado en este ámbito es “Exportar para Crecer” con el fin de facilitar el acceso de las empresas españolas a nuevas economías... Por ejemplo, la China. ¿Por dónde debe empezar una compañía española que quiera vender en el gigante asiático? ¿Cómo está afectando su inestabilidad económica actual a estas operaciones comerciales?

Las empresas españolas que quieran entrar en el mercado chino deben hacerse las mismas reflexiones que harían ante otros mercados relativas a su regulación, análisis de la competencia local y del segmento de mercado al que se dirijan, necesidades financieras, cobertura logística, etc. Históricamente, las empresas españolas han ido allí por los menores costes de producción. Ahora, sin embargo, ya no es así por cuanto el país se halla inmerso en un cambio de modelo económico, destinado a equilibrar la pérdida de competitividad exportadora con el desarrollo de su gran mercado doméstico. Si el gobierno chino logra finalmente activar la demanda interna como se propone, a las empresas implantadas en China se les abrirá la posibilidad de consolidarse en el mercado interno y surgirán asimismo nuevas oportunidades para los exportadores.

“**La transformación digital de Banco Sabadell está orientada a ofrecer una banca personalizada, accesible, sencilla y funcional. Todo esto, manteniendo la esencia de nuestro ADN.**”

La tecnología ya no es el futuro sino el presente. Surgen competidores digitales, nacen consumidores digitales... Banco Sabadell no es ajeno a todo ello y se ha esforzado por estar a la altura de las exigencias del mundo online. ¿En qué se basa el modelo de transformación digital llevado a cabo por el banco? ¿Qué impacto tendrá en el negocio?

La tecnología está transformando el sector, y su impacto en el mismo es creciente. Las nuevas generaciones de clientes, nativos digitales y habituados al uso de herramientas online, demandan otros modelos de relación y de atención a sus necesidades. En este sentido, la transformación digital de Banco Sabadell está orientada a ofrecer una banca personalizada, accesible, sencilla y funcional. Todo esto, manteniendo la esencia de nuestro ADN, la cultura de servicio y la vocación por las relaciones a largo plazo.

Los clientes digitales esperan del banco una experiencia a la altura de sus mejores proveedores de otros productos y servicios y lo estamos consiguiendo. Algunos datos ilustran nuestro éxito en este entorno. Actualmente, cerca del 90% de las transacciones se realizan fuera de la oficina, el 40% de nuestros clientes ya acceden a los servicios vía web o móvil y tenemos más de 160 mil seguidores en las redes sociales. El negocio bancario, sin duda, ya se está viendo impactado por este nuevo entorno digital y el modelo de distribución está evolucionando. Por ejemplo, en Sabadell estamos desplegando un nuevo modelo de gestión omnicanal entre el cliente y su gestor, ofrecemos atención 24x7

en las redes sociales y se están realizando pilotos de nuevos modelos de oficina para favorecer una mayor especialización. En cualquier caso, creo que las oficinas continuarán siendo importantes, por la proximidad y notoriedad que confieren y, especialmente, por el “toque humano” que aporta a las relaciones.

¿Qué implicaciones están teniendo estos cambios para sus equipos profesionales?

Tal como he comentado anteriormente, nuestros profesionales han sido fundamentales para acometer con éxito el enorme salto en dimensión que ha experimentado el banco durante los últimos años. Tenemos un equipo de profesionales que ya ha demostrado su capacidad para afrontar con éxito los retos que se nos plantean. La transformación digital, junto con el proceso de internacionalización que está viviendo el banco, son un reto apasionante y una excelente oportunidad de desarrollo profesional para nuestros profesionales.

¿Qué valores destacan en la gestión de personas de Banco Sabadell? ¿Cómo se plasman y en qué se diferencian de otras entidades?

El banco está desarrollando un proyecto cuyo eje central es la excelencia en la gestión del capital humano. Queremos aprovechar al máximo las capacidades actuales y futuras de nuestros empleados con una gestión de la plantilla muy enfocada a los procesos de transformación e internacionalización. Nosotros hablamos más de una revolución que de una evolución. También queremos lograr que nuestros directivos gestionen adecuadamente el talento en sus unidades con amplitud de miras y visión corporativa. La prioridad es el grupo



“**Nuestros profesionales han sido fundamentales para acometer con éxito el enorme salto en dimensión que ha experimentado el banco durante los últimos años**”

y el trabajo en equipo, valores que, junto con profesionalidad, voluntad de servicio y proximidad, son muy arraigados en el Sabadell. Nuestro objetivo es que los empleados actuales y los futuros perciban a Banco Sabadell como un reto profesional a largo plazo, atractivo y con el que quieren comprometerse.

En el caso de su sector, ¿cuáles son las previsiones de crecimiento?

Tras la dura crisis que ha sufrido el sistema financiero, el sector ha vivido un proceso de ajuste sin precedentes con un enorme esfuerzo de saneamiento, centrado principalmente en las cajas de ahorros. Hoy contamos con un sistema financiero solvente y saneado, preparado para encarar los importantes desafíos del futuro. En nuestro caso, acabamos de superar el meridiano de nuestro plan director

Triple 2014-2016 que tiene 3 vectores principales: rentabilidad, transformación e internacionalización.

- La rentabilidad es el eje principal y tiene como objetivo poner en valor el tamaño adquirido durante la etapa de la crisis. Hasta la fecha las cifras corroboran los ambiciosos objetivos que nos habíamos marcado: nuestro margen de intereses crece de manera continua desde el inicio del plan.

- La transformación tiene tres vertientes. La transformación de balance, donde ya estamos disminuyendo de manera significativa el volumen de activos improductivos; la transformación del modelo de producción, que nos está permitiendo una mejora de la eficiencia; y la transformación comercial, donde tal como he comentado anteriormente, estamos desarrollando nuevos servicios digitales y modelos de relación multicanal con los clientes.

- Y respecto a la internacionalización, además de la mencionada adquisición de TSB, en 2014 iniciamos las operaciones de financiación en México a través de la filial Sabadell Capital, una sociedad financiera de objeto múltiple (SOFOM), y recientemente hemos obtenido la licencia bancaria para operar en este país como un banco comercial. A finales de este año la nueva entidad iniciará su actividad enfocándose en la banca de empresas y abordará, más adelante, una segunda fase destinada a los clientes particulares. Nuestro objetivo para 2016 era que el negocio fuera de España representase el 10% del grupo, y tras la adquisición de TSB, más del 25% de nuestro negocio ya está en el exterior.