

An aerial photograph of Sabadell, Spain, showing a large harbor filled with numerous white yachts and boats. The city buildings are densely packed, with a mix of traditional and modern architecture. The sea is a vibrant blue, and the sky is clear. In the background, a long pier extends into the water, and industrial structures are visible. The overall scene is bright and sunny.

NTT DATA

Fábrica de Servicios Banco Sabadell

La transformación de las operaciones
de Banco Sabadell de la mano de
NTT DATA

02 Fábrica de Servicios Banco Sabadell

Banco Sabadell es el cuarto grupo bancario privado de España. Fundado en 1881, hoy incluye a distintos bancos, marcas, filiales y bancos asociados. Con participación en distintos sectores, es un banco especializado en pequeñas y medianas empresas (PYMES). Cuenta con una red de más de 2.500 oficinas nacionales e internacionales, casi 26 mil empleados y más de 12 millones de clientes.



Durante más de 17 años, NTT DATA ha sido el aliado estratégico de Banco Sabadell, participando de manera activa en diferentes iniciativas de transformación digital, a través de sus capacidades en consultoría de negocio, IT y Business Process Outsourcing (BPO), en distintos países, entre los que se encuentran España, Reino Unido y México.



Nuestro desafío

NTT DATA ha acompañado a Banco Sabadell en el desafío de industrializar su modelo productivo, lo que ha permitido alcanzar la escalabilidad en sus operaciones.

Como consultora, hemos trabajado junto a Sabadell como partners estratégicos de su filial de operaciones, Banco Sabadell Operaciones y Servicios (BSOS), desde el año 2016.

Con el objetivo de transformar su modelo de operaciones a un modelo más eficiente que generara la máxima calidad de servicio a sus clientes, se establecieron como metas: la reducción de los costes de producción y la creación de un modelo de gobierno que permitiera industrializar el procesamiento de actividades del Banco, facilitando la capacidad de escalado y la incorporación de nuevos servicios en el alcance de las factorías o BackOffice.

Un proyecto que se sostiene en el tiempo

Otra de las características que presenta el trabajo que hemos desarrollado junto al Banco Sabadell, es el modelo de gobierno para lograr la transformación de sus procesos, que ha ido incorporando cambios y mejoras incrementales a lo largo del tiempo.

El foco en la primera etapa fue el de transferir capacidades y mantener los niveles de servicio, definiendo el plan detallado de transformación para los siguientes años.

Hacia el final del primer año, el foco comenzó a trasladarse hacia la eficiencia y productividad, además de la calidad del servicio. En ese contexto, se logró aumentar el alcance transferido a las fábricas, o áreas de BackOffice de operaciones, transformando el modelo de facturación a pago por uso, desplegando el plan de automatización y facilitando la deslocalización de ciertas actividades a offshore.



Al final del cuarto año, ya se había desplegado un modelo de Fábricas de Alto Rendimiento, que favorecían un crecimiento eficiente.

Hoy, el modelo de automatización ha evolucionado y es liderado directamente desde el Banco, si se identifica una capacidad de automatización o de transformación, esta se evalúa y se prepara la primera versión del Caso de Negocio. Según los resultados, si el retorno de la inversión justifica la inversión, es el Banco quien desarrolla la iniciativa. El rol de NTT DATA, en este contexto, es favorecer una mejor toma de decisiones del banco.

Flexibilidad puesta a prueba

Hay distintos episodios –tanto sociales como económicos– que demuestran la robustez y flexibilidad del modelo que NTT DATA implementó junto a Banco Sabadell. La capacidad de reacción frente a los cambios que trajo la pandemia se forjó en procesos anteriores, como por ejemplo, cuando el Tribunal de Justicia de la Unión Europea dictaminó la nulidad de algunas cláusulas de los préstamos hipotecarios:



Marta Ferrando

Directora Ejecutiva BPO en NTT DATA

“Se requirió de una flexibilidad muy alta. Nosotros tenemos un modelo basado en varios centros, que a Banco Sabadell le permite tener un modelo más eficiente, flexible y con mayor cobertura frente a contingencias. Si no hubiésemos estado (los partners), hubiera sido complicado igualar la capacidad de respuesta”.



Gracias a los aprendizajes obtenidos en el episodio hipotecario logramos abordar el impacto del COVID-19 en los servicios financieros. En el caso de la industria bancaria española, se necesitó contar con equipos eficientes y rápidamente escalables -e incluso offshore- para enfrentar la ejecución de distintas ayudas financieras otorgadas, por el Estado y otras instituciones, a los ciudadanos.

En Banco Sabadell, el gran desafío estuvo en la formalización de todos los productos crediticios avalados por el Instituto de Crédito Oficial. Para ese proceso, se incorporaron

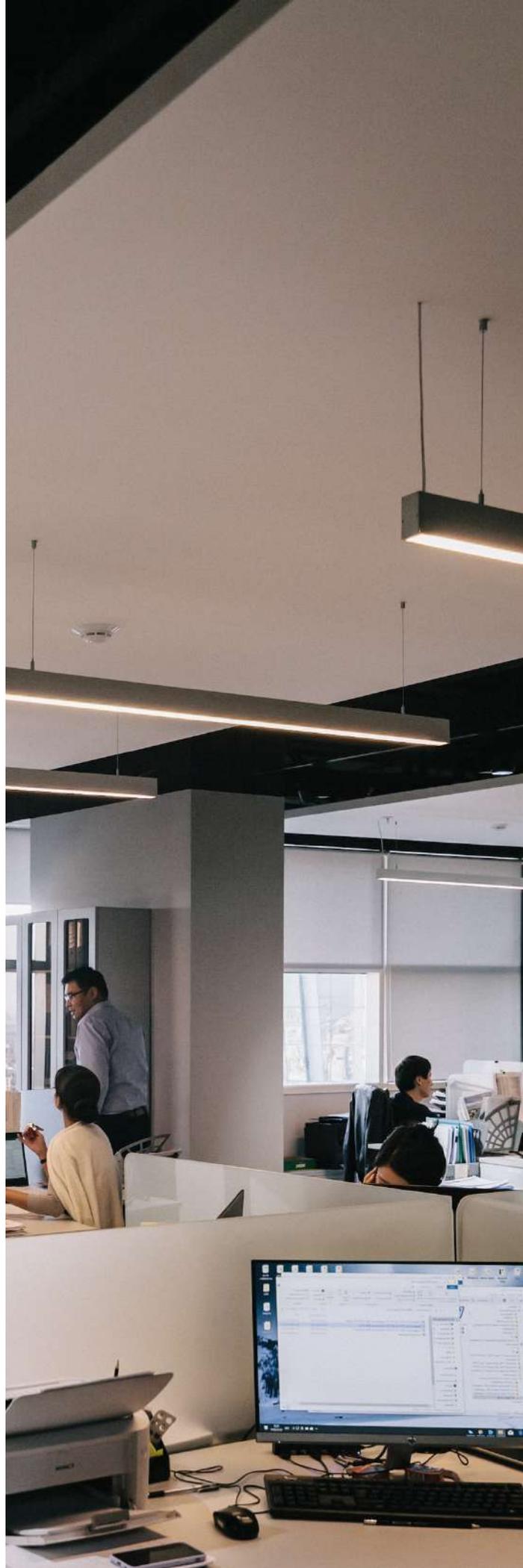
más de 150 profesionales en NTT DATA, en un periodo muy corto de tiempo que permitieron dar un servicio a la altura del requerimiento, en sus distintas etapas.

La pandemia también permitió introducir una dinámica de trabajo dinámica y flexible, que se ha mantenido en el tiempo y que se ha comprobado que no impacta en los resultados gracias a la incorporación de herramientas que facilitan la gestión del conocimiento, la comunicación y el control operativo y de los equipos de trabajo.

Nuestros aprendizajes junto a Banco Sabadell

En el contexto actual, donde contamos con equipos multidisciplinares distribuidos en distintas ciudades del mundo, es imprescindible fortalecer el compromiso de nuestros expertos con la formación y la especialización acorde a las necesidades de nuestro cliente.

En estos escenarios cambiantes, el uso de nuevas herramientas de manera interna y en la relación con el cliente, han favorecido la ejecución de procesos más eficientes, con un alto control de los servicios y su gestión, mayor acceso a información de calidad, que permite la trazabilidad y mejora de los procesos.





Marta Ferrando

Directora Ejecutiva BPO en NTT DATA

“Hemos contribuido a la unidad dentro de NTT DATA y al desarrollo de las personas que trabajan con nosotros. En este proyecto empezamos 15 personas, después fuimos 30, ahora somos casi 400. Comenzamos todos siendo muy juniors, nos hemos desarrollado y hoy somos líderes o gerentes. Al menos en Europa, esta fue la primera gran referencia de este nivel y al final, a lo que ha contribuido es a tener más capacidades, lo que nos ha permitido ganar otros contratos y desarrollar muchísimo talento”.

La experiencia del equipo NTT DATA en Banco Sabadell demuestra la capacidad de adaptación a dinámicas deslocalizadas y multicentro de nuestros profesionales. A partir del modelo definido, ha sido posible dejar atrás formas de trabajo diferentes y propias de cada región dentro del negocio. Hoy se trabaja de una forma única en los servicios y existe un modelo único de seguimiento que permite operar de forma eficiente.

Hemos ayudado a nuestro cliente a construir un modelo de producción altamente eficiente, basado en una relación de confianza y transparencia.