

## BANCO SABADELL: LA MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE COMPAÑÍAS<sup>1</sup>

*“Involucrar a todos e imprimir velocidad facilita el proceso, anticipando la creación de valor y minimizando las resistencias. La anticipación y el rigor en la ejecución son clave”.*

Conchita Álvarez, Directora de Proyectos de Desarrollo Corporativo

El año 2015 estuvo marcado por la adquisición del banco británico TSB<sup>2</sup>, un hito fundamental que constituía un acelerador en el proceso de internacionalización de Banco Sabadell, el tercer pilar de su plan estratégico. La diversificación internacional alcanzada con la adquisición de TSB mejoraba el perfil de riesgo del banco, a la vez que ofrecía una oportunidad atractiva para operar en un mercado bancario con un marco regulatorio estable, una rentabilidad que los expertos consideraban atractiva y con buenas perspectivas de crecimiento. TSB era una marca respetada, tenía una estrategia bancaria bien definida como banco minorista y encajaba en el planteamiento estratégico de Banco Sabadell. El cumplimiento del plan de negocio, la integración en la plataforma tecnológica de Banco Sabadell, el lanzamiento de servicios digitales en el Reino Unido, así como la consolidación de sinergias eran las claves para extraer el valor de la operación.

Y todo avanzaba en línea con la planificación prevista. La experiencia del Sabadell integrando compañías, así como su conocimiento de la banca de negocios y del segmento de las PYMES suponían una oportunidad adicional para continuar desarrollando el negocio de TSB en dicho país.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Jorge Bernal González-Villegas y la asistente de investigación Dña. Rocío Reina Paniagua, para su uso en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Enero 2017, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> Trustee Savings Bank (TSB): entidad financiera del Reino Unido.

## BANCO SABADELL

Banco Sabadell era un banco español con sede en Sabadell, Barcelona. A 31 de diciembre de 2015, los activos de Banco Sabadell eran de 208.628 millones de euros, siendo la cuarta entidad financiera española por volumen de activos. En esa misma fecha, contaba con 2.873 oficinas, 26.090 empleados y 10,8 millones de clientes. Eso hacía que fuese el cuarto grupo bancario privado español por volumen de activos, integrado por diferentes bancos, marcas, sociedades filiales y sociedades participadas que abarcaban todos los ámbitos del negocio financiero. En el Anexo 1 aparece la evolución de sus principales cifras económico-financieras. En el Apéndice 1 aparece un *ranking* mundial de entidades bancarias con datos financieros en 2015 y en el Apéndice 2 el *ranking* de las entidades bancarias españolas ese mismo año.

Desde su fundación en 1881 estuvo muy ligado a la banca de empresas. En 1965 empezó la expansión territorial hacia las poblaciones más próximas. Diez años después, la entidad abrió su primera oficina fuera de Cataluña, en Madrid y, en 1978, empezaba su expansión internacional, inaugurándose en Londres la primera oficina en el extranjero.

Banco Sabadell destacó por ser la entidad pionera en informatizar la banca española. En 1968 incorporó la tecnología en los procesos contables y administrativos. Además, en 1986 introdujo la banca a distancia a través del teléfono (FonoBanc) y el ordenador (InfoBanc) como nuevos canales de comunicación y servicio al cliente. En 1988 creó Sabadell MultiBanca, un banco especializado en la gestión de patrimonios y banca privada. Finalmente, en 1998 la entidad lanzó el primer servicio de banca por Internet, BancSabadellNet.

Así nació el Grupo Banco Sabadell. A partir de 1996 y, sobre todo, con el nombramiento de Josep Oliu como presidente en 1999, la entidad empezó una nueva etapa de expansión que incluyó la adquisición de otros bancos o de partes de sus negocios.

### Cambio de plataforma tecnológica

En el año 2000 Banco Sabadell se enfrentó a una decisión estratégica clave: la renovación de su plataforma tecnológica. El Banco utilizaba tecnología Bull, un gran proveedor de servicios tecnológicos. En 1998 Bull anunció que iba a discontinuar su tecnología *mainframe*, sobre la que se ejecutaban los aplicativos del banco. Se inicia un proceso de renovación tecnológica para sustituir la plataforma obsoleta, que además permitiría operar al banco de forma multicanal. Se desarrolla la plataforma Proteo que el banco utiliza en la actualidad.

La nueva plataforma permitió a Sabadell dotarse de plena autonomía estratégica al tener la soberanía sobre sus sistemas. Adicionalmente, permitió alinear los sistemas con las necesidades del negocio y anticiparse a necesidades futuras como la digitalización y la multinacionalidad. Lo que fue una necesidad (migrar de Bull a Proteo) dotó a la entidad de una capacidad estratégica que se convirtió en clave para poder realizar las adquisiciones que la entidad realizaría en el futuro.

En 2001 Miguel Montes fue nombrado Director General de Operaciones y Desarrollo Corporativo. *“Con él, una persona de operaciones y de sistemas, cambiaron las formas de proceder; se estableció un cambio de mentalidad”*, explicaba el director general de Operaciones Corporativas, Joan Grumé.

### **Salida a bolsa e impulso del crecimiento**

En 2001 Banco Sabadell salió a bolsa, iniciándose otra nueva etapa de gran crecimiento. De repente el número de accionistas se elevó a 40.000, y sólo tres meses después de la salida a bolsa los accionistas ya eran 60.000.

De 2002 a 2012, el banco pasó de gestionar 27.224 millones de euros de activos a 166.346 millones, de 908 oficinas a 1.187, y de 7.755 empleados a 10.066. Esta nueva posición fue destacada en el sector financiero español, considerado uno de los más avanzados del mundo —sobre todo en la banca minorista— de acuerdo a muchos estudios. Por ejemplo, la tasa de eficiencia media del sector bancario español en 2011 fue del 45%, mientras que en Europa en su conjunto fue del 58%.

En el Anexo 2 aparece un listado con las adquisiciones y su cronología. En el Anexo 3 se recoge un gráfico con el crecimiento de los créditos de clientes.

Poco antes de la cotización en bolsa, en 1999, Josep Oliu había sido nombrado presidente del banco. Al nuevo Consejo de Administración que creó llegaron personas nuevas y preparadas que creyeron en el proyecto, en el equipo y en la nueva manera de hacer las cosas.

### **2015: gran salto internacional**

En 2015 vino el gran salto internacional con la adquisición del TSB en el Reino Unido. En junio de ese año las autoridades del Reino Unido aprobaron la compra de TSB. TSB contaba con 21.400 millones de libras en activos, 8.700 empleados y 4,7 millones de clientes. De este modo, Sabadell pasaría a tener el 22% de sus activos en el exterior, frente al 5% anterior.

En ese año Banco Sabadell declaraba en su visión el foco en un crecimiento rentable que crease valor para los accionistas, basándose en criterios de calidad de servicio, eficiencia y rentabilidad, y respetando los códigos éticos y profesionales y los intereses de los diferentes grupos de interés. El modelo comercial se basaba en la relación a largo plazo con los clientes, mediante un acompañamiento valioso y comprometido. Aspectos clave para ello eran el servicio y la proactividad. Además, tenía dos objetivos adicionales: transformación (del balance y del modelo operativo y comercial) e internacionalización del negocio.