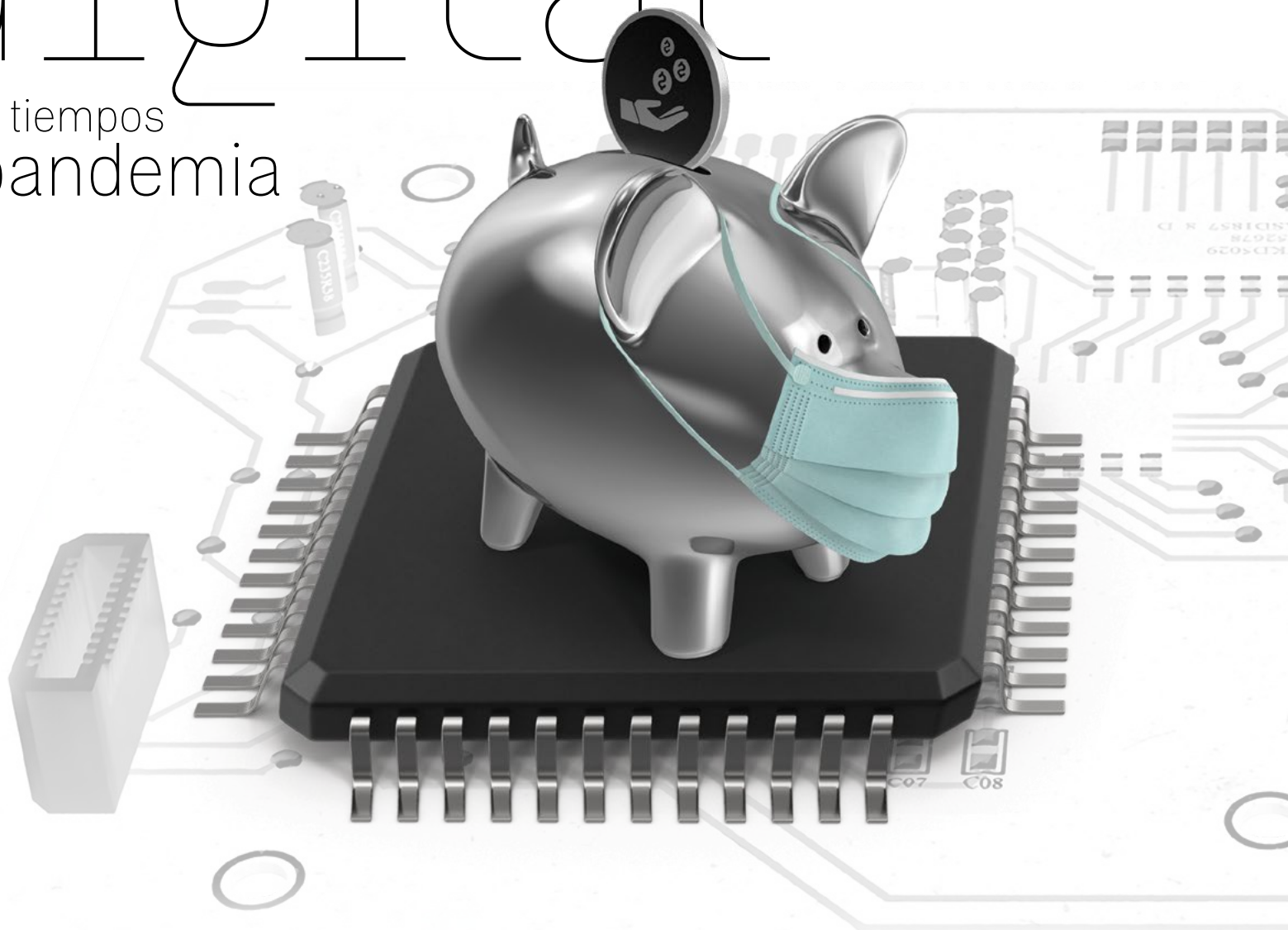


FRANCESC NOGUERA

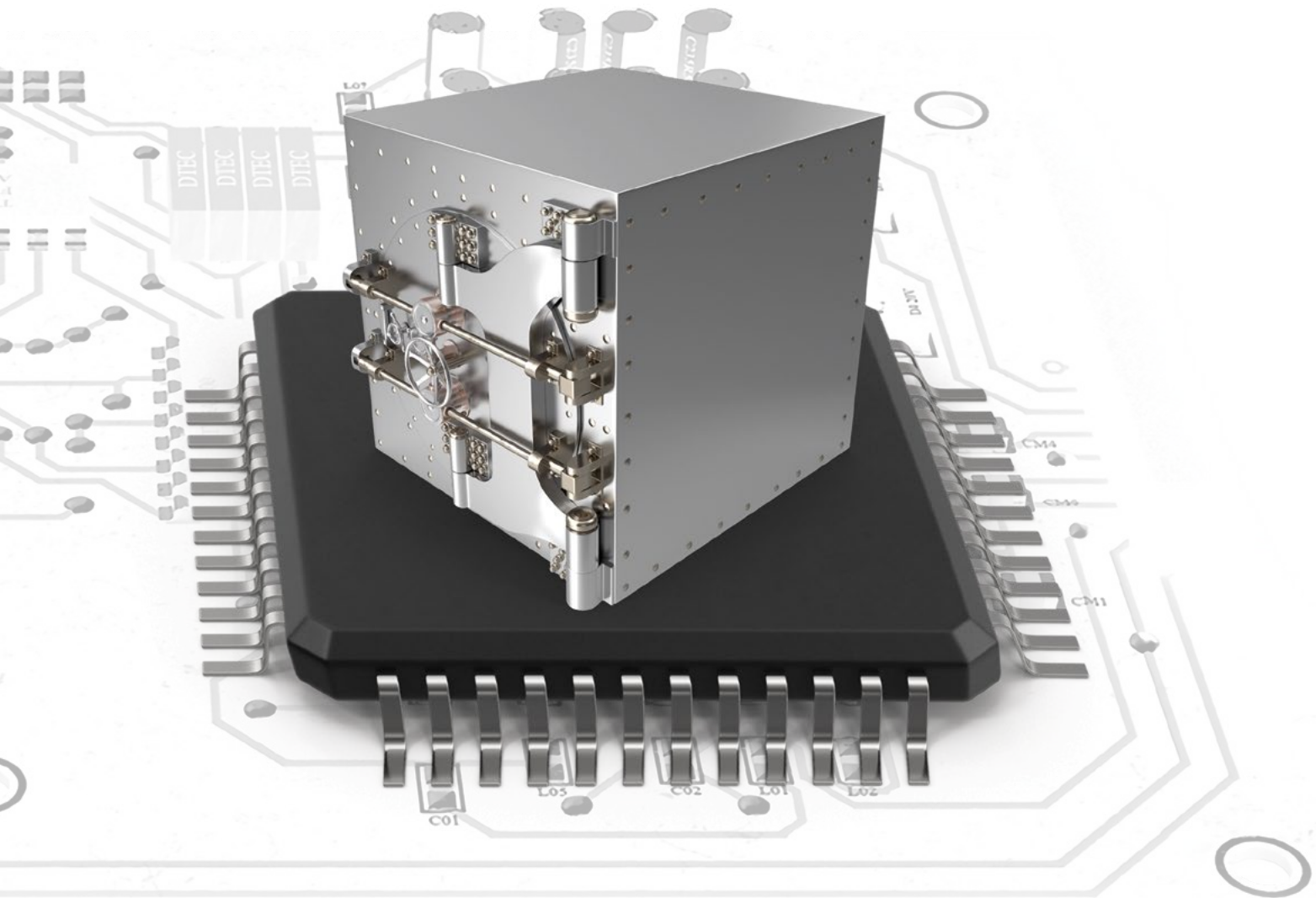
# Estrategia digital

para tiempos  
de pandemia



El director de Banco Sabadell en México describe cómo se abre paso en el mercado local a través de una sólida estrategia de banca digital.

REDACCIÓN ISTMO



**T**al vez el abolengo de Banco Sabadell provenga del siglo XIX, en Barcelona. Pero en México esta institución ha adoptado el papel de una empresa pequeña y disruptiva, que va a gran velocidad a buscar un mercado donde parecía no haberlo, y donde los gigantes lo dominaban todo.

Para una empresa disruptiva, un escenario crítico puede representar una lluvia de oportunidades, si enfoca el acontecimiento de forma adecuada. El equipo de dirección de Sabadell en México, cuya estrategia está enfocada en la banca digital, aprovecha el súbito

vuelco hacia el *e-commerce* para consolidar su oferta bancaria. También, desarrolla estrategias innovadoras para buscar nuevos *partners* que le permitan desarrollar a mayor velocidad su servicio para personas. Sin sucursales, que ya no se necesitan.

Claro que la crisis también ha implicado un reto, explica Francesc Noguera, director general de Banco Sabadell en México: su liderazgo es hoy más humano, más preocupado por los demás, en una época en la que paradójicamente el contacto humano es tan escaso.

### La crisis cambió el rumbo y la agenda de las empresas. ¿Qué temas se incorporaron a la agenda del grupo este año?

Definitivamente hubo un cambio, y tiene que ver con el hecho de que estamos viviendo un entorno muy volátil, lo que produce un gran nivel de incertidumbre en los equipos. Hay muchas incógnitas sobre cómo va a evolucionar esta crisis, que además de ser de salud, es económica y no tenemos referentes cercanos en la historia. El famoso «entorno VICA», lo estamos viviendo más que nunca.

Un líder en esta situación tiene que evolucionar, se tiene que adaptar. Lo que veníamos haciendo hasta ahora no sirve del todo para esta nueva situación. Algo que se está poniendo de relieve en esta crisis, es la necesidad de que el líder sea más humano, lo que significa tener mucha cercanía con la gente; para esto las tecnologías actuales como el Zoom son una maravilla. Antes, para poder interactuar, reunirte con el equipo, tenías que hacer viajar a la gente de varios estados de la República o incluso en la misma ciudad. Ahora puedes armar un Zoom al instante.

El tema de la cercanía es fundamental y el de comunicación es crítico también. Hay que hacerlo con mucha transparencia. No hay que decir cosas que no son; no podemos generar falsas expectativas. Creo que la gente agradece que digas las cosas como son, que los trates como adultos y no como niños. Es un momento de máxima madurez. Todos estos elementos ayudan a que el equipo esté con un mayor nivel de confianza, dentro de una situación que en general es adversa. Esto es un primer punto que es fundamental, este liderazgo más humano.

El líder, ante una situación que puede generar parálisis tiene una responsabilidad mayor que nunca. Debe motivar y energizar al equipo. Esto no es fácil, porque al CEO de una organización no hay nadie que lo motive o energice; está solo. Hay que asumir que esto va con el *job description*, que le toca infundir confianza, motivar y energizar. Esto pasa mucho: que la gente vea que la crisis es una gran oportunidad, porque se rompe el *statu quo*, se produce una disrupción en los mercados, en los sectores y en nuestro caso, que somos un banco *challenger*, aparecen muchísimas oportunidades. Es un foco hacia lo positivo y creo que lo estamos consiguiendo. En el banco veo a la gente

## el apetito de los mexicanos por soluciones digitales en el e-commerce es evidente, pero en productos bancarios que se puedan contratar y operar online, también.



comprometida, con ganas, viendo que se nos abren muchísimas oportunidades.

### ¿Cómo enfocarse en lo positivo y no en lo negativo a pesar de la crisis?

Esto no se construye de un día para otro. Te diría que como parte de nuestra cultura corporativa, de nuestros valores como *challenger*, hemos promovido una palabra que aparece en todos lados, y es «reto». Hace un año aproximadamente, preguntamos a todo el equipo qué es lo que más nos definía en esta organización. Lo que más sobresalía era una actitud de inconformidad permanente, de no caer en la autocomplacencia, de querer más. Sabemos que estamos consiguiendo grandes cosas, pero ahora queremos ir más allá, hacer más disrupción, ser más digitales, más innovadores. Todo esto hace que un equipo se sitúe en que hay muchas oportunidades y hay que aprovecharlas.

La pandemia, tiene para nosotros un aspecto positivo debido al modelo del banco, dado que está basado en negocio 100% digital. El apetito de los mexicanos por soluciones digitales en cualquier sector se está disparando. En el *e-commerce* es evidente, pero en productos bancarios que se puedan contratar y operar *online*, también.

El regulador mexicano está dando la posibilidad de que los productos bancarios se puedan contratar *online*, sin que haya interacción física de nadie. Entonces nuestro equipo, con mentalidad de reto constante, se percató de que el entorno va en favor de todo lo que estamos haciendo como banco.

### ¿Estaban más preparados que otros en la banca mexicana para esta etapa?

Sí y solo por suerte, porque nadie a principios de marzo habría dicho que estaríamos en esta situación. Como nuestra matriz está en España y ahí llegó antes la pandemia, de alguna forma nos hizo más sensibles de este lado. A mediados de marzo movilizamos completamente al equipo, nos fuimos a *home office* y conseguimos hacerlo en una semana.

Estábamos preparados en términos de operación del banco, operaciones remotas, otorgar créditos, abrir cuentas, etcétera. Para lo que no estábamos preparados, y nos dimos cuenta, era en herramientas colaborativas. Tuvimos que

pensar cómo asegurar las dinámicas de trabajo con los equipos de forma remota. Ahí desplegamos muy de prisa Zoom y Slack y funcionaron extraordinariamente bien. El equipo se siente muy protegido al estar en casa. Hemos tenido muy pocos contagios.

**¿Qué innovaciones han trabajado, para poder seguir funcionando con sus clientes y adaptarse a la pandemia? ¿Han contado con aliados en este proceso?**

Hasta antes de la pandemia, para cualquier servicio existía la situación obligada de tener una interacción con el cliente. Era un modelo muy pensado en sucursales, tradicional. El regulador, en este caso la Comisión Bancaria y de Valores, así como el Banco de México, vieron la necesidad de introducir contrataciones 100% *online*, y esto nos ha abierto puertas muy interesantes.

Por ejemplo, antes de que termine noviembre veremos la posibilidad de que las personas físicas puedan abrir una cuenta de nivel cuatro -es la que no tiene ninguna restricción, puedes depositar o retirar lo que quieras-, *online*. Seremos el primer Banco en México que lo lanzará. Se puede abrir en cuestión de muy pocos minutos. También estamos a punto de sacar un crédito digital para personas físicas que se va a contratar en unos cuantos minutos. Todos estos son productos que ya teníamos preparados, pero no habíamos lanzado porque faltaba el cambio regulatorio y ahora puedo decir que prácticamente todos nuestros productos se podrán contratar completamente en línea.

México, a nivel mundial, es un país que tiene unas capacidades muy potentes. Una es la de hacer transferencias completamente en línea 24/7, que hasta hace poco no se había explotado mucho, porque seguíamos con el mundo físico.

Un aliado muy importante para nosotros ha sido IBM. Teníamos que abrir nuestra arquitectura de sistemas para un nuevo modelo de negocio que así lo exigía y una capa completamente *aplicada* de microservicios. Aquí fue donde IBM nos ayudó mucho.

**¿Está México preparado para migrar a operaciones totalmente *online*?**

Vamos a ser justos con México, porque a veces no lo somos. En 2013, cuando estábamos



diseñando el banco, nos preguntábamos si tendría sentido montar uno con sucursales, porque es una infraestructura muy cara que necesita décadas para escalar, o nos íbamos por uno de operación remota. En principio el proyecto era para el mundo empresarial. Recuerdo que mucha gente nos decía que estábamos locos, que a las empresas les gustaba que hubiera una sucursal y estar ahí con su ejecutivo. Comenzamos en 2014, fuimos la licencia número 47 de 51 que hay. Hoy en día, en crédito empresarial somos el noveno banco del país, con una cuota de mercado de 3.5%. Hemos escalado muy bien, con operación 100% remota; por tanto, no subestimemos a los mexicanos, que están preparados para mejores experiencias en cualquier sector.

Hace dos años comenzamos nuestra propuesta de valor para personas físicas, también completamente digital, incluso en celular y nos dijeron lo mismo: los mexicanos no están preparados, eso es imposible, será un desastre... pues nos ha ido muy bien y además te diría que ahora con la pandemia, la tendencia de personas físicas a trabajar con bancos de manera digital, se está disparando. De modo que sí, México está preparado.

Un *insight* muy importante: Es verdad que la bancarización aún es baja en México, pero eso es porque venimos de un modelo de sucursales

que no escala bien, no llegas a todo el país. Sin embargo, si nos metemos al mundo digital, prácticamente 80% de los mexicanos tienen un *smartphone*. Claro que habrá una bancarización potente en los próximos años y vendrá por la vía digital, no por la de las sucursales.

**¿En qué consiste el modelo de negocio que lanzaron en el verano?**

Tiene que ver con personas físicas. Hace dos años habíamos ya penetrado con fuerza en el mundo empresarial y queríamos hacer lo mismo con personas físicas. Nos cuestionamos cómo hacerlo porque no teníamos sucursales y es a lo que la mayoría de las personas estaban acostumbradas. No queríamos tampoco gastar mucho en *marketing* y si tienes que hacer desde cero una marca para personas físicas, ese gasto debía ser espectacular.

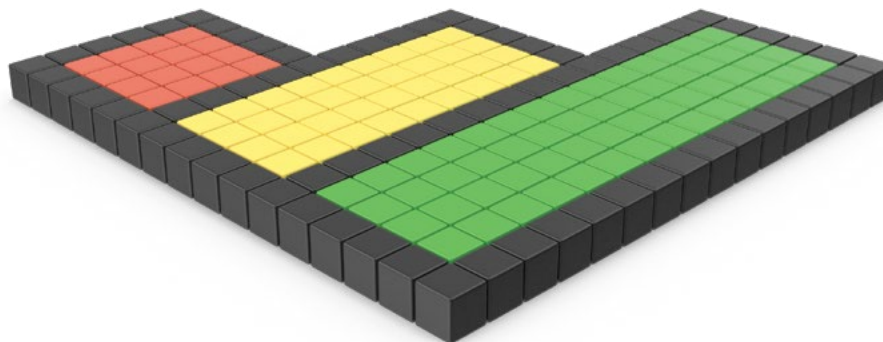
Nos dimos cuenta entonces que aprovechando las tecnologías actuales podíamos entrar con un modelo al que bautizamos como *banking as a service*. Hoy ya se escucha bastante, pero hace dos años era absolutamente inédito. Se trataba de conectar los sistemas con los de un *partner*, que es quien tiene a los clientes personas físicas.

Estos *partners* son *retailers*, telcos, aseguradoras; son los que tienen millones y millones de clientes personas físicas de la República. Pensamos que, si éramos capaces de conectarnos a través de esos sistemas y que ellos ofrecieran a sus clientes nuestros productos a través de su *frontend*, de su *app*, de su portal, podía ser un modelo ganador.

Fuimos a tocar unas primeras puertas y vimos que sí tenían apetito y por tres razones: Primero, porque los productos bancarios generan *engagement*. Con una tarjeta, un crédito, una cuenta, se podía fidelizar mejor la base de clientes. El segundo, era monetizar más la base de clientes, más ingresos, porque aquí los compartimos. El tercero, porque hay más *data*, tendrían más información de sus clientes. Comenzamos a trabajar y tuvimos que abrir nuestra arquitectura de sistemas, incorporar una capa de *apps* para poder conectarnos con los *frontends* de esos otros jugadores, y es un modelo que está comenzando a funcionar. Tenemos *partnerships* muy importantes, somos el único banco de la República que está haciendo esto.



## Nuestro escenario base señala que el año entrante es ya de crecimiento.



Al final este es un concepto que se llama «finanzas en medidas» que significa que una persona que es cliente frecuente de un *e-commerce*, pueda en esa misma *app* contratar un crédito, una cuenta o una tarjeta y operarla ahí mismo sin salir de ese entorno, sin tener que irse a un banco. El banco está detrás, completamente conectado.

Hemos visto que es un modelo de éxito; en el mundo empieza a tomar fuerza en varios países. Es el modelo que seguramente va a conseguir la mayor bancarización de mexicanos, porque las personas físicas en México, y estoy hablando de quienes están más cerca de la base de la pirámide, les será más fácil bancarizarse a través de las empresas a las que les tienen confianza: donde compran la comida, donde tiene su teléfono, etcétera.

### ¿Qué papel juega la banca en la recuperación del crecimiento económico y qué reto representa la crisis para Sabadell, tanto en México como en otros países?

La crisis, sobre todo en el segundo trimestre, fue de una profundidad inédita; vimos fuertes caídas en las economías, pero como está relacionada con un elemento exógeno, que es un virus, y comienzan a darse buenas noticias de vacunas, de mejores protocolos en los hospitales y en el tratamiento, la sensación es que la recuperación será más rápida que otras crisis del pasado.

El papel de la banca es fundamental para realizar un papel de intermediación. Al final es un juego en donde hay gente a la que le sobra dinero, y a otros a les falta. La banca tiene que asegurar que el dinero fluya de unos a otros para que se pueda producir la recuperación. Es evidente que muchas empresas van a estar muy afectadas por esta crisis y necesitarán créditos, ayuda, apoyos, para poder recuperarse, para que no se destruyan. La banca tiene que asegurarse de que esos apoyos y facilidades lleguen a los clientes que puedan sobrevivir. Habrá algunos que están tan mal que tampoco puedes poner en riesgo los depósitos que tienes. Aquellos que son viables –y hay muchos– hay que apoyarlos y es fundamental. Careo que en México lo estamos haciendo todos y en general creo que sí estamos empezando a ver una recuperación.

### ¿Cuándo volverá el PIB a estar en un nivel previo a la crisis?

Jugamos con escenarios. Hay uno pesimista, uno base –el que tiene mayor probabilidad– y uno optimista. Todos están relacionados con la pandemia: si tardas más o menos en controlarla y en desactivar la psicosis. El escenario base lo tenemos como la «palomilla» del logo de Nike: la caída fuerte, si ves las curvas de evolución en México, en Estados Unidos, en varios países, dibujan exactamente la «palomilla». Claro que puede caer otra vez por este nuevo confinamiento, sobre todo en Europa, pero creo que ya no es un confinamiento tan drástico como el que se dio en marzo y abril, lo que hará que la caída no sea tan brusca.

Nuestro escenario base entonces señala que el año entrante es ya de crecimiento. ¿Cuánto se tardará en recuperar lo que se perdió? Un par de años. En 2023 deberíamos estar ya prácticamente a nivel de inicios de este año, por una recuperación asimétrica, porque hay sectores que van muy de prisa, pero están otros a los que les va a costar más, como el entretenimiento y el ocio.

### ¿Crees que tu estilo de liderazgo se ha visto modificado durante la pandemia?

Sí. Soy un amante de la velocidad. Veo que nuestra ventaja competitiva más importante como banco, desde que iniciamos, ha sido que somos capaces de dar respuesta a los clientes y que nuestros procesos son mucho más veloces que los de los competidores. La capacidad de construir a gran velocidad es algo que nos ha funcionado muy bien.

Lo que sucede es que cuando vas con tanta velocidad, a veces no tienes mucho tiempo para escuchar y estar comunicando; estás más enfocado en ejecutar. Ahora diría que un porcentaje importante de mi tiempo se destina a estar más con los equipos, escucharlos, transmitirles confianza, explicarles hacia dónde vamos. Es

importante intentar conectarnos, tener un buen nivel de cercanía en un entorno que es adverso. Hoy por ejemplo una de las primeras preguntas obligadas con tu equipo es ver cómo están.

Soy un fan del mundo digital y me apasiona; dicho eso creo que para las personas es fundamental la interacción física. Al final somos animales sociales y nos caracterizamos porque nos gusta estar con otras personas, nos gusta ir a comer, platicar y si lo extraño. Todo el equipo está en casa y me parece bien para proteger su salud, pero también creo que tiene un impacto psicológico negativo. Quizá los dos primeros meses se sentían bien, pero llega un momento en que sí echas de menos el contacto humano.

Íbamos a comenzar con un híbrido donde, de forma voluntaria, la gente podía ir a la oficina, con cupos. Fue una pena porque lo tuvimos que pausar, porque se ha complicado otra vez la situación de los contagios. Es bueno equilibrar: el medio digital es muy interesante, pero también será bueno tener el contacto humano en cuanto sea posible.

Una reflexión muy importante para mí es que tal y como estamos ahora, es muy difícil que haya creatividad, porque todo está programado, estructurado, se pierde la riqueza de una interacción más espontánea, la que se da en un encuentro en el pasillo, con un café en la oficina, por ejemplo. Esa creatividad en riesgo me preocupa. Hay matices que solo pueden pulsarse al estar físicamente con otra persona.

Espero que la pandemia termine pronto, pero si debemos mantener el uso del cubrebocas más tiempo, ojalá puedan ser transparentes, porque el hecho de solo ver los ojos de la persona, sin poder ver su expresión facial, es duro. Estamos acostumbrados a interpretar a la persona en conjunto. Que estamos perdiendo matices que son importantes para nuestra forma de funcionar como humanos. </>



## 45 AÑOS DE TRADICIÓN Y PRESTIGIO

88 RUE DE SEINE  
**LES MOUSTACHES**



Luis Gálvez, propietario del restaurante  
y egresado del Programa AD-2, te espera.

 Les Moustaches  
 RestaurantLesMoustaches  
[www.lesmoustaches.com.mx](http://www.lesmoustaches.com.mx)  
[restaurant@lesmoustaches.com.mx](mailto:restaurant@lesmoustaches.com.mx)

**Reservaciones:** 5533 3390 • 5525 1265  
Río Sena 88, Ciudad de México, entre Reforma y Río Lerma  
**Comida:** lunes a domingo de 13:00 a 18:00 hrs