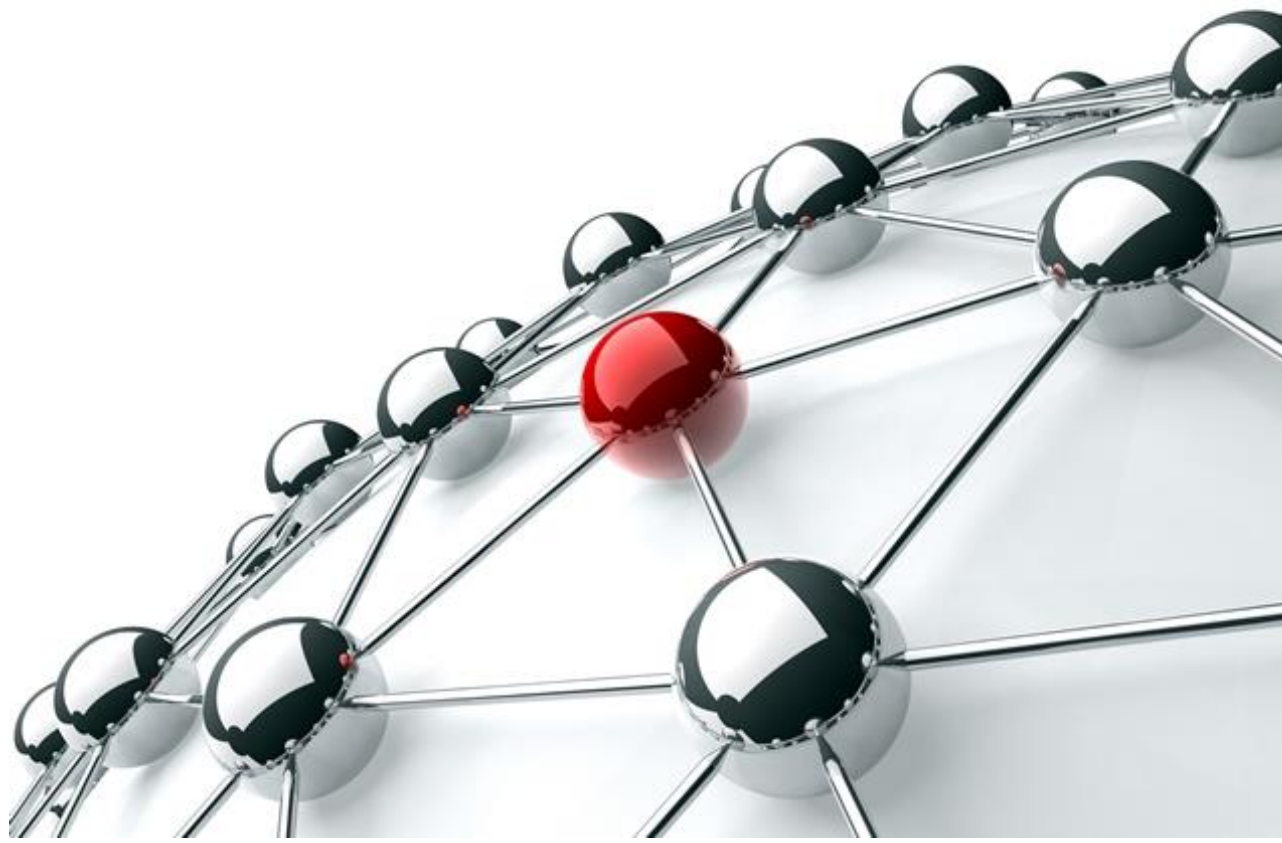

Customer Experience

Implantación de SuccessFactors en Banco Sabadell

Penteo | Marzo de 2017



Customer Experience

En los Penteo Customer Experiences se analizan experiencias de éxito de clientes destacados de su sector con el objetivo de proporcionar al mercado una visión independiente sobre el valor que pueden aportar diferentes soluciones, servicios o metodologías. Se exponen valoraciones provenientes del análisis de la información proporcionada por el proveedor, la experiencia del cliente y el análisis de los Analistas Penteo de las alternativas existentes.

Descripción de la necesidad

Banco Sabadell es el cuarto grupo bancario español, cuenta con más de 11,9 millones de clientes, 2.767 oficinas distribuidas en España (aprox 77%), y a nivel internacional (aprox 23%) y activos por valor de más de 212.508 millones de euros. En 2016, se cerró el ejercicio con beneficios de 710,4 millones de euros.

En muy pocos años Banco Sabadell ha pasado de ser un banco eminentemente nacional, con una plantilla de 18.000 personas fruto de múltiples adquisiciones, a tener más de 26.000 empleados tras la compra de TSB en UK, y una creciente presencia internacional en Europa, EEUU y LATAM.

Este rápido crecimiento derivó en un escenario en el que convivían numerosos procesos, sistemas y culturas diferentes, unido a una gran dispersión de la información y una alta manualidad de algunos procesos en el ámbito de RRHH.

Este hecho acarrea numerosas ineficiencias que hacían más complejo abordar el crecimiento y la internacionalización:

- Gran heterogeneidad en las bases de datos de RRHH derivadas de las diferentes integraciones, con la coexistencia de más de 150 bases de datos diferentes, y con problemas de integración y alta manualidad que dificultaban la visión única de la información.
- Dificultad para descentralizar la gestión de las áreas ante la falta de información integrada y fácilmente accesible por los responsables.
- Diversidad de sistemas de gestión en España y EEUU.
- Alta complejidad de evolución de las múltiples soluciones de RRHH existentes ante cambios en el negocio.
- Elevados costes de mantenimiento del ecosistema de soluciones existentes.

Paralelamente, la digitalización y transformación en que está inmerso el sector bancario y el cambio de hábitos de consumo y del modo de relación entre personas y empresas, también requería enfrentarse a numerosos desafíos para los que era necesario preparar a una organización creciente:

- Banca digital y desarrollo de nuevos canales y servicios
- Nuevos consumidores y nuevas reglas de decisión
- Nuevos actores en la industria financiera
- Cambios en el marco regulatorio
- Globalización y diversidad de la fuerza de trabajo

Banco Sabadell ha pasado en pocos años de 18.000 a 26.000 empleados, con presencia en Europa, EEUU y LATAM

Cada tres años Banco Sabadell establece su **plan estratégico** para abordar los nuevos retos que se le plantean.

En 2014 Banco Sabadell lanzó su **Plan Estratégico trianual (TRIPLE)**, poniendo especial foco en la **Transformación** (comercial, del modelo de producción y del balance), la mejora de la **Rentabilidad**, y la **Internacionalización**, para sentar las bases como grupo internacional, en estructura y equipo y en la entrada en nuevos mercados, y actuar como motor y guía del cambio.

Dentro del **área de RRHH** la implantación del **Plan TRIPLE** se materializó en un importante **Plan de Transformación**, apoyado en 3 pilares principales:

1. Integración de los procesos de RRHH y establecimiento de un lenguaje común.
2. Definición e implantación de un nuevo modelo operativo enfocado en la gestión del talento y la gestión del desempeño
3. Un **plan de sistemas para RRHH** totalmente alineado con el nuevo modelo.

En este sentido, la definición e **implantación de una solución de gestión del talento** fue una de las prioridades clave para poder dar soporte al nuevo modelo operativo de RRHH y conseguir la estandarización y simplificación de los procesos de RRHH a nivel global.

Alternativas evaluadas

A nivel del sistema de gestión de RRHH, Banco Sabadell ya disponía de la solución SAP HCM *on-premise* por lo que las alternativas a valorar debían cumplir con los requerimientos funcionales del nuevo modelo, siendo preferible que la solución a implantar fuese fácilmente integrable con SAP.

Por lo tanto, y considerando posibles alternativas, se decidió mantener SAP HCM como plataforma para el *Core* RRHH internacional, junto a la suite de **SuccessFactors** para la implantación de los procesos de gestión del talento en *cloud* por su integración nativa con SAP y su nivel de funcionalidad en modo SaaS.

En la elección de una solución de gestión del talento en modo *cloud* como **SuccessFactors**, frente a otras soluciones *on-premise*, se valoró especialmente:

- Agilidad de la implantación y rapidez en el despliegue
- Facilidad de integración con el actual sistema SAP HCM
- Gran usabilidad de la solución que la hacía muy intuitiva
- Mayor accesibilidad y movilidad de los usuarios por su acceso web
- Mejora de la seguridad y gestión unificada
- Actualización continua de la solución con las mejores prácticas
- Eficiencia de un mantenimiento único

En 2014 Banco Sabadell lanzó su Plan Estratégico TRIPLE con foco en la Transformación, la Rentabilidad y la Internacionalización

Banco Sabadell eligió SAP SuccessFactors como solución *cloud* de HCM por su funcionalidad y agilidad de implantación

El partner elegido para la implementación fue Accenture.

Accenture ha acompañado a Banco de Sabadell en todo el proceso, desde la consultoría de definición del nuevo modelo y de los procesos de RRHH, al diseño de la arquitectura, la configuración de **SuccessFactors**, y la integración de sistemas, el testing y soporte en la solución.

Accenture fue seleccionado como implantador de **SuccessFactors** por su enfoque global y su amplia experiencia en implantaciones de dicha solución.

Su propuesta diferencial radicaba principalmente en su alta capacidad para llevar a cabo una transformación *end-to-end* de las soluciones de RRHH, combinando su *expertise* en la solución **SuccessFactors** con sus conocimientos de la organización y de diseño de los procesos de RRHH, además de aportar metodologías propias para la implantación de soluciones *cloud-based*.

Todo ello unido a un enfoque global y a una especial atención a la gestión de riesgos del proyecto y a la capacidad de involucración de las diferentes partes implicadas, fueron las claves para la elección de Accenture como el mejor partner para Banco Sabadell.

Solución planteada

Finalmente la solución global adoptada por Banco Sabadell se basó en una arquitectura híbrida con integración entre SAP HCM *on-premise* ya implantado previamente, pero adaptado para Servicios Financieros, y la nueva implantación de **SAP SuccessFactors** en modo *cloud* para los módulos de gestión del talento.

Los módulos de **SuccessFactors** implantados fueron:

- **Employee Profile:** para facilitar el registro de todos los datos del personal a nivel global en un sistema único, integrando esa información con los datos de la gestión del talento
- **Recruiting:** para ayudar a la identificación, selección, contratación e incorporación del mejor talento, aportando inteligencia y guía a lo largo de todo el proceso y haciéndolo más ágil.
- **Performance & goals:** para poner al empleado en el centro del proceso, permitiendo una visión integral tanto de objetivos como de competencias, y mayor foco y apoyo en la consecución de los objetivos a través de una mayor transparencia y *feedback* y seguimiento continuos.
- **Succession & development:** para poder identificar y desarrollar el talento necesario para los objetivos de la organización de manera más eficiente, proporcionando visibilidad y capacidades para la sucesión que contribuyan al crecimiento futuro.
- **Learning:** para mejorar la experiencia de aprendizaje y la motivación de los equipos, contribuyendo más a los resultados de negocio gracias a la mejora de sus capacidades, con una solución flexible y fácil de utilizar y gestionar.

El **alcance del proyecto** contemplaba la implantación de **SuccessFactors** en los diferentes países en los que Banco Sabadell tiene presencia.

Accenture fue elegido como partner clave de todo el proceso por su capacidad en transformaciones *end-to-end* de RRHH y su *expertise* en SuccessFactors

En una primera fase (Mayo 2014-2016) **se priorizó la implantación a nivel de España, EEUU y México**, dada la importancia por su volumen de empleados (más de 18.000 personas), así como las necesidades existentes de *recruiting*.

En fases posteriores está previsto extender al resto de países la solución tras la armonización de plataformas y procesos en cada uno de ellos (UK, resto países de LATAM ...)

A nivel de la **estrategia de implantación** de los diferentes módulos Accenture planteó una **implantación de los diferentes módulos con base SCRUM**, considerando la secuencia más coherente para el ciclo de gestión de RRHH, pero permitiendo tener en cuenta nuevas prioridades del negocio.

Así, en un primer arranque, se pusieron en producción el proceso de fijación inicial de objetivos y un pequeño piloto de Talento, pero en el segundo *go-live* se incluyó el proceso de selección, de gran criticidad en ese momento para Banco Sabadell por el crecimiento que estaban experimentando, adaptándose el proveedor a las necesidades del cliente y ajustando el plan de implantación original a dicha prioridad.

Factores clave de éxito

Dada la relevancia estratégica de este proyecto y su impacto en los objetivos del negocio era muy importante asegurar el compromiso de todas las partes y contar con un adecuado modelo de gestión que facilitase la toma de decisiones ágiles, ante cualquier variación, y minimizase riesgos para conseguir una transformación en tiempo y presupuesto, alineada con los objetivos.

Por otra parte, la gran heterogeneidad y diversidad de los sistemas existentes, requería realizar previamente una importante labor de armonización de los datos que no comprometiese el éxito del proyecto por una mala calidad de los mismos.

Por tanto, los principales factores de éxito del proyecto fueron:

- **Esponsorización del proyecto al máximo nivel** por parte de Banco Sabadell.
- Creación de **Comités de seguimiento** quincenales con la **participación de todas las partes implicadas en el proyecto desde el inicio** para conocer su estado, los avances y tomar decisiones necesarias a tiempo.
- **Definición del nuevo modelo y de los procesos detallados de RRHH y totalmente alineado con los objetivos de negocio, previo** a la posterior implantación de la solución tecnológica.
- **Armonización y definición de una estructura común de datos** que facilitase la incorporación en el sistema SAP HCM *on-premise* que permitiese disponer de todos los datos unificados a nivel de países, estructuras organizativas, etc.
- Alta **involucración de los usuarios clave** para facilitar la gestión del cambio y la rapidez de adopción de la nueva herramienta.

El modelo de organización y gestión del proyecto propuesto y la involucración de todas las partes han sido clave para asegurar una implantación exitosa

- **Máxima implicación de los partners clave** (Accenture y SAP) para garantizar una comunicación directa y minimizar malentendidos durante el proyecto.
- Establecimiento de **Quality Review Meetings** con expertos SAP a fin de confirmar las configuraciones propuestas a implantar en Banco Sabadell.
- Utilización de **métodos de implantación de soluciones Cloud** basados en metodologías Ágiles iterativas y para reducir el tiempo de despliegue y facilitar la adopción de la solución por parte de los usuarios clave.

Retos a tener en cuenta

En este tipo de proyectos complejos, tanto desde el punto de vista técnico como desde el punto de vista organizativo, se plantean ciertos retos y barreras habituales a tener en cuenta.

En este caso destacamos los siguientes:

- **Identificación inicial de las prioridades y objetivos del negocio y del proyecto** como aspecto fundamental para **trabajar de forma alineada**.
- **Apoyo y patrocinio del cliente a lo largo del todo el proyecto**, sobre todo en los momentos de dificultad para comunicar la importancia y beneficios esperados y facilitar el cambio.
- **Definición clara de responsabilidades** y la **involucración de todas las partes** para conseguir los objetivos comunes previstos, **trabajando como un solo equipo** (RRHH B. Sabadell, IT B. Sabadell, Accenture y SAP)
- **Agilidad en la implantación**, a fin de contribuir de forma rápida a la homogeneización de los procesos de RRHH a nivel internacional y a la descentralización de la gestión.
- **Estandarización y máximo aprovechamiento de las best-practices** que aportaba la solución, evitando las personalizaciones.
- **Gestión del cambio y establecimiento de planes de comunicación e involucración específicos de todas las áreas de negocio** desde el inicio del proyecto.
- **Depuración de datos** para conseguir una correcta **calidad de los datos** mediante procesos y políticas que impliquen a los diferentes sistemas, asegurando un buen *Data Governance*.
- **Nivel de incidencias post-arranque bajo** comparado con otros arranques Big-bang.
- Adopción de la **máxima de "Keep it Simple"** para asegurar la simplificación de procesos y su fácil adopción, evitando también la excesiva *customización*, a fin de reducir el esfuerzo de mantenimiento de la solución tras la puesta en marcha.

Importante labor de armonización de datos previa como factor clave para la correcta implantación

Más de 150 bases de datos diferentes decomisadas

Beneficios obtenidos

La implantación de **SuccessFactors** realizada por Accenture en Banco Sabadell ha contribuido a la consecución de los objetivos estratégicos del Plan TRIPLE.

A su vez, se ha convertido en el primer proyecto llevado a cabo por una entidad financiera en España de esta magnitud que utiliza **SuccessFactors** como herramienta de RRHH en *cloud*.

Banco Sabadell ha conseguido con este proyecto:

1. **Transformación del modelo de gestión de RRHH** a nivel de:
 - Evolución del modelo de gestión del rendimiento
 - Un modelo de gestión del talento integrado
 - Un modelo de establecimiento de objetivos más transparente y coherente
 - Un modelo de *recruitment* y selección más eficiente
 - Un modelo para impulsar movilidad internacional
2. **Implantación de un modelo de procesos alineado con el nuevo modelo de gestión:**
 - Políticas y procesos orientados al *cliente* interno
 - Procesos regidos por la simplicidad y la importancia
 - Procesos y decisiones soportados por datos analíticos
3. **Implantación de la solución SuccessFactors** como soporte al nuevo modelo de procesos (objetivos, performance, talento y selección)

A su vez, la implantación de **SuccessFactors** también ha contribuido a la consecución de los siguientes beneficios tangibles:

- Armonización y simplificación de los procesos de RRHH a nivel global que facilita abordar el crecimiento y crea una manera de hacer común.
- Mejora de la eficiencia al disponer de una única solución integrada y mayor grado de automatización de los procesos.
- Mejora en la toma de decisiones en los diferentes niveles de gestión al disponer de mayor y mejor información.
- Mayor descentralización de la gestión de las áreas gracias a la visión integrada y completa.
- Mejora de la transparencia en la fijación y evaluación de objetivos al ser más claro todo el proceso y estar soportado por datos analíticos, lo que deriva en un mayor *engagement*.
- Mayor flexibilidad para adaptarse a cambios del negocio de forma ágil.
- Reducción del coste de mantenimiento de las diferentes herramientas y del equipo dedicado a dichas funciones, eliminando costes ocultos y favoreciendo una mayor predictibilidad de costes en base a criterios simples (variaciones de volumen, ...)
- Mayor seguridad de la solución al estar gestionada de forma centralizada y con las garantías necesarias y acordes a la legislación vigente en cada caso.
- Palanca para la creación del Centro de Servicios Compartidos de RRHH al contribuir y facilitar el cambio de modelo operativo del área.

Algunos datos del sistema implantado:

Más de 1.250.000 accesos de más 18.000 usuarios

60.000 Objetivos anuales fijados y más de 15.000 evaluaciones de desempeño realizadas

Más de 1.800 candidatos gestionados en procesos de selección

Importantes ahorros en dedicación a tareas manuales y reducción de costes de mantenimiento de aplicaciones importantes

Conclusiones

Durante este periodo se han puesto en marcha las iniciativas construidas en base al Plan TRIPLE, abordándose cambios importantes en la estructura y modelo de gestión de RRHH del grupo y preparando la organización para los nuevos retos y el nuevo Plan estratégico.

El proyecto de despliegue en el resto de países de **SAP SuccessFactors** se llevará a cabo dentro del próximo Plan trianual, al haber concentrado este año los esfuerzos en la integración de TSB UK.

Como resumen podemos concluir que a nivel de objetivos del Plan Estratégico de RRHH la **implantación de SuccessFactors** que **da soporte a la transformación del modelo operativo de gestión de RRHH** ha permitido a Banco Sabadell:

- **Reforzar el modelo de gestión del desempeño**, como piedra angular del grupo, integrándolo con la Dirección por objetivos
- **Dar el primer paso en la transformación del modelo de aprendizaje** y desarrollo del liderazgo
- **Poner en marcha un ambicioso programa de selección interna** para ofrecer mayores oportunidades de crecimiento profesional y favorecer la movilidad interna
- **Impulsar la descentralización en la gestión y la transparencia**
- **Ganar eficiencia y especialización** en el desarrollo de los procesos de gestión, creando una unidad transversal de Servicios Compartidos de RRHH para dar servicio a las áreas
- Conseguir el **reconocimiento de SAP** (Gold Award) como proyecto innovador HCM *cloud*.

Sobre Penteo

Penteo es el analista TIC independiente que lidera la mayor Comunidad de Conocimiento TIC de España, y ofrece un servicio especialmente diseñado para Directivos con influencia o responsabilidad en las decisiones TIC-Negocio, ayudándoles a garantizar el acierto de sus decisiones, compartiendo conocimiento, asesorándoles y facilitándoles hacer *networking*. Y para proveedores TI, Penteo aporta información del mercado sobre tendencias y posicionamientos, y proporciona apoyo experto con el que maximizar el éxito en sus estrategias.

Desde hace más de 20 años damos servicio a más de 200 compañías e instituciones de primer nivel del mercado español. Un servicio con el que minimizar riesgo, tiempo y coste, y extraer de las TICS y las Tecnologías Digitales el máximo valor para el negocio.

Nuestro Valor Diferencial

 <p>Conocimiento del mercado local</p> <hr/> <p>Nuestro equipo de analistas y expertos independientes (exCIOs, profesores de Escuelas de Negocio...) son expertos en las capacidades de los proveedores en España, en las tendencias TIC y su aplicación en el mercado español.</p>	 <p>Investigación imparcial y rigurosa</p> <hr/> <p>Investigamos la estrategia y capacidades de los proveedores TIC y las experiencias y necesidades de la demanda a través de más de 3.000 entrevistas a directivos.</p>	 <p>Independencia de marca y proveedor</p> <hr/> <p>Nuestra total independencia de marca y proveedor asegura la imparcialidad de nuestro análisis y consejo.</p>
---	---	---

Penteo

Analista TIC

Tu asesor TIC de confianza que te proporciona el **conocimiento** y el **apoyo experto e independiente**

 info@penteo.com

 902.154.550

 www.penteo.com

 @penteoanalyst

 Penteo ICT Analyst | Penteo Business and IT Executives

Propiedad Penteo.

Esta publicación no puede ser reproducida sin permiso expreso de Penteo. La información que contiene este informe se ha obtenido de fuentes consideradas fiables. Penteo no se responsabiliza de posibles errores, omisiones o inexactitudes que pueda contener este informe, así como del uso que pueda hacerse de las recomendaciones u opiniones que contiene. El contenido del informe está sujeto a cambios sin preaviso.