



ENRIQUE SOLBES, SUBDIRECTOR GENERAL DE BANCO SABADELL Y CEO DE SABADELL INFORMATION SYSTEMS

“La estrategia de Tecnología está alineada con la de Negocio”

« Enrique Solbes da las claves de los procesos de transformación de Banco Sabadell. Destaca la gestión de la infraestructuras, del puesto de trabajo y del modelo de desarrollo, mantenimiento y prueba de aplicaciones. Entiende que la cloud híbrida es el paso adecuado, que la ciberseguridad es un área cada vez más crítica y que hay que invertir en el mundo del dato, todo ello con el objetivo de mejorar los servicios digitales que ofrecen a sus clientes.

¿Cuál ha sido el principal movimiento tecnológico que ha impulsado la entidad?

Los tres principales ejes de la estrategia de tecnología de Banco Sabadell son:

1. Transformación y gestión de nuestras infraestructuras de centro de proceso de datos (incluyendo el uso progresivo del cloud) como del puesto de trabajo para ganar en resiliencia, escalabilidad y eficiencia.

2. Transformación del modelo de entrega de servicios y ecosistema de socios tecnológicos para conseguir ahorros de costes significativos, incremento de calidad y agilidad aplicando economías de escala, industrialización y automatización.

3. Evolución de las arquitecturas de sistemas y desarrollo para disponer de una plataforma única y estándar que nos dé mayor agilidad y calidad en los desarrollos y nos facilite la apertura a terceros para integrar funcionalidad y explorar nuevos modelos de negocio (Open Banking).

En estos últimos tres años hemos lanzado y ejecutado grandes proyectos en estas áreas, que han contribuido materialmente al plan estratégico y a los buenos resultados de la entidad ya que proporcionan eficiencias muy significativas y valor añadido para el negocio, clientes y empleados.

En primer lugar, firmamos un acuerdo con IBM (actualmente Kyndryl) para la transformación y gestión de nuestras infraestructuras y estamos culminando la migración de nuestros centros de procesos de datos.

Posteriormente abordamos la transformación de nuestro entorno de puesto de trabajo y comunicaciones, proporcionando a todos los empleados del banco herramientas de colaboración avanzadas.

Y, finalmente, hemos definido un nuevo modelo de Desarrollo, Mantenimiento y Prueba de Aplicaciones para acelerar nuestra transformación digital.

¿Tiene definido el banco un plan específico de transformación digital? Si es así, ¿en qué consiste? ¿El papel que asume el área TIC va más allá de la propia tecnología? ¿Cuál es la relación de esta área con la de Negocio?

Nuestra estrategia de Tecnología está, como no puede ser de otra forma, alineada con la estrategia de negocio del Grupo y las necesidades derivadas del escenario macroeconómico actual.

El plan estratégico de Tecnología contiene una serie de iniciativas que responden a dos objetivos principalmente:

1. Reducir la complejidad, mejorar las ratios de eficiencia, controlar el riesgo de las operaciones bancarias y optimizar el consumo de capital.

2. Proporcionar más y mejores productos y servicios a los clientes de la entidad y mejorar la experiencia de cliente a lo largo de todo el ciclo de vida (marketing, contratación y servicing) para aumentar nuestra cuota de mercado.

Efectivamente, tenemos una relación muy estrecha con el negocio. Los factores críticos de éxito son de hecho, por una parte, disponer de infraestructuras y arquitecturas de sistemas que nos permitan agilizar el desarrollo y reducir el time-to-market de las entregas; y, por otra parte, disponer del talento en equipos multidisciplinares que trabajan de forma integrada y contribuyen con todo el conocimiento necesario (negocio, marketing, funcional, tecnológico, etc.).

Banco Sabadell ha manifestado su apuesta por la nube. ¿Mantienen esta estrategia?

El cloud computing tiene ventajas desde el punto de vista de costes, flexibilidad y escalabilidad, es una tecnología establecida que sigue



UNA EXPERIENCIA ENRIQUECEDORA Y POSITIVA

El sector financiero tiene retos significativos y está en plena transformación. Eso es un desafío, pero también una gran oportunidad.

En estos últimos e intensos tres años hemos diseñado y ejecutado operaciones y proyectos muy relevantes en los ámbitos de Desarrollo de Aplicaciones e Infraestructuras. Programas que generan un impacto muy positivo para el banco, nuestros accionistas, clientes y empleados.

Como CEO de Sabadell Information Systems, filial de servicios de Tecnología del Grupo, es un privilegio poder liderar estos proyectos de transformación. Especialmente porque tengo la suerte de estar rodeado de un equipo de primera, con grandes profesionales procedentes de distintos

entornos y con experiencias y conocimientos muy complementarios. Sin embargo, efectivamente, el contraste con más de 20 años de carrera en una multinacional tecnológica como Hewlett-Packard es muy grande. Por lo que el cambio ha sido una ocasión para reinventarse, aprender de un entorno e industria diferente y a su vez aportar habilidades y experiencia de gestión. En definitiva, una experiencia muy recomendable, personal y profesionalmente.

Además, el proyecto reúne los ingredientes que a uno siempre le gustaría encontrar - lo que hacemos es muy relevante y genera un impacto duradero, es una oportunidad de aprendizaje y de crecimiento profesional para todos y, además, nos lo pasamos bien.

Hemos arrancado un programa para reducir nuestra estructura de costes en Desarrollo, Mantenimiento y Pruebas de aplicaciones y aumentar la calidad de nuestras entregas de software

evolucionando, en la que se innova más (en tecnologías como la IA o la analítica de datos) y que es la plataforma de facto usada por las startups (incluidas las fintech).

Nosotros, al igual que otras industrias maduras, tenemos no obstante una situación de partida y unos activos que soportan nuestra operación y nos dan, en muchas ocasiones, una ventaja competitiva.

Eso no significa que no podamos usar cloud, pero sus ventajas son más evidentes cuando se evolucionan de la mano de las infraestructuras y las arquitecturas de sistemas, esto es, con modelos SaaS y PaaS y no tanto IaaS.

Esto es lo que estamos haciendo, de la mano de proveedores de servicio como Microsoft y AWS, y esta es la razón por la que, en el momento actual, el modelo híbrido es el más adecuado para nosotros. Hoy en día ya cargamos en el cloud público, incluyendo la mayoría de nuestros entornos previos, sistemas corporativos y herramientas de colaboración (en modalidad SaaS) y una parte del transaccional para los canales digitales (ya desarrollados sobre arquitecturas que permiten pivotar de on-prem al cloud público).

En general, estamos observando un movimiento rápido hacia la cloud pública para muchos servicios y aplicaciones. En mi opinión es solo una cuestión de tiempo.

¿Cómo se comporta el acuerdo de servicios alcanzado con IBM hace ahora dos años?

La valoración es muy positiva y hemos conseguido los principales objetivos que nos marcamos en su día, que fundamentalmente eran una modernización de nuestras infraestructuras para aumentar la resiliencia y escalabilidad,

junto con una reducción significativa de los costes de explotación, que ya se ha materializado en nuestra cuenta de resultados.

Hemos completado con éxito la transición del servicio de los proveedores actuales a Kyndryl, la implantación del nuevo modelo operativo, la actualización de las infraestructuras tecnológicas actuales y el equipamiento e instalación de los nuevos centros de proceso de datos. Actualmente estamos realizando la migración de cargas a los nuevos CPD, que completaremos durante el segundo trimestre del 2022.

¿Puede darnos más detalles del programa de transformación para el ámbito de Aplicaciones?

Hace unos meses arrancamos este programa con el doble objetivo de reducir significativamente nuestra estructura de costes en las áreas de Desarrollo, Mantenimiento y Pruebas de aplicaciones (una de las partidas más materiales en nuestros presupuestos de inversión y gasto) y de aumentar, si cabe, la calidad y agilidad de nuestras entregas de software.

Para ello, lanzamos un proceso competitivo y nos propusimos una concentración muy significativa del número de socios tecnológicos en esta área, asegurando que contáramos además con líderes de la industria con experiencia probada en nuestro sector y geografía, que aportarían economías de escala, metodologías y modelos de delivery industrializados.

¿Qué influencia tendrá en los nuevos proyectos TIC de Banco Sabadell el aumento de la movilidad y del digital workplace?

En el año 2020 abordamos mediante nuestro programa Next Generation Workplace la

transformación de los más de 15.000 puestos de trabajo de Servicios Centrales y la Red del Banco en toda España. Este programa formaba parte de la iniciativa SmartWork lanzada por el Banco para transformar la forma en la que trabajamos y ha cobrado un papel muy relevante durante la pandemia.

El proyecto, pionero en nuestra industria y que fue reconocido con el premio Computing 2020 en categoría Innovación en el Puesto de Trabajo, ha permitido potenciar la colaboración y comunicación efectiva entre empleados, clientes y proveedores, y dotar a los empleados del banco de movilidad para que trabajen estén donde estén de forma segura, dando respuesta a las necesidades actuales de trabajo remoto y presencial, incrementando la productividad y el sentimiento de pertenencia.

La ciberseguridad y la analítica de datos, ¿son otras prioridades tecnológicas para Banco Sabadell?

Absolutamente. Son dos áreas clave.

La ciberseguridad es un área cada vez más crítica y prueba de ello es el aumento de casos de alto perfil en los últimos tiempos. Es un área especialmente crítica para un negocio, como el de la Banca, basado en la confianza. Por ello, los presupuestos para esta área continúan creciendo y trabajamos permanentemente para dotarnos de tecnología, procesos y un equipo que nos permita identificar los sistemas, datos e identidades a proteger y disponer de las medidas para protegernos.

En definitiva, asegurar que estamos protegidos y que detectamos y respondemos in-

mediatamente a cualquier amenaza. Banco Sabadell está en la primera y tercera posición en los ratings de Cyber Risk para la Banca en España de RiskRecon y Bitsight respectivamente.

En el mundo de los datos, hemos invertido en la construcción de plataformas de explotación y analítica de datos que garantizan la calidad e integridad de los datos y nos proporcionan una plataforma común sobre la que desarrollar soluciones informacionales y progresivamente construir soluciones basadas en inteligencia artificial y sistemas cognitivos. Estas soluciones proporcionan muchas ventajas al negocio, permiten ofrecer servicios personalizados a nuestros clientes y también reducen los tiempos y costes asociados a responder a cambios y requerimientos regulatorios.

¿En qué situación estratégica queda la banca digital de Banco Sabadell?

¿Intensificarán los pasos para impulsar la banca móvil?

Banco Sabadell está en una muy buena posición en términos de actividad de nuestros clientes a través de canales digitales. El 56% de los clientes activos en banca a dis-

Tenemos 2,1 millones de clientes particulares digitales, de los cuales el 93% utiliza la banca móvil y el 56% son mobile-only





RESEÑA BIOGRÁFICA

Enrique Solbes es un ejecutivo con amplia experiencia internacional transformando y liderando negocios de tecnología y ayudando a clientes de distintas industrias con su transformación digital.

Enrique es subdirector general de Banco Sabadell y CEO de Sabadell Information Systems, filial de Banco Sabadell responsable de las Tecnologías de la información (Aplicaciones y servicios de Infraestructura) para el grupo.

Enrique ha desarrollado una gran parte de su carrera profesional en Hewlett-Packard, donde ha desempeñado diferentes roles. Ha sido vicepresidente y director comercial de Hewlett-Packard en España, director general del negocio de Servicios en Iberia y Europa Central y del Norte. Anteriormente trabajó en Accenture. Es Ingeniero de Telecomunicaciones y PDD por el IESE.

www.linkedin.com/in/enrique-solbes/



tancia de Banco Sabadell solamente acceden desde la App. Tenemos 2,1 millones de clientes particulares digitales, de los cuales el 93% utiliza la banca móvil y el 56% son mobile-only.

Esta posición presenta una oportunidad para fortalecer e intensificar la relación digital con nuevos servicios y funcionalidades en todos los segmentos, en línea con la expectativa de los clientes, que, en términos generales, demandan mayores funcionalidades a través de distintos canales digitales, y especialmente a través de la banca móvil.

En los segmentos gestionados la digitalización permite apoyar a los gestores con herramientas que permitan conocer mejor las necesidades de los clientes y hacer una gestión más personalizada (Banca Conversacional). En los segmentos masivos la digitalización es el canal principal (en algunos casos único) y nos proporciona ganancias notables en eficiencia.

Dentro del ámbito de Banca de Particulares y Empresas destacan las iniciativas de digitalización, como son un nuevo canal de soporte online con un asistente virtual basado en capacidades conversacionales y machine learning que permite a los clientes obtener respuestas inmediatas, un nuevo on-boarding 100% digital que facilita captar nuevos clientes sin necesidad de acudir a una de nuestras oficinas, el impulso de nuevas funcionalidades relacionadas con tarjetas, como puede ser la contratación online con descarga directa en el wallet del móvil y la potenciación de la experiencia de usuario mejorando aún más nuestra aplicación móvil -la App de Banco Sabadell se encuentra entre los líderes en los benchmarks de expe-

riencia y rendimiento y destaca en valoraciones dentro de las tiendas de aplicaciones-.

¿Cuál es la apuesta de Banco Sabadell para adoptar tecnologías innovadoras como IA?

La inteligencia artificial es posiblemente la tecnología actual con mayor poder transformacional, no solo por lo que ya nos permite (desde el procesamiento de lenguaje natural al análisis de riesgos e inversiones, pasando por los sistemas de recomendación) sino por el cambio sustancial que significa en la forma en que desarrollamos software sustituyendo la programación tradicional basada en reglas y símbolos por un nuevo paradigma basado en los datos y los algoritmos matemáticos.

Un ejemplo de lo que estamos haciendo en esta área es el chatbot de asistente virtual en la aplicación móvil y web, que permite mejorar la atención a los clientes a través de canales online ofreciendo asistencia proactiva (predictivo) y es una palanca clave en la transformación del modelo de distribución retail con menos oficinas y mucho más autoservicio.

Adicionalmente, y especialmente en lo que a nuevas tecnologías se refiere, es clave explorar permanentemente nuevos enfoques y alianzas. Por ejemplo, y a pesar de las grandes diferencias de escala y aproximación, podemos aprender mucho de cómo las Big Tech usan masivamente datos y conocimiento de sus clientes (y entrenar además a los algoritmos de inteligencia artificial) o del hiperfoco de las fintech en la construcción y gestión de una experiencia de cliente diferencial (priorizándolo sobre la pura transaccionalidad y el record-keeping). ■