

Fotografía  
Santiago OjedaTexto  
Ambrosio Rodríguez

FRAN GONZALO, DIRECTOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES DE SACYR

# “Tecnología busca maximizar el beneficio de los negocios de Sacyr”

**Lleva dos años al frente de la Dirección de Sistemas de Sacyr. ¿Le ha valido su experiencia previa en empresas anteriores?**

Como parte de mi trayectoria profesional destaca mi experiencia en Sun Microsystems durante diez años y en Acciona durante ocho años. Para mí ha sido muy enriquecedor, por haber estado primero en un proveedor en el área de servicios y luego haber pasado a enfrentarme a los retos que tienen las organizaciones a la hora de implantar tecnología. Puedo ver el mundo de la tecnología desde los dos lados de la mesa, eso me ha aportado mucho.

**Le habrá ayudado la labor en Acciona.**

Sin duda, es el mismo sector. Las responsabilidades que tenía en Acciona son similares a las actuales, en el sentido de que era responsable de las Tecnologías de la Información en su división de Infraestructuras, que incluye negocios semejantes a los que gestionamos en Sacyr: Concesiones, Industrial, Servicios y Construcción. Con diferentes magnitudes y posicionamientos en el mercado, pero con unas necesidades comunes.

**¿Qué objetivos prioritarios se marcó al llegar a Sacyr?**

El principal reto que me marqué fue tratar de posicionar las tecnologías de la información más cerca de los negocios. El área de Tecnología se veía como un área de soporte y de atención a usuarios. Creo que lo hemos conseguido creando y reforzando las figuras de los “business partners”, que son los directores de mi equipo con responsabilidad directa sobre la tecnología en los negocios que conforman el grupo.

**Hay compañías que dan un paso más para adoptar metodología Agile. ¿Está en sus planes?**

Nos encontramos en un estado de madurez anterior al que puedan estar algunas otras organizaciones. Estas metodologías serán importantes para nosotros, por la agilidad que nos van a permitir, para dar un tiempo de respuesta de forma

mucho más rápida a los requerimientos de los negocios. Aunque quizás no hayamos llegado aún al objetivo ambicioso que podríamos plantearnos.

**Entonces, entiendo que la prioridad de momento es acercarse más al negocio.**

Sí, que el negocio nos vea con más cercanía, tenemos que ser más prescriptores de tecnología, tenemos que saber mejor qué soluciones aplicar que resuelvan sus necesidades para cada sector en particular, trasladar ese conocimiento al negocio, y escuchar mucho. En estos dos años hemos lanzado muchas iniciativas al respecto.

**¿Dónde está Sacyr con relación a tecnologías como cloud, analítica, IA, machine learning...?**

Estamos haciendo cosas en torno a algunas de esas tecnologías. Ejecutamos proyectos en IoT -Sacyr Tracking- para monitorizar los activos que pueda haber en una obra; y que luego también se podrá trasladar al área de Servicios.

No vamos a perder de vista lo que está ocurriendo con todas las tecnologías emergentes, sea IoT, blockchain o cualquier otra; y estamos desarrollando actividades piloto para contrastar su grado de madurez y aplicabilidad, pero también es cierto que nuestro foco a corto plazo es optimizar todo el ámbito del back office.

Nuestra estrategia es disponer de las arquitecturas adecuadas en cada momento.

**¿Qué ejemplo puede reflejar?**

Entre nuestros proyectos vertebradores quiero mencionar a BAMBU, es el nombre que le hemos dado a la renovación de los sistemas económico-financieros de la compañía, basado en la implantación de SAP S/4HANA: Busca la trazabilidad de la información y del dato único y aumentar eficiencia de las operaciones financieras. Es un muy buen ejemplo de cómo la tecnología es realmente una palanca de transformación. Ha permitido al negocio reflexionar, analizar, ver cómo está trabajando, y cómo quiere trabajar. Se

**El proyecto BAMBU para la renovación de los sistemas económico-financieros es un referente de lo que queremos hacer**



## Durante estos dos últimos años, el incremento del presupuesto de tecnología ha sido de más del 50%

ha puesto en marcha ya en las áreas de Concesiones y Holding, y continuaremos paulatinamente en el resto de áreas de la compañía. En este sentido es un referente de lo que queremos hacer.

### ¿Contemplan el salto a la cloud?

Precisamente, en la fase inicial de BAMBU, pensamos qué hacer con respecto a este tema. Parte de la arquitectura que lo sustenta está en la nube, concretamente en Google, donde hemos montado los entornos de desarrollo para SAP S/4HANA. Nuestra estrategia estará centrada en una arquitectura híbrida. Tenemos y seguiremos teniendo sistemas on premise, ya que consideramos que ciertas aplicaciones y proyectos, por diferentes motivos, se deberán mantener de este modo; otros quizás tendrán que utilizar más extensivamente los servicios de la nube.

Al iniciar cada proyecto, valoramos qué hacer. Muchas veces también las propias soluciones vienen ya con la "obligación de estar en la nube" y, evidentemente, no vamos a cerrar las puertas al futuro, pero de forma equilibrada, y planteando siempre una adecuada gestión y gobierno.

### ¿Con cuántos CPD cuenta Sacyr?

Cuando llegué teníamos uno. Debido al proyecto BAMBU hemos abierto un segundo CPD para asegurar también las actividades de Disaster Recovery, los dos en España. Son centros externalizados. En este ámbito hemos iniciado una importante renovación de infraestructuras, analizando en cada caso la posible conveniencia de utilizar los servicios de la nube. Hemos ordenado y renovado cada caso concreto y a lo largo de este año plantearemos también el detalle de la estrategia de evolución, para proceder a renovar la gestión del servicio a lo largo de 2020.

### Cuando habla de renovación de infraestructuras, ¿en qué se han basado?

Hemos empezado virtualizando servidores, renovando almacenamiento, tenemos una importante "granja" de componentes Citrix que también hemos optimizado.

Durante el primer año se ha acometido una transformación importante, que ha permitido aumentar eficiencia y reducir elementos a lo largo del segundo año. Es significativo señalar que, en estos dos años, el incremento del presupuesto de tecnología ha sido del entorno del 50%.

### ¿Cómo se valora el departamento de Tecnología y su papel como CIO dentro de Sacyr?

Creo que una de las grandes sorpresas que me he llevado es la cultura de innovación y de adopción tecnológica que existe en Sacyr. Llevamos ya ocho años concediendo premios a la innovación, buscamos startups que nos ayuden. Ese incremento de presupuesto refleja el valor que se da a las tecnologías; se está demostrando lo que se puede llegar a hacer y tenemos muchas expectativas de alcanzar metas muy interesantes.

Me consta que la Tecnología está bien representada en el comité de dirección, y soy igualmente consciente de la importancia que tiene para la compañía.

### Ha mencionado a las startups. ¿Qué es lo que busca Sacyr con esos proyectos?

Respuesta a las necesidades de los negocios. Nos hemos acercado a ellos para entender sus necesidades y se han seleccionado las empresas que entendíamos podían dar mejor respuesta a dichas necesidades. Este es el objetivo fundamental cuando las apoyamos en su desarrollo tecnológico.

### ¿Se plantea Sacyr iniciativas de innovación ligadas con otros proyectos no específicamente tecnológicos?

Disponemos de un área de innovación y estrategia. Todo lo relacionado con innovación se orienta a proyectos para mejorar los negocios existentes, no tanto a encontrar la tecnología más disruptiva.

No nos planteamos liderar el coche conectado, pero nos enfocamos más, y creo que es acertado, en innovaciones que ofrezcan mejoras operativas y de eficiencia.

Aplicaremos tecnología, como puede ser la impresión 3D, para ser más eficientes en proyectos de Construcción, por ejemplo. También es cierto que, en algunos negocios, como el de Servicios, podrían implantarse tecnologías que permitieran generar nuevos negocios.

### ¿Tienen un plan de transformación definido, ahora que la palabra digital está tan de moda?

Son dos palabras, transformación digital, que aquí no se utilizan demasiado. Sí es cierto que estamos en un proceso de transformación, hemos cambiado incluso nuestra imagen de marca. Pero la tecnología es, al final, una palanca más de nuestro proceso de transformación, que tiene sus propias etapas y su correspondiente plan.

Buscamos maximizar los beneficios de los negocios de Sacyr mediante la provisión de servicios que optimicen la digitalización de procesos y la implantación de un avanzado ecosistema digital.

Cuando hablamos de ecosistema digital, hablamos de big data, analytics, de lo que tiene que ver con interconexión, integración de la cloud, usuario digital.

### ¿Movilidad y el puesto de trabajo son áreas estratégicas?

Hay dos grandes proyectos transformadores que hemos lanzado durante este tiempo. Uno es BAMBU, que va razonablemente bien, con la implantación de SAP S/4HANA, que también supone cambios relevantes en el proceso. El otro tiene que ver con la mejora de la productividad y eficiencia de los usuarios, ahí utilizamos Office 365 como tecnología; empezamos hace más de un año y ya lo hemos desplegado en 3.500 usuarios. No se trata solo de la solución en sí, de un nuevo sistema de correo en la nube, sino también de adoptar herramientas de colaboración y ello está muy ligado a la movilidad.

Queremos llegar a los usuarios en todos los frentes de su actividad, a una obra, por ejemplo, aportando tecnología de movilidad para que puedan tener respuesta a sus necesidades, y herramientas de colaboración para potenciar el trabajo de equipo.

### ¿Para abordar estos proyectos, detectan en su organización carencias de talento?

Para poner en marcha esa organización diferente, había algunas lagunas que cubrir. Una de mis prioridades ha sido la búsqueda del talento y, aunque el mercado no está fácil, somos una empresa joven y dinámica que nos hace atractivos para atraer ese talento, no solo de tecnología, sino también relacionado con otras áreas, y lo estamos consiguiendo, aunque en algunas ocasiones nos cuesta algo más de lo esperado.

### ¿Se plantean acuerdos con universidades?

Lo hemos intentado con alguna pero no ha fructificado aún ningún acuerdo. Sí existen iniciativas dentro de la compañía, como el 'Programa Talenta', para atraer talento a la compañía y para que estas personas tengan un seguimiento durante los primeros años y se ubiquen en diferentes áreas para adquirir conocimiento. Estos programas están destinados a cubrir las necesidades de los negocios.

Otro caso es el área de software factory, donde desarrollamos muchas soluciones a medida. En este ámbito nos cuesta más encontrar ese talento que demandamos.

### ¿Esta software factory está externalizada?

Tenemos recursos externos que están trabajando en modo servicio, como por ejemplo en 'service

desk', pero no tenemos ninguna contratación de gestión del mantenimiento de aplicaciones (AMS). Queremos obtener un mayor grado de madurez, antes de hacer ese tipo de externalizaciones masivas. Hemos definido una estrategia interna y la hoja de ruta que queremos seguir para llegar a un modelo equilibrado de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones con recursos propios y externos.

Nos va dando buenos resultados. Así, por ejemplo, hemos puesto en producción una herramienta muy exitosa para la gestión de riesgos, tanto en las fases de licitación como de ejecución de los proyectos de la compañía, tanto para construcción como para los otros cuatro negocios, permitiendo hacer un análisis de los riesgos y tomar las decisiones más adecuadas.

### Apenas cuentan entonces con proyectos de outsourcing.

No en el sentido más amplio de la palabra, pero trabajamos con recursos externos que gestionamos directamente. Buscamos empresas que nos provean talento y experiencia cualificada en función de las necesidades que podamos tener en la implantación de algunas tecnologías específicas para diferentes proyectos. En cualquier caso, nuestros profesionales gestionan las tareas de esos recursos, ordenando la situación actual y avanzando en la estrategia de externalizar con sentido; como por ejemplo estamos haciendo en relación con la gestión del puesto de trabajo con una herramienta de Microsoft, como parte del proyecto de Office 365.

### ¿Qué proveedores son los más representativos para Sacyr?

Microsoft, Google o Autodesk, que es importante en nuestro sector, hemos llegado ahora a un acuerdo bastante innovador basado en Tokens, modelos de pago por uso. SAP o Deloitte que nos están acompañando en el desarrollo y despliegue del proyecto BAMBU. Luego, hay otro tipo de empresas especializadas como pueden ser VASS, IECISA, Sistel, Ricoh, CGI, Uniway, así como proveedores tradicionales de infraestructura tecnológica y comunicaciones como Telefónica o Vodafone.

### ¿Cómo observa el futuro en Sacyr?

A nivel personal estoy muy satisfecho en Sacyr. Es un proyecto retador, en el sentido de que había mucho por hacer, quizás este sector no aprovechó en su momento sus etapas de bonanza para hacer grandes inversiones en tecnología. El objetivo es aportar al negocio beneficios de la mano de la digitalización de procesos. ■

## UN GRUPO TECNOLÓGICO

Sacyr es una organización presente en 30 países que cuenta con unos 40.000 empleados. El departamento de Tecnología está formado por aproximadamente 115 personas. "Uno de los grandes gaps que identifiqué cuando me incorporé a Sacyr era el distanciamiento con Negocio. Así que uno de los grandes cambios que se puso en marcha está relacionado con la creación de la figura de los business partners, para cada uno de los cuatro negocios que conforman el grupo. Existe un responsable de tecnología para Servicios, Construcción, Concesiones e Industrial y otra persona lleva Holding, donde se engloban todos los proyectos transversales. Hay otros dos bloques, que tienen que ver con Aplicaciones, sistemas económico-financieros, software Factory, con desarrollos a medida, y con analytics y recursos humanos; y otra área que aborda Infraestructuras Tecnológicas, donde incluimos comunicaciones y seguridad, infraestructuras y puesto de trabajo. Por último, tenemos el área de Gobierno IT.

La Dirección de Tecnología de Sacyr es global, se encuadra dentro de la Dirección Financiera para dar servicio a todos los negocios tanto a nivel nacional como internacional; aunque los servicios se gestionan desde aquí, se cuenta con un gerente de Tecnología en cada país, coordinados con la Dirección de España, que además atienden necesidades locales".