

A portrait of Carlos Abarca, a man with dark hair and a beard, wearing a dark suit and a white shirt. He is smiling and looking directly at the camera. The background is a blurred view of a coastline with a blue sky and a body of water.

“Sin una sólida tecnología no soportaríamos procesos de integración”

Carlos Abarca,

Director de Tecnología y Sistemas de Banco Sabadell

En plena reestructuración financiera, Banco Sabadell mira al futuro con ilusión a la par que con la obligación de conseguir resultados. En este marco, el área de Tecnología, dirigida por Carlos Abarca, se ha convertido en estratégica. No en vano, esta centenaria entidad ha adoptado la innovación tecnológica como una de sus fórmulas tradicionales de crecimiento.

¿Qué funciones tiene encomendadas el área que usted dirige?

Somos responsables de todas las plataformas tecnológicas del Grupo Banco Sabadell, tanto las relativas a clientes como los *back office* que necesita el banco para su funcionamiento. Es decir, gestionamos la totalidad de la infraestructura tecnológica del banco (redes, comunicaciones, equipos, dispositivos), así como los planes de continuidad del negocio, seguridad lógica de la información y metodología y arquitectura.

¿Han promovido planes formativos entre su personal, por ejemplo, en materia financiera?

El grupo tiene un campus virtual, llamado BS Campus, en el que hay una oferta formativa permanente, con cursos de seguimiento obligado para todos los empleados. Actualmente, estamos trabajando en el de blanqueo de capitales que, aunque, indudablemente, resulta más relevante para el personal de oficinas, todos los empleados recibimos nociones básicas, porque así lo consideramos necesario para quienes formamos parte del negocio financiero. La mayoría de los cursos son online, por las ventajas evidentes que reportan en cuanto a flexibilización de horarios.

Además, en áreas especializadas como la nuestra, existe una cierta actividad de formación *on-demand* para las personas que adquieren cargos de mayor responsabilidad, a quienes proporcionamos píldoras formativas concretas.

Banco Sabadell destaca por ser una entidad financiera moderna tecnológicamente y por su gran virtualización. ¿Qué ha facilitado que así sea?

El banco tiene una cierta tradición en esta materia. No en vano, fue una de las primeras entidades en España en ofrecer un servicio completo al cliente a través de Internet. Hemos sido también la primera entidad en Europa en lanzar una aplicación de banca móvil para iPad. Lo cierto es que ha habido, tradicionalmente, una cierta obsesión por la mecanización de los procesos, ya que Banco Sabadell nunca arranca un proyecto que no contemple la automatización. Es algo que forma parte de la genética de la entidad. La clave, seguramente, no es tanto el papel que jugamos los profesionales de este área, sino el propio ecosistema de la entidad, que favorece que podamos desplegar tecnología. No olvidemos que hoy en día el acceso a la tecnología es universal, así que ninguno de los bancos que operamos en nuestro sector tenemos impedimentos para utilizar tecnología. Lo que diferencia a unos y otros es la propia organización.

En cuanto a avances tecnológicos en la atención al cliente, ¿a nivel interno cuáles destacaría?

De 2000 a 2006 hubo una gran inversión con el objetivo de dotar al banco de una base tecnológica suficiente para afrontar una fase de futuro crecimiento. De esa renovación vivimos hoy, y sin esta sólida base tecnológica no hubiéramos podido soportar procesos de integración de otras entidades (como Banco Atlántico, Banco Urquijo, United Bank en Estados Unidos y, más recientemente, la del Banco Guipuzcoano).

Esta base tecnológica no se refiere solamente a los procesos relativos en el servicio al cliente, sino también a la construcción de una estructura capaz de soportar procesos de *back office* significativos en volumen.

Cuéntenos alguno de los programas en los que trabajan actualmente.

Afrontamos un proceso prácticamente único en el sector, a través del cual nos convertiremos en el primer banco que opere sin ordenadores en su red de oficinas. En la actualidad, 100 de nuestras oficinas ya cuentan con dispositivos sin inteligencia local, que se conectan a una red de alta velocidad y a un centro de datos. Este sistema nos permite pensar en modelos de movilidad extrema; ninguno de nuestros empleados depende ya de su dispositivo. Podremos pensar en modelos de distribución comercial más agueridos, menos tradicionales, para poder interactuar más con los clientes.

¿Qué requerimientos plantea este proceso?

Existe una fuerte presión reguladora. En pos de la innovación, no podemos saltarnos ningún procedimiento, así que, como hasta ahora, tendremos que seguir cumpliendo con procesos y protocolos establecidos. Además, hay otra cuestión sobre la mesa. Hasta ahora, la oficina ofrecía un marco de confianza y seguridad porque es un espacio físico en el que suceden las cosas. En el momento en que quieres que las cosas ocurran más allá de la oficina, entramos en términos de privacidad, confidencialidad, seguridad...

Por ejemplo, ¿qué ocurre cuando alguien pierde el iPad? Son dispositivos que pueden ser atacados con cierta facilidad. Todo ello añade presión sobre las medidas de *crypting* de comunicaciones.

¿Por qué motivo decidieron contar con la colaboración de una consultora experta en TI? ¿Por qué eligieron a Atos?

Siempre hemos contado con una cartera de proveedores externos para abordar proyectos nuevos, replantear otros ya existentes y rellenar huecos de la producción de una forma que no implique movilizar a plantilla propia.

La relación con Atos se intensificó a partir de un hecho tan significativo como la adquisición de otra enti-

“Seremos el primer banco en operar sin ordenadores en las oficinas”

“Cuando Banco Sabadell integró a Banco Atlántico, Atos jugó un papel determinante y facilitó el proceso de integración”

dad, un banco. Cuando Banco Sabadell integró a Banco Atlántico, que sí mantenía una gran densidad de relación con Atos, esta compañía jugó un papel determinante y fue facilitadora del proceso de integración en todo momento.

Uno de los proyectos más trascendentes en que Atos ha colaborado es el de Tesorería. ¿Qué particularidades presenta?

Se trata de un proyecto integrado en un paraguas global que denominamos “Programa Trade”, iniciado hace un año y medio con el objetivo de mejorar las capacidades de nuestra Dirección de Mercados y Tesorería y, así, poder ofrecer productos más competitivos al mercado mayorista y particular. Eso sólo es posible a partir de la implantación de tecnología, una plataforma de *front office* y la adecuación de los *back offices* que dan soporte al conjunto de productos de tesorería con el fin de que el lanzamiento de los productos de volatilidad pudieran ser soportados por los sistemas.

Dentro de este marco, Atos fue la compañía escogida para la renovación del *back office* de derivados, que consistió en una renovación integral del sistema. Finalmente, el proyecto ha llegado a buen puerto y nosotros hemos conseguido los objetivos marcados.

De los proyectos emprendidos junto con Atos, ¿cuál destacarías?

Atos ha trabajado en muchos proyectos. Entre otros, podríamos destacar la colaboración de sus profesionales en los equipos de desarrollo de productos bancarios y en los sistemas de la gestora de fondos. De forma continuada, hemos ido manteniendo una relación considerable.

¿Qué posición adopta Banco Sabadell en torno a las redes sociales?

No podemos dar la espalda a un fenómeno exponencial que está registrando niveles de crecimiento de audiencia que multiplican por diez los que en su día obtuvo la televisión. A su vez, esta acogida está generando en los usuarios altos niveles de desistimiento o fatiga, porque se trata de un proceso inmaduro que plantea desequilibrios, situaciones de uso frágiles.

En Banco Sabadell tenemos definidas nuestras propias dinámicas en este campo. Es decir, la cuestión de las redes sociales no es anecdótica, creemos en ella: fuimos de los primeros bancos en España en tener un *community manager*, contamos con un servicio 24x7 de atención al usuario en distintos canales interactivos. Lo más significativo de este fenómeno es que no se le pueden aplicar las mismas lógicas



que a los canales tradicionales, porque lo que define las redes sociales es que, precisamente, son redes de personas. Por eso, introducir cuerpos extraños como marcas o corporaciones no es nada natural. Es por ello que nuestra filosofía de acción en este campo se basa en no ser intrusivo con nuestros clientes. Queremos estar sólo donde nuestros clientes valoran que estemos.

¿En qué consiste el programa Zero Mail?

Hay quien sustenta que el *email* supone una carga negativa para la productividad de las organizaciones. Yo creo que lo que realmente afecta negativamente son los malos hábitos y los procesos desestructurados. En la medida en que el correo electrónico es una herramienta, ésta no tiene la culpa de nada. Tiene mucho más sentido instalar hábitos favorables que criminalizar herramientas. Así que, el *email* seguirá siendo una herramienta fundamental, y hay que conciliar su uso con el abanico de posibilidades que van apareciendo en el mercado. Contra lo que verdaderamente tenemos una cruzada es con la utilización del *carbon copy* para diseminar por la organización información sin tener cuidado de quién debe acceder a ella o cuando es utilizada como medio de descarga de responsabilidad. Oímos mucho lo del "Yo ya mandé un correo..."

¿Cuáles son los retos que se plantea Banco Sabadell?

Uno de los grandes retos a los que Banco Sabadell trata de hacer frente es crecer. En el sector de las empresas y las pymes tenemos cotas muy altas de cobertura, pero no basta con mantenerse, sino que hay que ganar en tamaño. Esta vocación de crecimiento forma parte del propio negocio.

Además, hay otra gran cuestión: la profunda reestructuración del sector bancario. Banco Sabadell quiere ser un *player* del nuevo escenario que se está construyendo, y para ello hay que hacer muchas cosas. En tecnología, también, pero de una manera que permita al banco mantener sus esencias, que son las que tradicionalmente le han diferenciado -el servicio, la calidad en la atención al cliente, etc.-. Y todo ello sin olvidar que, precisamente, los nuevos clientes ya no conciben la oficina bancaria como el espacio principal en que se desarrollan las relaciones con su banco. Se trata de un reto de futuro apasionante, porque supone reinventarse. Además, quienes gestionamos las áreas de TI tenemos una posición significativa en la construcción del nuevo escenario, evidentemente, junto a nuestros compañeros de negocio.

¿Qué papel jugarán en este proceso las compañías proveedoras de TI como Atos?

Efectivamente, también se inicia una etapa interesante para las empresas proveedoras del sector,



porque tendrán la oportunidad de añadir valor a un proceso que será muy intensivo en esfuerzo, creatividad y talento. Las crisis conllevan mayor actividad, entrega y resultado. Y las compañías proveedoras tendrán que alinearse también a estas variables. Además, más que nunca, deberán aportar transparencia, confianza y precios ajustados.

Finalmente, ¿cómo valoran la relación con Atos?

Si no estuviéramos satisfechos, no hubiéramos mantenido una relación sostenida en el tiempo, sin embargo este tipo de compromisos hay que renovarlos permanentemente. Ocurre como con los fondos de inversión: las rentabilidades pasadas ya no garantizan las rentabilidades futuras, de modo que hay que mantener siempre una exigencia alta. Es decir, nosotros debemos confiar en Atos, al mismo tiempo que Atos debe generar confianza a Banco Sabadell. Los proyectos en los que hemos colaborado conjuntamente han tenido siempre resultados satisfactorios, así que Atos, la credibilidad, la ha conseguido.

“Los proveedores, más que nunca, deberán aportar transparencia, confianza y precios ajustados”