

Sebastian Grams  
CIO de SEAT



# La digitalización es la clave del futuro de nuestro sector

Nuestro CIO de este mes ha desarrollado toda su carrera en el sector del automóvil. Actual CIO de SEAT, Sebastian Grams habla con nosotros acerca de las particularidades del sector automovilístico para un CIO, el papel de la tecnología en los cambios en la industria o la aportación de SEAT durante la crisis del Covid-19 fabricando respiradores de emergencia.

## Siempre has trabajado en la industria automovilística, primero en Audi y luego en SEAT. ¿Qué rasgos especiales tiene este sector para un CIO?

No soy el típico CIO que viene del mundo IT; soy ingeniero y trabajé en el Departamento de I+D de Audi. Para mí, como CIO es realmente importante tener una habilidad especial para enfocarse en el cliente, en dos direcciones. La primera, trabajar para diferentes áreas y estar listo para entender las necesidades del cliente y del área de negocio. Y la segunda, el conocimiento de cómo trabajan las fábricas y cómo funciona el negocio en la industria del automóvil. Y junto a ello, es fundamental tener las conexiones personales y de equipo adecuadas.

## En 2018 te trasladas de Alemania a España. ¿Has notado muchos cambios en la cultura laboral y empresarial entre ambos países?

Para ser honesto, realmente no; para mí fue fácil adaptarme a la cultura española. Quizás porque mis abuelos proceden de Italia y estoy bastante imbuido de la cultura del Sur. Y además, SEAT es parte del Grupo Volkswagen, lo que significa que hay una

conexión entre los compañeros de Alemania y España dentro de un mismo ecosistema. Así que para mí fue fácil adaptarme y me han encantado estos dos años. Estoy muy feliz de ser parte del equipo y la familia de SEAT, así como de tener esta experiencia de la cultura española y del propio país.

## ¿Cuáles son los pilares de la estrategia de SEAT?

Ante todo, me gustaría destacar la estrategia **de IT de SEAT, que es en la que soy experto**. Al poco de llegar, entre finales de 2018 y abril de 2019, implementamos la nueva estrategia de IT, en la cual hay dos puntos clave. El primero es posicionar a SEAT en el desarrollo tecnológico para la digitalización. Así, la ingeniería se centra en cómo ayudar a cada área de negocio. Por otro lado, también estamos enfocados en ser un proveedor de servicios, ya que todos los días estamos proporcionando servicios a las diferentes áreas.

En cuanto al primer punto, necesitamos transformar nuestra organización en una línea orientada a la tecnología, debemos tener un conocimiento dentro de la organización acerca de aspectos como inteligencia artificial, realidad virtual, nube...

Estar realmente centrados en la tecnología, porque no es un asunto exclusivo de SEAT: hay muchas tecnologías de la información presentes en los coches porque las compañías están reconociendo que la digitalización es la clave de nuestro futuro.

### ¿Cómo contribuye el departamento de TI a materializar esa estrategia?

Relacionado con lo que acabo de explicar, nuestra contribución **es una de las claves de esa estrategia**. Estamos trabajando de la mano del área de negocio para crear juntos el porfolio de nuestro proyecto digital. Por ejemplo, productos para áreas de negocio en proyectos que desarrollamos posteriormente. Y, dentro del desarrollo tecnológico para la digitalización, estamos creando aquellos elementos que necesita la organización.

### ¿Cómo se estructura el departamento de TI?

El Departamento de IT está estructurado en tres grandes áreas. La primera es la de Demand, donde estamos en contacto con áreas de negocio como Finanzas, Investigación y Desarrollo, Producción, Comercial... Esto es importante porque nos encargamos de todos los proyectos del día a día y de aquellos demandados por la compañía.

La parte que lleva el desarrollo software está separada entre Supply (que se dedica más a buy) y la nueva organización SEAT:CODE, que es un ente propio bajo el paraguas de IT. Supply tiene que ver con las infraestructuras y las servicios de gestión de aplicaciones, pero también con el desarrollo interno de software.

Y, en medio, está la parte Central: gobernanza, seguridad, estrategia digital y la parte de comunicación, centrada en IT y SEAT:CODE. Además, tenemos nuestra estrategia dentro del Departamento de Comunicación centrada en parte de mi organización.

### ¿Se fomenta la innovación desde el área de TI?

Absolutamente. El Departamento de IT está fuertemente enfocado en la innovación. La innovación es clave desde el principio. La digitalización es el principal vector de nuestra cultura y, por ello, en nuestro departamento hemos creado el IT Innovation Circle. En él, debatimos regularmente sobre productos y tecnologías innovadores, y tratamos de impulsar estas grandes ideas para la organización. Esto se sustenta en un conjunto mayor de la analítica y expertise de SEAT. Como ejemplo, cada año celebramos el Innovation Day, donde intentamos participar con nuestras ideas más allá del IT Innovation Circle.

### ¿Qué actividades están llevando a cabo ligadas a la transformación digital?

Queremos adentrarnos en la transformación como en un todo. No es algo básico solamente en el área de IT, es básico en el equipo de SEAT. SEAT está seriamente centrada en la innovación y puede decirse que este tipo de transformación está dentro del ADN de la empresa. Por lo tanto, el Departamento de IT no está solo al conducir esta transformación.

### ¿Están utilizando Cloud, Big Data y analíticas avanzadas, movilidad, VR, IoT...?

Sí. Respecto a tecnologías avanzadas, debería destacar tres puntos. Las tecnologías Cloud son algo en lo que estamos fuertemente centrados. Nuestra idea en SEAT para el futuro es llevar más y más datos y aplicaciones a la nube. Por tanto, ya estamos usando estas tecnologías y forman parte de nuestra estrategia.



Sobre analíticas avanzadas, ya tenemos diferentes tecnologías implementadas en las áreas de negocio donde estamos llevando a cabo procesos, muchas de las cuales son **totalmente automáticas**. Por ejemplo, el Departamento Financiero se nutre de algunas de estas tecnologías.

La tercera tecnología es la realidad aumentada. Aquí estamos trabajando junto al Departamento de I+D porque en el desarrollo de un coche se necesitan muchos prototipos y, en la fase inicial del desarrollo, estamos intentando implementar numerosas tecnologías nuevas para hacer los prototipos físicos mucho más detallados. También hay ejemplos de proyectos reales que usan tecnologías IoT.

### A principios de abril, SEAT fue noticia por adaptar su planta de Martorell para fabricar respiradores de emergencia destinados a enfermos de Covid-19. ¿Cómo se llevó a cabo este desafío desde el punto de vista tecnológico?

He de decir que SEAT es una de las mayores empresas en España y tenemos una gran responsabilidad con el país, al que estamos fuertemente conectados. Cuando la situación empeoró, hubo un gran trabajo para cambiar la actividad del área de Producción y del equipo de Fabricación en un tiempo muy breve.



Se adaptó una parte de la línea de producción del Seat León y, donde normalmente se fabricaban coches, se fabricaron respiradores de emergencia para los hospitales. También colaboraron expertos sanitarios en la fabricación. **Nosotros dimos soporte a la iniciativa de nuestros colegas del área de Producción junto a diferentes áreas** que se involucraron en ella. Para mí, esto muestra que SEAT ha sido realmente rápida al adaptarse a esta situación. Pienso que es un gran éxito que SEAT haya provisto de estos ventiladores a diferentes hospitales para salvar muchas vidas en una situación realmente difícil por el Covid-19.

**La industria automovilística está sufriendo cambios radicales -movilidad eléctrica, vehículos autónomos, modalidades de pago por uso-. ¿Qué papel juega el área de TI para adaptarse a estas transformaciones?**

Ciertamente, la industria del automóvil está enfrentándose a enormes cambios. Uno de los principales es que todo está más digitalizado. Lo digital está dentro de nuestros productos: coches conectados pero también servicios que, desde tu teléfono móvil, se conectan con tu producto. En este contexto, ¿cuál es el papel del área de IT? En SEAT, uno de los principales cambios es la creación de un Centro de Desarrollo de Software, SEAT:CODE, un importante elemento transformador que queremos introducir en la actividad de la compañía. Hemos creado esta nueva organización con más de 150 desarrolladores de software porque vemos que la industria automovilística debe estar mucho más enfocada en el software y los productos relacionados con este. Y aquí es

donde podemos contribuir al desarrollo de los productos adecuados para este cambio en nuestra industria. No sólo para SEAT; también para el Grupo [Volkswagen] y, ojalá, también para mercados exteriores en torno a SEAT si hacemos productos interesantes para comercializar.

**¿Cuáles están siendo los proyectos prioritarios de TI en 2020?**

Para este año, ha habido bastantes retos. Permíteme diferenciar entre dos momentos diferentes. En marzo, después de que el Covid-19 llegara a España y Europa, nos centramos en mantener la actividad de la compañía y los empleados. De un viernes a un lunes, la compañía decidió que todo el mundo tenía que permanecer en casa y trabajar desde allí. Fue un reto realmente grande para el Departamento de IT conseguir que cientos de personas continuaran haciendo el trabajo diario. La prioridad fue continuar con el trabajo del día a día en las diferentes áreas de negocio, expandiendo la conexión, proporcionando aplicaciones...

Y ahora que el Covid-19 está algo más controlado, hemos vuelto a nuestro porfolio de proyectos y estamos centrándonos fundamentalmente en nuestras áreas de negocio y nuestros proyectos digitales para el resto del año. Así como en unir a los equipos para trabajar con proyectos que hagan a SEAT más digital. En resumen, un año muy difícil con dos focos diferentes.

**Muchos estudios hablan de la evolución del papel del CIO en la estructura de las empresas.**

**¿Qué cambios se han producido en tu caso?**

Pienso que el papel de los CIOs está cambiando tremendamente en los últimos años, porque las compañías están intentando digitalizar más y más los procesos y el trabajo diario. Así que IT está adoptando un rol mucho más dirigido a llevar esto a cabo. En el pasado, nosotros solamente suministrábamos teléfonos móviles, almacenamiento, ordenadores... Pero ahora las compañías nos preguntan sobre automatización de procesos y cosas similares, con temas que puedes abordar de un modo técnico, y el Departamento de IT está adoptando un papel mucho más centrado en la compañía. Por lo tanto, necesitamos mantener una gran atención en todas las áreas de negocio, con una conexión muy fuerte con el mismo, y ayudar a estas áreas a transformar los departamentos de un modo técnico. Esa es nuestra respuesta.

**¿Qué le aporta a SEAT su pertenencia a AUSAPE?**

Quiero señalar que este tipo de red de trabajo es realmente interesante para nosotros, ya que para SEAT resulta muy enriquecedor estar en contacto con otras empresas, no sólo del sector automovilístico. Por ello, redes como AUSAPE son muy importantes, y especialmente aquí, donde podemos estar en contacto con proveedores de SAP, pero también con diferentes compañías que están usando SAP y con las que podemos compartir información sobre productos, sobre implementación o sobre productos útiles. Es estupendo para nosotros ser miembros de AUSAPE y estar en este tipo de red de digitalización.