

Miguel Guilherme,  
IT Director de adidas Iberia



# “La innovación está en nuestro ADN y uno de los pilares de la cultura de empresa es la creatividad”

El Director de Tecnología de adidas para España y Portugal está convencido de que las soluciones tecnológicas actuales contribuyen al crecimiento sostenido de las empresas y ayudan a cambiar los modelos de negocio. Nos habla en profundidad de la estrategia de TI de su compañía y de los principales proyectos que su departamento está llevando a cabo.

## ¿Cuáles son los pilares de la estrategia de su compañía?

La estrategia de nuestra compañía es ser la mejor marca de artículos deportivos del mundo y, para conseguirlo, hemos lanzado internamente una estrategia que se llama “*creating the new*”, que tiene los siguientes pilares: Key Cities, Speed y Open Source.

Vamos a centrarnos en las ciudades más importantes del mundo, incluyendo las de Europa Occidental, y, sobre todo, queremos ser más rápidos a la hora de tomar decisiones e implementarlas. También es clave escuchar a nuestros consumidores pues todo lo que hacemos es pensando en ellos y, en este sentido, es importante conocer lo que consumidores y embajadores de la marca piensan de nosotros y, por eso, queremos escucharles e inspirarles.

Para sostener esta estrategia tenemos puesta la atención en las personas y en nuestra cultura. Con esta estrategia queremos crear deseo por la marca para alcanzar el liderazgo.

Estamos en un mercado en crecimiento y acreditamos que el deporte tiene el poder de cambiar vidas. Por eso, creemos que vamos conseguir llegar a ser líderes de mercado.

## ¿Cómo contribuye el departamento de TI a la hora de materializarla?

El departamento de IT está muy involucrado en la estrategia de la compañía. Uno de los pilares de nuestra estrategia es la transformación digital, y aquí IT tiene una participación fundamental; estamos trabajando en proyectos en todas las áreas clave para evolucionar hacia modelos digitales como, por ejemplo, en Movilidad,

Cloud, eCommerce, Big Data o Data Analytics, CRM, etc. Igualmente, estamos empeñados en ser más rápidos y más ágiles y, por eso, estamos cambiando nuestra forma de trabajar.

Intentamos llevar a cabo la gestión de proyectos con metodología Agile y no tanto en Waterfall, como en el pasado. De esta forma, podemos entregar los proyectos rápidamente y ser más eficaces, pues podemos perfeccionar el producto durante el desarrollo para que el resultado final se corresponda con las expectativas, o las exceda. Y si no estuviésemos alineados con lo esperado podemos reaccionar rápidamente. Como he dicho, somos y queremos ser cada vez más una compañía “agile”.

## ¿Cómo se estructura su departamento de TI?

El Grupo adidas trabaja de una forma muy centralizada y estandarizada. Tenemos un departamento global para cada área funcional que opera a escala mundial. Las grandes decisiones estratégicas se toman en nuestra sede y posteriormente se ajustan e implementan localmente.

En IT ocurre lo mismo. Tenemos un departamento de IT global que decide nuestra macro-estrategia y nos deja a los países las micro-decisiones.

## ¿Y a nivel local?

Nuestro departamento de IT local está dividido en dos áreas, una de infraestructura y otra de aplicaciones. En el área de Infraestructura nos encargamos de todo lo que es *workplace*, comunicaciones tanto de voz como de datos, networking, servidores, etc.

Este portugués de 42 años, casado y con dos hijos, después de concluir su formación académica en Informática de Gestión, comenzó su actividad profesional en Deloitte. Ha pasado después por L'Oréal y en el año 2000 entró en el grupo adidas, primero como Administrador de Sistemas en Portugal y más tarde como IT Business Analyst. En 2007 se trasladó a su sede en Herzogenaurach (Alemania), donde ejerció como Senior Business Consultant. En 2013 regresó a adidas Iberia como IT Director.



Estamos distribuidos en dos países y tenemos más de 80 ubicaciones diferentes entre oficinas, oficinas de ventas y tiendas, con más de 1.000 usuarios y casi 900 ordenadores. Sólo el 30 por ciento de los usuarios trabajan en nuestra oficina principal de Zaragoza.

En el área de aplicaciones nos responsabilizamos principalmente de trabajar como Business Partners. Trabajamos mano a mano con nuestro negocio, e intentamos mejorar e implementar proyectos que puedan aportar valor añadido. En esta área apoyamos la implementación de proyectos globales y también nos encargamos de la implementación de iniciativas locales. El soporte (first level), tanto de aplicaciones como de infraestructura, está externalizado a proveedores internacionales para que nuestros recursos se puedan dedicar a tareas críticas, como la implementación de proyectos. Así nos podemos centrar en temas importantes para nuestro negocio.

Una de las áreas más importantes de nuestro departamento es la gestión del almacén que tenemos en Caspe. Somos el único país de Europa que tiene un almacén gestionado localmente y estamos muy orgullosos de ello. El WMS fue desarrollado por recursos locales hace 30 años y actualmente toda la gestión se realiza con recursos internos. Los SLAs de Caspe son muy buenos y eso se debe, en parte, a nuestro trabajo en IT, ya que tenemos un sistema totalmente integrado con el ERP y los sistemas satélites.

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

Sí, sin duda, y no solo desde IT, sino también desde toda la organización. Queremos ser líderes de mercado y, para conseguirlo, tenemos que ser pioneros en innovación. En nuestro grupo tenemos varias áreas donde la fomentamos y un departamento exclusivo para esta área, desde donde buscamos innovar en las nuevas tecnologías para nuestros productos, mejorar el proceso de producción, incorporar innovaciones en nuestras tiendas, en el uso de las tecnologías, etc.

Aparte de este departamento, promocionamos la innovación entre nuestros empleados. Tenemos una intranet donde invitamos a todo el personal a aportar ideas. Es decir, si vemos algo y pen-

samos “yo haría esto de una forma mejor”, podemos entrar en la página y registrar nuestras ideas. Las mejores son seleccionadas y entregadas a un equipo de proyecto para trabajar en su implementación. Tenemos todos los años un presupuesto dedicado a esto.

En IT también lanzamos el reto al equipo y a las ideas ganadoras les damos un premio.

En definitiva, la innovación está en nuestro ADN y uno de los pilares de la cultura de empresa es la creatividad. Todos los empleados son evaluados anualmente de acuerdo a su creatividad y capacidad para aportar nuevas ideas.

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

Estamos desarrollando un conjunto amplio de iniciativas en el área de transformación digital debido a la importancia que esta tiene para la compañía.

Para ello, hemos creado un departamento llamado Digital Brand Commerce para elevar esta transformación al más alto nivel.

#### Háblenos de algunas de ellas.

El año pasado hemos lanzado una app que permite al equipo comercial consultar el catálogo de productos en un iPad. Antes teníamos que imprimir miles de catálogos para todo el mundo y enviarlos a los clientes. Ahora basta con conectar el iPad a Internet para bajar el catálogo completo. Este catálogo dispone de fotos e imágenes 3D que permiten visualizar los productos en diversos ángulos.

Lanzamos también apps para reporting que presentan el rendimiento de la compañía y los diversos KPIs, de una forma muy interactiva e intuitiva, en cualquier dispositivo móvil.

Estamos igualmente trabajando en el área de EDI, intentando establecer el intercambio electrónico de datos con el mayor número de clientes.

Otra de las prioridades es potenciar el eCommerce para tener una tienda online que sea referencia en el mercado. Para ello

estamos trabajando cada vez más en un entorno omnicanal para ofrecer la mejor experiencia al cliente. En este sentido, tenemos aplicaciones que permiten que los consumidores no salgan de las tiendas sin comprar el artículo o la talla que buscan, por medio de nuestra web, y se los enviamos a casa o tienen la opción de recogerlos más tarde en las tiendas.

### **¿Están utilizando Cloud, Big Data y analíticas avanzadas, Movilidad...?**

Por supuesto. La Movilidad es el motor de todo y queremos que nuestra gente trabaje en sus dispositivos móviles cuando quiera y donde quiera. Actualmente un 25 por ciento de los empleados tiene uno corporativo y todas las aplicaciones que desarrollamos tienen que trabajar en esos dispositivos móviles. En este sentido, estamos desarrollando diversas apps para que los usuarios puedan tener la misma experiencia de trabajo tanto en su ordenador como en su dispositivo móvil.

Por otro lado, cada vez más utilizamos entornos Cloud. Con algunas apps o con aplicaciones más complejas, trabajamos en el concepto SaaS y dejamos datos en Clouds externas. Actualmente tenemos en curso el despliegue del Office 365. Estamos todavía en modo piloto y de pruebas, pero queremos migrar todos los empleados cuanto antes a este entorno para que nuestra gente pueda compartir sus documentos de una forma más rápida y sencilla, ofreciendo mejores medios de colaboración con Yammer.

Adicionalmente, otra pieza básica para la organización es Big Data y las analíticas avanzadas, ya que queremos en comprender y entender muy bien a los consumidores para ofrecerles la mejor experiencia de compra posible.

Trabajamos con el objetivo de ofrecer contenidos personalizados a nuestros consumidores para potenciar el gusto por las marcas del grupo y, en consecuencia, aumentar las ventas.

### **¿Cuáles están siendo sus proyectos prioritarios de TI en 2017?**

A nivel local, vamos a llevar a cabo este año dos proyectos muy importantes. El primero se implementará en el almacén, estamos preparando el WMS para el futuro.

Esta iniciativa se inició en mayo de 2016 y tenemos previsto terminarlo en mayo de este año. Como he dicho anteriormente, el sistema de gestión del almacén fue desarrollado hace tres décadas y tenemos todavía parte de ese código en funcionamiento. Con el objetivo de tener un WMS más robusto y escalable, hemos decidido migrar el código, que teníamos en COBOL, a .Net. Si todo va según lo esperado, en abril tendremos el sistema de gestión del almacén funcionando totalmente en .Net.

Al mismo tiempo vamos a cambiar todo el entorno de servidores e implementar un sistema de tolerancia a fallos, con servidores redundantes tanto para la base de datos como para la aplicación. Para completar las mejoras en Caspe, vamos a reemplazar toda la infraestructura de WLAN para optimizar las comunicaciones entre SAP, el WMS y todo el entorno de dispositivos móviles, como los escáneres, dispositivos, tablets e impresoras.

Otro proyecto de extrema importancia es el SII, cuya entrada en vigor es el 1 de julio. Hemos dado la máxima prioridad a

este proyecto y durante las últimas semanas hemos mantenido varias reuniones internas y externas para entender muy bien los requisitos. Por otra parte, estamos atentos a SAP para ver cuando liberan las notas con los cambios. Hace tres años implementamos algo parecido en Portugal y tenemos experiencia en esta área, por lo que pienso que estamos preparados.

### **¿Hay alguno más que le gustaría contarnos?**

De manera simultánea, continuamos trabajando en otros proyectos críticos para nuestro negocio. Por ejemplo, vamos a seguir con la implementación de EDI con nuestros clientes principales. Así podemos recibir los pedidos de compras y enviar documentos como albaranes o facturas de una forma rápida y digital. En nuestro mercado es muy importante saber lo que venden los clientes de Wholesale en el punto de venta y, por este motivo, queremos también recibir los datos de sell-out (ventas e inventario) de una forma automática.

A nivel global estamos desarrollando una nueva plataforma de B2B basada en Salesforce y también queremos potenciar la página de eCommerce con más opciones de envíos y devoluciones.

En SAP estamos trabajando en la parte de SAP HANA/MicroStrategy para ofrecer una mejor base de top-down reporting al negocio.

Tenemos tantos proyectos entre manos de desarrollo de aplicaciones o mejoras de procesos existentes que es complicado nombrarlos todos.

### **¿Considera que el rol de CIO ha evolucionado en los últimos años?**

Claramente. El mundo está en constante mutación e IT no es una excepción. La evolución de IT ha sido muy rápida, como se ponen de relieve las últimas tendencias, como Industria 4.0, transformación digital, IoT, etc. Tanto nosotros, los Directores de IT como los CIOs, tenemos que estar atentos a todas estas nuevas tendencias y tenemos que estar en constante actualización.

Por otro lado, IT ha evolucionado de una función de *back-office* a una función de *front-office* debido a la facilidad con la que podemos contribuir al crecimiento sostenido del negocio. Con las herramientas disponibles hoy en el mercado, como las de eCommerce, Omnicanalidad, soluciones para automatizar los procesos logísticos, Movilidad, etc. podemos, sin duda, cambiar el modelo de negocio.

Estoy convencido, como dice Forbes en un artículo, de que "las organizaciones están convirtiendo cada vez más IT en una fuerza impulsora en todos los aspectos del negocio". Ya no somos sólo una función que apoya el negocio sino una función que puede contribuir a generar negocio... y mucho.

### **¿Qué le aporta a su empresa su pertenencia a AUSAPE?**

Somos Asociados de AUSAPE desde 2016 y estamos muy satisfechos de la decisión que tomamos. AUSAPE comparte mucha información con todas sus empresas asociadas y promueve la discusión en torno a temas actuales e innovadores. Contribuye a generar networking y al intercambio de experiencias entre todos. Ser asociado de AUSAPE es conocer, compartir y discutir situaciones o temas que nos interesan a todos.