

Rafael Abreu  
 Director de Proyectos Estratégicos de Berge y Cía



# Tecnología, estrategia y negocio son cada vez más una única cosa

Desde la amplitud de miras que le aporta la doble dimensión del negocio de su compañía -logística y distribución de automóviles-, Rafael Abreu nos habla de los planes estratégicos de Bergé, los cambios derivados de los avances tecnológicos y la gran oportunidad que abren estos cambios a los CIOs dentro de las organizaciones

## En Bergé y Cía, desempeñas desde enero el cargo de director de Proyectos Estratégicos. ¿Cuáles son los pilares de la estrategia de vuestra compañía?

Nuestra estrategia para los próximos años se apoya en cuatro ejes. Se trata de crecimiento y diversificación del negocio, fundamentalmente geográfica; poner al cliente en el centro de nuestro modelo operativo y de negocio; eficiencia operativa y en costes, fundamental para crecer con rentabilidad y de forma sostenible, e identificar, medir y gestionar bien nuestros riesgos. Esto engancha de forma muy directa con nuestros valores, el compromiso, la palabra, nuestros equipos y la proyección hacia el futuro.

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

Nosotros tenemos dos negocios grandes y muy distintos entre sí: uno alrededor de la logística, con un peso importante de la logística portuaria, y otro de distribución de automóviles. En ambos casos, son muy importantes el foco en el cliente y la eficiencia operativa. Dos elementos que están muy vinculados a la tecnología, y dos cuestiones en las que las áreas de Tecnología del grupo tienen mucho que aportar para conseguir los objetivos que nos marcamos a largo plazo.

## ¿Cómo se estructura su departamento de TI?

Lo acabamos de reestructurar. Hemos pasado de una estructura global de TI a una estructura en la que vamos a tener una unidad transversal, que dirijo yo, dedicada al gobierno y ciertos servicios corporativos y dos unidades globales dentro de cada una de las dos áreas de negocio, para gestionar la tecnología propia de cada una de las dos unidades de negocio. En la medida en que ambos negocios tienen su propio plan estratégico, hemos tomado la decisión de que los recursos tecnológicos estén al servicio dicho plan en cada uno de ellos.

"Venimos impulsando el 'viaje a la nube' como un elemento estratégico transversal"

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

Efectivamente somos un elemento más dentro de la innovación. Las áreas de Tecnología, por supuesto, son palanca de innovación y, entre sus objetivos y funciones está su impulso. Entendida la innovación en sentido amplio, de la incorporación de tecnología y el cambio interno, y al mismo tiempo en sentido más clásico, con el diseño de nuevos servicios y modelos de negocio. En ambos casos somos un actor con capacidad para impulsar los cambios.

### Bergé y Cía se centra en dos áreas diferenciadas. Respecto a los servicios logísticos, ¿qué cambios estáis introduciendo como resultado de los avances tecnológicos?

En el negocio logístico, somos un outsourcer para nuestros clientes, y eso está sujeto a variaciones. Por lo tanto, la flexibilización, como decía, es muy importante. Hemos incorporado a nuestros planes el concepto de "Puerto 4.0", con mayor penetración de la tecnología en todas nuestras operaciones con el objetivo de ser más eficientes y eficaces.

### ¿Estáis utilizando cloud, big data, analíticas avanzadas, movilidad, VR, IoT...?

De forma general, en el grupo hace tiempo que venimos impulsando el "viaje a la nube" como un elemento estratégico transversal. Y en ese concepto de "Puerto 4.0" empieza a aparecer todo lo relacionado con IoT o con movilidad. Hay también un gran área de crecimiento en lo que tiene que ver con analítica, big data, machine learning, inteligencia artificial... que debe ayudar a mejorar los procesos de toma de decisión y hacerlos en base a datos. El campo relacionado con el dato y el análisis de la información se está trabajando mucho también en nuestro negocio tradicional de distribución de vehículos.

### ¿Qué otras acciones ligadas a la transformación digital estáis llevando a cabo?

Ya he hablado del negocio logístico. En automoción, en cambio, se está trabajando mucho en marketing digital, omnicanalidad, generación de demanda, identificación y gestión de leads, oportunidades, etc. También se está trabajando con IoT, VR, IA, etc. en servicios y modelos de negocio vinculados a la movilidad.

### En referencia a esta área de distribución de automóviles y proyectos de movilidad, ¿hasta qué punto crees que la nueva economía digital transformará la movilidad?

En mi opinión, no es tanto un tema de cuánto sino de cuándo. En los próximos 10 años, creo que va a seguir habiendo un peso importante de la venta tradicional de vehículos. Si bien es cierto que vamos a ver cómo crecen los modelos alternativos de propiedad, de movilidad en las grandes ciudades, de compartición de vehículos, carsharing, ridesharing, de Mobility as a Service...

### ¿Cuáles serán los proyectos prioritarios de TI para 2021?

Aparte de lo ya comentado a nivel estratégico, pensando en 2021 tenemos proyectos importantes en analítica de datos, en la gestión y conexión de activos en el ámbito logístico y en el mundo CRM. Ya pensando más en 2022, vamos a tener proyectos importantes en la gestión operativa de la logística. Hay también un elemento transversal al que estamos prestando cada vez más atención y en el que llevamos cuatro o cinco años invirtiendo mucho, que es todo lo relacionado con la ciberseguridad.



### ¿Qué tendencias relevantes estás observando en los ámbitos de gobierno y ciberseguridad corporativos?

En temas de gobernanza, estamos convencidos de que estrategia y tecnología, tecnología y negocio, son cada vez más una única cosa. La tecnología deja de ser un soporte para ser un habilitador y, en ese sentido, creemos que la tecnología cada vez va a estar más arriba en todo tipo de compañías. De hecho, en nuestro caso es algo que supervisan los Consejos de Administración de nuestras dos unidades de negocio. De ahí nuestra nueva organización que antes mencionaba.

Por otro lado, creo que, si todo descansa en tecnología, si nos dirigimos hacia el data driven company, es evidente que la ciberseguridad va a ser cada vez más relevante. Y eso se ve en la cantidad de amenazas sobre nuestras operaciones que, de forma constante, debemos gestionar.

### A tenor de tu experiencia, ¿qué cambios se han producido en la evolución del papel del CIO en las empresas? ¿Y qué rol debe tener en el contexto actual?

En la actualidad, hay una gran oportunidad para los CIOs, relacionada con ese hecho de que la tecnología es, cada vez más, un elemento habilitador. Pero eso es al mismo tiempo una oportunidad y un reto, porque obliga a que tengamos que elevar nuestro perfil, nuestro discurso, y evolucionar desde un rol más técnico a uno más ejecutivo, más de negocio, más estratégico. Sin duda alguna, es un reto que merece la pena.

### Como directivo muy vinculado a AUSAPE desde hace tiempo, ¿qué crees que aporta a Bergé y Cía. su pertenencia a la asociación?

A nosotros, como gran cliente de SAP, AUSAPE nos aporta fundamentalmente acceso a una comunidad. Estar en contacto con esa comunidad de clientes de SAP es importante para mí, y también para las personas de mi equipo. AUSAPE hace una labor de canalizar y de organizar información que nos ayuda a clarificar nuestra postura. Y es una comunidad de usuarios que, además, en un momento dado, podemos tener una voz común en nuestra relación con SAP.