

Enrique Ramírez Palacín
CIO de Correos



La tecnología es un habilitador primordial de los modelos de negocio

El papel del CIO en una empresa pública y la contribución de TI a la transformación del negocio de la compañía, con mayor foco en la logística y la paquetería, centran nuestra conversación con Enrique Ramírez Palacín, director del área de Organización, Tecnología e Innovación en Correos.

Has trabajado anteriormente como consultor y directivo de empresa privada. ¿Has encontrado características especiales en la labor como CIO de una empresa pública?

La labor del CIO viene conformada por la propia naturaleza de la compañía. En una empresa pública, el retorno económico es importante, pero sobre todo lo es la eficiencia en costes. El papel de un CIO en una empresa pública es el mismo que en la privada: aportar valor y eficiencia al negocio de tu compañía, pero el escrupulo que debes tener a la hora de gestionar tu presupuesto es infinitamente mayor; no sólo porque la norma pública de contratación es mucho más estricta, sino porque el propio carácter de la compañía te marca ese rigor en el gasto.

¿Cuáles son los pilares de la estrategia de Correos?

En este último periodo, con la entrada de la nueva directiva, a la que me incorporé hace 18 meses, Correos ha puesto en funcionamiento una estrategia fundamentada en cinco pilares. Son la potenciación del servicio público; la internacionalización y la creación de alianzas con empresas asiáticas para regular el tráfico de mercancía derivado del estallido del ecommerce; la redefinición del

modelo logístico y de flota para adaptarlo del negocio postal al de paquetería; la racionalización de los recursos a nivel global, y la diversificación de la cartera de productos.

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

Estamos participando en esos cinco pilares, pero en la diversificación de la cartera de productos es donde más aporte conceptual tiene el departamento de TI y más visible es nuestro aporte, porque esa diversificación viene de la mano de la digitalización. Estamos trabajando en nuevos portafolios de productos y servicios totalmente diferentes a los clásicos de Correos, que esperamos que empiecen a ser visibles en el corto plazo.

¿Cómo se estructura tu departamento de TI?

Dentro de Correos, nosotros tenemos tres responsabilidades: organización, innovación y la mayoritaria, que es tecnología. La estructura de TI es bastante clásica, con una subdirección de Desarrollo, que lleva la cobertura y la evolución de los nuevos sistemas operacionales, decisionales y de backoffice, y una subdirección de

Explotación, que lleva la parte de infraestructura de comunicaciones, puesto de trabajo, seguridad... Hemos creado un área con científicos de datos que van a empezar a dar servicio a toda la organización, desgajada del área de Desarrollo. Y una de mis apuestas fue separar Arquitectura como un área independiente e integrarla en el staff de mi dirección, de manera que fuera la guía de nuestra estrategia de TI en el corto y medio plazo.

¿Cómo se fomenta la innovación desde el área de TI?

Dado que todos los caminos de innovación iban relacionados con la digitalización, hemos incorporado a nuestros compañeros de Innovación dentro de la Dirección de Tecnología. Nos tomamos la innovación como una manera de atracción del talento externo y promoción del talento interno. Para ello, tenemos iniciativas con startups y universidades, como la incubadora CorreosLabs, y fomentamos el intraemprendimiento con convocatorias de innovación dentro de la propia empresa. Para ello contamos con un grupo estable llamado Innovation Team, que recoge iniciativas de intraemprendimiento, las acelera y, si es necesario, las implanta como proyecto dentro de la casa.

¿Qué acciones ligadas a la transformación digital se están llevando a cabo?

Para mí, transformación digital es transformar un proceso aprovechando todas las capacidades digitales, no es lo mismo que digitalizar. Apostamos por la tecnología como facilitador de nuevos modos de ejecución y de nuevos procesos. Lo que hacemos es implantar nuevas piezas tecnológicas que puedan habilitar esos cambios, desde montar nuevos sistemas decisionales a transformar nuestro desempeño guiados por la agilidad.

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

Hemos transformado nuestras estructuras decisionales con herramientas de small data, big data y fast data para ofrecer servicios analíticos para convertir nuestra capa de decisión en decisiones orientadas por el dato. Para conseguir más agilidad estamos adoptando una estrategia cloud. A nivel de movilidad, toda nuestra plantilla ya trabaja en ello desde hace tiempo y nuestras operaciones dentro de los depósitos y de las oficinas se pueden hacer en movilidad. Otra de las innovaciones para gestionar de manera eficiente nuestros activos son las plataformas IoT, sensorizando los vehículos de nuestra flota y muchos activos de clasificación. Además, estamos participando en los grupos que avanzan en la regulación del uso de drones, puesto que tenemos gran interés en participar en su uso comercial.

En los últimos años, la Logística ha tomado una importancia creciente dentro de Correos. ¿Qué cambio supone a nivel de TI?

El backoffice de una empresa de paquetería es absolutamente diferente al de una postal, a nivel de clasificación, seguimiento y gestión en tiempo real. En paquetería hablamos de cientos de miles de envíos, pero un paquete es seguido en tiempo real, tienes que tener una coordinación potente con la persona o empresa que lo envía y con el destinatario. El tipo de tracking que tienes que darle supone un gran impacto en TI. Aparte de eso, es imposible hacer eficiente y escalable la paquetería con recursos humanos; ahí es donde la automatización y los sistemas cobran un sentido mucho mayor.



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

La crisis sanitaria no nos ha cambiado mucho la hoja de ruta. Más o menos seguimos con las mismas líneas que teníamos de base. Aunque el teletrabajo prácticamente no se ejecutaba, sí teníamos las capacidades para hacerlo en las capas administrativa y de gestión. Las iniciativas de omnicanalidad y de digitalización que teníamos en marcha ahora son más prioritarias que antes. Nuestros proyectos están yendo en la línea que ya iban: mucha transformación de cores; mucha reingeniería de procesos para avanzar a una arquitectura de microservicios más modular y más flexible; mucho canal digital y mucha interacción digital con ciudadanos y pymes.

Muchos estudios hablan de la evolución del papel del CIO en la estructura de las empresas. ¿Cuál es tu experiencia, qué cambios se han producido en tu caso?

Yo he tenido la suerte de estar siempre en organizaciones, como Carrefour, Correos Express o Correos, en las que se ha visto la tecnología como un habilitador primordial de los modelos de negocio, no sólo como una unidad de soporte. En Correos Express y en Correos he formado parte, desde mi incorporación, del Comité de Dirección. Me cuesta imaginar de aquí a un tiempo empresas que no conciban la tecnología como algo imprescindible para el negocio.

En mi experiencia, la posición global, de extremo a extremo, de todos los procesos de la compañía que te da estar en la función tecnológica hace que tengas una visión de amplio espectro de la compañía y que supongas un aporte muy valioso para el Comité de Dirección.

¿Qué le aporta a Correos su pertenencia a AUSAPE?

Creo que AUSAPE permite a Correos tener un espacio de encuentro natural y abierto con empresas usuarias de SAP y con el propio SAP. Para una empresa como nosotros, que encajamos en muchos sectores del mercado español -logística, retailers, banca-, tener ese contacto dentro del marco de AUSAPE nos hace compartir experiencias con ellos de manera desinteresada, adquirir lo mejor de cada uno y poder enriquecernos entre todos. Nosotros, en nuestra modesta posición, intentamos ofrecer nuestra experiencia a los demás. Correos ha participado en varios grupos de trabajo, con el fin de compartir puntos de vista, necesidades y soluciones. Y con la incorporación de Christian Iniesto a la Junta Directiva de AUSAPE, creo que nuestro compromiso con la asociación es mucho mayor.