



Texto  
R. Contreras



Fotografía  
Santiago Ojeda

**RAÚL RIVERO**, DIRECTOR CORPORATIVO TIC DE ACCIONA

## “Nuestra estrategia TI es global pero particular para cada uno de los negocios”



« Raúl Rivero fue designado CIO de Acciona hace seis meses, cogiendo el testigo del histórico José María Tavera. Con un nuevo estilo de directivo, Rivero se ha hecho cargo de los grandes retos tecnológicos que ocupan y preocupan a la multinacional española.

### ¿Cuáles son las prioridades actuales de su empresa?

En Acciona tenemos muchos proyectos por delante y con la idea muy clara puesta en la transformación digital. Este año nos hemos centrado en el análisis de los cambios más urgentes o pilares de otros, aplicando una orientación AS-IS y TO-BE. Ver qué grandes proyectos necesitamos poner en marcha que, a modo de palancas, nos permitan hacer otras muchas cosas o sean las bases para otros proyectos. La filosofía es dar pequeños pasos que nos permitan hacer grandes cambios. Provocar un big bang cultural es extremadamente complicado en grandes organizaciones como Acciona. La clave, a mi modo de ver, es pintar o tener claro a dónde quieres llegar como principal guía del camino. Da igual que esté lejos. Ten una estrategia.

### ¿En qué parte del organigrama se sitúa el área que dirige?

En la Dirección General de Tecnología e Innovación, que ostenta Arancha Ezpeleta. De ella dependen las áreas de Innovación, Transformación Digital y Tecnología, que es la que yo dirijo. Hay sendos CIO en Infraestructuras y Energía, que dependen de su negocio directo y me reportan a mí ‘en punteado’. Hay directores de TI en Construcción, Agua y Servicios, que son negocios de la división de Infraestructuras. Tenemos otros negocios más pequeños: Inmobiliaria, Inversiones, con sus responsables de tecnología, y Bodegas Palacio. Nuestra función es transversal y cubre operaciones, comunicaciones, puesto de usuarios, centros de datos y seguridad. La de las divisiones comentadas corresponden sobre todo a aplicaciones o implantación de soluciones propias, aunque Energía tiene también músculo.

lo tecnológico en varias de las áreas anteriores. Bien es verdad, que en corporativo también hay aplicaciones comunes como son la parte financiera, recursos humanos, etc.

### ¿Cuántos profesionales forman parte de TI?

Aproximadamente, somos unos 350 entre internos y externos, sobre una plantilla global de unos 37.000 empleados repartidos en varios países.

### ¿Cómo le afecta esta estructura internacional?

Pues bastante. Algo tan simple como la diferencia horaria supone mucha complicación. Coordinarte con el equipo de Australia es complicado porque apenas solapas horas en el día; no así con países como México, con quienes solapas casi toda la tarde. En cualquier caso, esto nos supone activar servicios 24x7, pese a que gran parte de nuestros negocios locales no lo precisen. ¿Por qué entonces? Simple, un 'Follow the Sun': cuando unos duermen, los otros están en su horario de trabajo. También requerimos cada vez más infraestructuras globales, porque tienes una obra en Canadá o una concesión en Quito. Por ello nos interesan los modelos de nube híbrida, ya que facilitan el desplegar y recoger infraestructuras muy rápidamente.

### ¿Cuál es su papel como CIO?

Desde corporativo tenemos que dar la estrategia global de grupo con una particularización para cada uno de los negocios. Creo que el café para todos no aplica siempre, pero sí un cierto grado de estandarización. Operar, diseñar, desarrollar todo de una forma estándar nos facilita la operación posterior. La medición con KPI comunes, seguimiento de SLA y monitorización son acciones que benefician la operatividad del grupo. Debemos dar una capa de estabilidad a todas las decisiones, una particularización a cada uno de los negocios y luego están los ámbitos comunes como seguridad, infraestructura, puesto de usuario... Conseguimos la eficiencia por escala. Mis CIO en los negocios están muy centrados en el día a día, en mi caso puedo levantar más la vista y ver hacia dónde vamos y un mayor largo plazo.

**En esta visión estratégica, Acciona tiene un gran reto de bandearse en mercados que están siendo invadidos por naves pequeñas (tech) y por los consabidos gigantes de Internet. ¿Es muy difícil seguir siendo un transatlántico?**

Aquí tenemos un gran aliado que es el área de Innovación (que dirige Telmo Pérez). Cuenta con skill centers y se concentra en temas como robótica, blockchain, etc., y se apoya en startups que nos ayudan a dinamizar y poner foco específico en temas disruptivos. Además, ayuda a nuestro departamento a tener una visión menos 'transatlántico'. Por otro lado, estamos viendo cómo cambia permanentemente el mercado; gran parte de mi equipo acude a ferias, como el reciente Microsoft Ignite o al congreso de IoT en Barcelona, en noviembre nos iremos a Gartner en Barcelona, asistimos a mesas redondas, etc. Siempre tienes que estar olisqueando qué pasa en el mercado.

### ¿No da vértigo que en cada uno de los mercados en los que compite Acciona, puedan surgir 'ubers' o intrusos digitales?

Da mucho vértigo, pero creo que da mucho vértigo allí donde estés en tecnología. Por ejemplo, acabamos de lanzar el servicio de motosharing en Madrid... y es parte de la transformación a la que estamos abocados. Negocio tiene claro que debe meterse en cosas que hasta ahora no eran nuestro foco y es consciente de las necesidades de cambio y del apoyo tecnológico que precisa para este objetivo. Ese es nuestro reto. Con motosharing es la primera vez que Acciona entra en un B2C tan claro, y accede a un mundo tan competitivo donde hay empresas de compartición de coches, bicis y patinetes. Hay un boom espectacular en el transporte colaborativo urbano.

### ¿Quiere decirse que Acciona hará cosas en cinco años que no podemos imaginar?

Creo que sí, pero, si lo piensas, en el fondo tiene que ver con la filosofía de una compañía ecológica. En energía no somos una utility tradicional, sino que somos una generadora de solo energías renovables (eólica, hidráulica, biomasa, planta solares...). Por tanto, tiene sentido participar en iniciativas de transporte sostenible y colaborativo.

### ¿Cómo se aplican los presupuestos tecnológicos?

El presupuesto para 2019 lo estamos estructurando en tres ámbitos: Business as usual, lo que hace falta para levantar la persiana todos los días; evolutivos, aquello que negocio nos pide evolucionar, pero que no pertenece al tercer grupo que son los proyectos transformacionales. Dentro de los proyectos transformacionales, incorporamos desde la reflexión de nuestro modelo operativo, a cómo

## ¿CÓMO CREE QUE EVOLUCIONA EL PAPEL DEL CIO? ¿SIGUE EN LA PICOTA?

Siempre seguiremos en la picota y si falla algo mucho más :). No, en serio, el CIO está para ayudar a la conexión entre Negocio y Tecnología y potenciar la transformación de ambos. No la transformación porque sí, sino a cómo enfrentarse a las nuevas necesidades que nos reclama el mercado. Estamos para conseguir más agilidad, para otear el futuro y aconsejar por dónde hay que avanzar. Evangelizar sobre el uso de las tecnologías de vanguardia y perder el miedo a lo nuevo. No somos una tecnológica ni pretendemos serlo, pero Acciona tiene claro que necesita la tecnología para ser más competitiva, llegar más allá y abrir nuevos negocios. El mundo está cambiando y nosotros también.

**Acabamos de lanzar el servicio de motosharing en Madrid... como parte de nuestra transformación**



queremos enfrentarnos a la gestión documental, y con ello cómo transformar el puesto de trabajo haciéndolo más colaborativo, móvil y seguro. Otro proyecto es cómo avanzar hacia un modelo Dev-Ops, aplicando metodologías, procedimientos, gobierno, gestión de la demanda. Y luego aquellos propios de Negocio: una iniciativa de RRHH de cómo los empleados nos relacionamos con la propia Acciona, cómo se transforma el departamento Jurídico o cómo Compras transforma y cambia la relación con todos nuestros proveedores. Nuestra larga experiencia en Internet de las Cosas, de Energía, la estamos empezando a aplicar a nuestro negocio de agua: canalizaciones, desalinizadoras, estudio de cómo las mareas transportan algas y pueden dañar las maquinarias...

#### ¿Quiénes son sus principales socios TI?

Estamos intentando un proceso de concentración. Como gran compañía, trabajamos con la mayoría de los proveedores del mercado. Estamos en un proceso de racionalización; nos puede ayudar a entrar en proyectos de una forma más organizada y centrada. Solamente gestionar este gran número de proveedores supone un problema. No obstante, en comunicaciones tenemos a Vodafone, BT y, en un plano menor, Telefónica; en operaciones trabajamos con Equinix y Global Switch, y otros casi obligados como Microsoft, SAP u Oracle. ¿Consultoras? Cap, Quint, Deloitte. Podríamos seguir un buen rato.

#### ¿El Shadow IT es ya cosa del pasado?

Por primera vez hemos proyectado un presupuesto de tecnología, donde aunamos TI con

la tecnología propia de negocio. Hay algo de Shadow IT, pero empieza a estar bastante coordinado con TIC. Queremos montar piezas que sean intercambiables con estándares, contenedores y orquestación de aplicaciones. La idea es poder ir a una nube híbrida que ahora es posible con estos elementos y que puede acabar definitivamente con la necesidad de ese Shadow IT.

#### Un estudio reciente de Quint Wellington sitúa 2019 como el año del definitivo salto a la nube de la gran empresa... ¿Qué opina al respecto? ¿Cuál es la posición de Acciona?

Estamos yendo hacia la nube. Nube híbrida, sin ninguna duda. Nuestra gran nube actual podría decirse que es Azure, aunque Servicios usa Google y en Australia hacemos uso de Amazon Web Services. Si será 2019 o no, quién lo sabe, pero es seguro que la nube es un driver cada vez más importante para todos los proyectos y en el que empezamos a tener todas las piezas necesarias para una migración real. Si te fijas, todos los proveedores ofrecen servicios de Docker y Kubernetes de un año a esta parte. ¡En un año! La adopción ha sido impresionante. Hechos como ese, nos van a dar a las empresas una capilaridad más allá de la virtualización de la propia máquina. La virtualización de las aplicaciones, junto con las funciones 'serverless', nos empiezan a dar una funcionalidad que nos lleva a la nube híbrida de forma indefectible. ■

### ¿CÓMO SE IMAGINA ACCIONA EN EL FUTURO?

Nuestro objetivo es la particularización del negocio y, con una visión global, permitirle ser más ágil. Me imagino unas infraestructuras más flexibles, más software, desplegando y recogiendo con mucha más rapidez. Que la infraestructura sea cada vez más software nos permitirá desplegar aplicaciones de forma remota con mayor facilidad. Me imagino una tecnología de Acciona mucho más móvil para el usuario, utilizando tecnología más próxima a aquella que tenemos disponible y usamos en casa. Además, está produciéndose una renovación de los perfiles dentro del grupo que representan otra forma distinta de enfrentarte a la tecnología.