



Texto
Laura del Río

LOLY ALEJANDRO, SOUTHERN EUROPE CIO & CISO DE PROCTER & GAMBLE

“Un CIO debe ser un líder de negocio con maestría tecnológica”

« Los retos del día a día del CIO y sus capacidades resolutivas han estado bajo los focos de forma continua durante estos últimos meses. Loly Alejandro, CIO de P&G, profundiza sobre el papel del responsable tecnológico en la empresa en los tiempos que corren, y habla de su experiencia al frente del área TI de una compañía de gran consumo a nivel global que comercializa marcas como Ariel, Tampax y Herbal Essences.



¿Qué ha supuesto la crisis de la Covid-19 para P&G?

La Covid-19 nos ha planteado muchos desafíos. Entre todos ellos, siempre le hemos dado prioridad a garantizar la seguridad de nuestros empleados y, una vez hecho esto, atender el aumento de la demanda de productos de limpieza, salud e higiene que hemos experimentado en los últimos meses.

Este incremento ha redirigido nuestras innovaciones, aún más, a mejorar la calidad de este tipo de artículos, sobre todo en el aspecto de la sostenibilidad, algo que desde siempre nos ha preocupado. Llevamos años introduciendo productos con mejoras en este sentido, apostando por la economía circular mediante acciones como, por ejemplo, la reducción del uso de plástico virgen.

La pandemia también ha hecho que pongamos especial atención en la manera de hacer negocio. De esta forma, nos hemos enfocado en mejorar cinco puntos clave: una innovación sostenible que sirva a las necesidades de higiene y salud de nuestros consumidores; un mayor grado de digitalización que cubra las nuevas demandas del mercado; desarrollar la mentalidad de crecimiento de nuestros profesionales para inventar el futuro de los consumidores; la neutralidad climática (o reducción a cero de las emisiones de gases de efecto invernadero); y la igualdad e inclusión.

¿Han notado los efectos de la pandemia a nivel de resultados?

P&G cierra su ejercicio fiscal a finales de junio, y en este primer trimestre hemos logrado mantener un crecimiento orgánico de las ventas, las ganancias básicas por acción y el efectivo devuelto a los propietarios de acciones; lo que nos permite aumentar nuestras perspectivas de resultados del año fiscal. Lógicamente, la unidad de negocio que mejor se ha mantenido ha sido la de productos de higiene y salud, lo que nos permite sostener un crecimiento equilibrado de los ingresos y los gastos junto con una fuerte generación de efectivo.

¿En qué tecnologías están invirtiendo?

Desde P&G IT hemos hecho una apuesta fuerte por los sistemas de big data y analytics, así como por el uso de algoritmos avanzados y soluciones de inteligencia artificial y marketing digital, lo que nos permite conocer mejor a nuestros clientes, darles un servicio más personalizado y omnicanal y generar valor añadido en nuestra oferta. También realizamos una potente inversión en sistemas de seguridad y backup con el objetivo de blindar los datos, tanto en la nube como en

nuestra dinámica open source, y en ser en una organización ciber-resiliente.

¿Han implantado una estrategia de teletrabajo?

En P&G ya teníamos implantada una estrategia de movilidad y teletrabajo que se extiende a todo nuestro personal desde mucho antes de la llegada de la pandemia. Así, cuando se impuso el confinamiento, estábamos preparados y dotados con plataformas que nos permitieron estar 100% conectados digitalmente desde nuestros hogares y acelerar los programas de flexibilización. Cabe destacar que, en el caso de España, lo que ha hecho posible mantener a nuestros más de 500 empleados conectados sin interrupciones ha sido la calidad del ancho de banda que poseemos en nuestro país y la robustez de las infraestructuras de red, de las que nos provee nuestro partner Cisco.

No obstante, reconozco que el mayor reto lo hemos vivido a nivel de operaciones de fábrica, donde la prioridad ha sido proteger a nuestros empleados manteniendo los estándares de calidad del servicio al cliente.

¿Cómo puede la tecnología ayudar a solventar los problemas actuales?

La tecnología nos permite elevar a nuevos niveles nuestro compromiso de generar un impacto positivo en la vida cotidiana de nuestros clientes. Muchos de nuestros productos forman parte de la rutina diaria de los consumidores, por lo que es esencial mantener un contacto continuo con ellos para atender sus necesidades más inmediatas, y eso solo nos lo facilita la tecnología.

En este año tan particular nuestro esfuerzo se ha reorientado rápidamente hacia la generación de valor que tenga en cuenta la nueva situación y sirva mejor a los consumidores a través de productos y servicios que ahora necesitan más que nunca. Para ello, aplicamos, por ejemplo, tecnologías útiles para analizar la opinión de nuestros consumidores en las redes sociales, contactar con ellos por los distintos canales digitales, como a través de digital consumer focus groups, y medir el pulso del mercado.

Nuestras soluciones de inteligencia artificial nos han permitido, no solo diseñar propuestas más acertadas y ajustadas a sus requerimientos, sino también servir al consumidor con mayor conveniencia allá donde este se encuentre.

¿Es cierto que el CIO ha adquirido más poder desde el confinamiento debido a la importancia de su gestión?

En P&G hemos avanzado digitalmente en unos meses lo mismo que en cinco años



Apostamos por la IA y el data analytics, que nos permite conocer mejor a nuestros clientes y darles un servicio más personalizado y omnicanal

La figura del CIO lleva adquiriendo relevancia en la empresa desde hace tiempo. No obstante, la Covid-19 ha provocado un escenario que ha obligado a todas las compañías a acelerar su digitalización, y ahí es donde el CIO juega un papel fundamental. En P&G hemos avanzado en unos meses lo mismo que en cinco años en materia TIC. Para un CIO, ahora más que nunca, es importante mostrar liderazgo en una gestión que impacte directamente en el área de Negocio, desarrollar resiliencia y capacidad de evolucionar las tecnologías y ser ágil y flexible.

Así y todo, no creo que el objetivo último del CIO sea impulsar la adquisición de las últimas tecnologías a toda costa o recabar y procesar millones de datos sin distinguir la paja del heno. La meta reside en poner en el centro de todo lo que hacemos una nueva cultura asociada al dato, los sistemas y el análisis que nos permita extraer una información de calidad. Para conseguirlo, es necesario perfeccionar la forma de atraer nuevos talentos para formar equipos multidisciplinares a todos los niveles; un capital humano que suponga una ventaja competitiva en productividad, eficiencia y alcance.

En definitiva, no se trata de incorporar tecnologías siguiendo la premisa 'one size does not fits all', sino de implementar la tecnología necesaria para avanzar en este tsunami digital. Se puede adquirir toda la tecnología que se desee o se pueda, pero si no se cuenta con la combinación adecuada entre talento, cultura y procesos, sacarle verdadero partido va a ser misión imposible.

¿Cómo ve la evolución de la figura del CIO en los últimos años?

En los últimos años el CIO se ha enfrentado al paso inevitable de una 'mente fija' a una 'mente creciente'. La arrogancia del éxito es pensar que lo que hiciste ayer será suficiente para mañana. En mi caso, la importancia de una mentalidad de crecimiento se hizo más patente cuando asumí el liderazgo de P&G Digital en el sur de Europa.

Hace alrededor de 5 años, cuando empecé en el cargo, una correcta digitalización dependía en la profundidad del dominio y la amplitud de la comprensión de las tecnologías. Sin embargo, recientemente esto ha cambiado. Hoy en día, el dominio perfecto nunca se alcanza, ya que la materia evoluciona constantemente. La perspectiva desde la que se aborda la tecnología ahora es estratégica, por lo que las compañías exigen la experiencia de un CIO con capacidad de entender las necesidades del negocio, dispuesto a romper los silos y continuar aprendiendo, sin miedo a

fracasar; lo que se denomina 'liderazgo líquido'. Por lo tanto, para continuar avanzando, el CIO no solo debe ser un líder de TI, sino también un líder que conozca el negocio para ser capaz de dotar a la empresa las tecnologías idóneas para su crecimiento; esto es un líder de negocio con maestría tecnológica.

¿Cómo ha evolucionado su actividad en Procter & Gamble?

En P&G nos hemos movido de una cultura centrada en soluciones más aisladas a una cultura donde los talentos, los procesos y los sistemas están integrados para agregar mayor valor a nuestros productos y servicios. Para ello, nos hemos enfocado en desarrollar tres áreas estratégicas: el data driven marketing, o la forma en la que nos comunicamos con nuestros consumidores; la digitalización de la cadena de suministro y el business to consumer mediante, por ejemplo, la geolocalización anonimizada; y la manera en la que atraemos y desarrollamos nuestro talento.

En este último punto intervienen herramientas de IA y machine learning que nos permiten desde depurar perfiles de una forma más eficiente en la fase inicial del proceso de selección hasta proponer planes de entrenamiento personalizados a los empleados según su nivel, función en la empresa y expertise, como es el caso de nuestro IA bot.

¿Cuáles son los puntos fuertes del CIO y en cuáles cree que debe fortalecerse?

Considero que el gran reto del CIO es conseguir que las capacidades tecnológicas trasciendan, ya no al resto de la compañía, sino a toda la sociedad. Debemos ver las tecnologías como una gran oportunidad de desarrollo.

El listón para los nuevos talentos es cada vez más alto y exige la inclusión en un ecosistema digital. Para ser un país competitivo, tenemos que crear una sociedad de conocimiento, para lo que es imprescindible impulsar el desarrollo de las nuevas generaciones invirtiendo en una enseñanza de calidad y en hacer más atractivas las carreras STEM.

Como líder empresarial, solo se puede dirigir una organización con éxito si se vive con la mentalidad de cultivar un modelo digital para los equipos de trabajo, los potenciales talentos y la sociedad en su conjunto. Para hacer esto tangible, debemos esforzarnos en mejorar colectivamente, tenemos la tarea de crecer y trabajar por convertirnos desde ahora en el espejo en el que se miren las generaciones futuras de nuestras empresas. ■