

“No hay paciencia en el mundo para esperar al largo plazo”

Por un momento, las oficinas de Vodafone se convirtieron para Paulo Morgado en su segunda casa. No solo porque tuviera ocasión de conversar con su compatriota Antonio Coimbra, CEO de la compañía, sino porque el anfitrión, Paco Román, como le gusta que le llamen los amigos, es de esas personas que hacen que te sientas como en casa. Durante más de una hora, el Consejero Delegado de Capgemini y el Presidente de Vodafone, hablaron de hiperconectividad, transformación, digitalización, inmediatez, pero también de talento, intuición, de valores y de futuro. Un futuro incierto que Román augura como “halagüeño”. Todo un desafío.

¿Cuál dirías que es el rol de Vodafone en el mundo digital?

Una compañía como Vodafone tiene un triple cometido. Seguir proveyendo de infraestructuras que sostienen el mundo digital; ofrecer determinados servicios de este mundo digital sobre esa infraestructura; y lo más importante, acompañar a nuestros clientes en su propio proceso de digitalización.

Con la llegada del Cloud y del resto de tecnologías, ¿qué piensas que va a cambiar a nivel de infraestructuras?

Lo primero que se está produciendo es una evolución en la propia infraestructura. Los lapsos de tiempo entre generaciones de tecnología se van acortando, lo que tiene unas exigencias financieras tremendas desde el punto de vista de *pay-back* y amortización, y lo que también abre una mayor oportunidad para todos los participantes, sean inversores, operadores o clientes. A partir de ahí, ¿qué está ocurriendo? Nunca en la historia de la humanidad hemos visto un conjunto de tecnologías tan prometedor y que a la vez afectan a prácticamente todos los habitantes y a todas las compañías del planeta, y es porque existe una amplia infraestructura de banda ancha ultrarrápida, es decir, porque vivimos

Francisco Román cuenta con una extensa trayectoria como directivo en diferentes empresas como HP o Airtel/AirTouch. Asimismo, fue CEO de Microsoft y de Vodafone España, siendo actualmente Presidente de esta compañía, así como de su Fundación. Por otro lado es Presidente de la Fundación Seres, y miembro del consejo de varias corporaciones como NH o March JLT, de la que también es Presidente.

en un mundo hiperconectado que hace que toda la tecnología sea accesible y sencilla de usar. Estoy hablando de *Social, Mobile Analytic, Cloud, IoT...* Este es el gran cambio.

En el ámbito de los servicios existe la percepción de que con el surgimiento de nuevas tecnologías, como en su momento *WhatsApp*, vuestras recetas clásicas pueden estar en riesgo. En este caso, no se sabía si el cambio al consumo de datos iba a compensar el descenso en el uso de SMS o la telefonía fija. Imagino que esto es un reto constante para las empresas de telecomunicaciones... Cuéntanos cómo Vodafone le da la vuelta a esta situación que planteaba un importante *challenge*. Sin duda es un *challenge* muy importante. El negocio sobre el que hemos construido nuestras compañías se ha como-



FRANCISCO ROMÁN

PRESIDENTE DE VODAFONE ESPAÑA

PAULO MORGADO

CONSEJERO DELEGADO DE CAPGEMINI ESPAÑA

ditizado, se ha vuelto convencional y ha dado paso a otro tipo de negocio, por lo que hemos tenido que adaptarnos muy deprisa. Pero para una compañía como Vodafone, hay algo tremendamente positivo: lo que nosotros producimos es deseado por todo el mundo. Es decir, todo el mundo quiere tener comunicación en su mano, en su dispositivo. Todo el mundo quiere tener acceso a la información, mandar o recibir datos. Lo que ha ocurrido es que el modelo de negocio se ha vuelto mucho más complejo. La cadena de valor se ha alargado apareciendo más eslabones con nuevos jugadores que se disputan la “propiedad del cliente”. Y por otra parte, se trata de un modelo más complejo donde hay elementos sin resolver que el sector y la sociedad tienen que despejar. Por ejemplo, no está resuelto el equilibrio entre inversión y retorno. Hoy la inversión está en manos de los operadores, pero de esa infraestructura se benefician desigualmente todo tipo de compañías. Yo creo que el futuro es muy

halagüeño sabiendo que la sociedad ha de resolver estos interrogantes sobre inversión-retorno, y sabiendo también que la competencia y la pelea por la experiencia de usuario va a ser muy feroz.

¿Qué lugar ocupa España dentro de Vodafone?

España es un país muy relevante dentro del grupo. En primer lugar, por el peso de su economía. Y en segundo lugar, Vodafone España creció mucho en los años en los que coincidieron bonanza económica y el primer despertar de los móviles con datos. Eso nos dio la dimensión. ¿Cómo estamos ahora con respecto a nuestro grupo? En cuanto a tamaño, somos uno de los grandes y como tal se nos trata. Y

Liderar tiene que ver con dirigir personas, tiene que ver con mover cabezas y mover corazones. Eso no ha cambiado.



“
En Vodafone tenemos cientos de personas en cursos especiales de nuevas tecnologías alrededor de internet, y eso, a pesar de ser una compañía donde el 20% de los empleados son nativos digitales”

en términos de desarrollo yo diría que, en general, somos de los países punteros. Siempre hemos prestado mucha atención a la tecnología, a la calidad básica de la red, y eso nos ha colocado entre los primeros. España también es el país donde la convergencia tecnológica fijo-móvil ha ido más deprisa, y en ese sentido hemos hecho un esfuerzo importante acelerando lo que habría sido el curso de nuestra historia. Por eso adquirimos una compañía como ONO, la mejor red de fibra que existía en nuestro país en ese momento, e invertimos 7.200 M€. Pero hemos continuado invirtiendo: el año pasado, nuestro *Capex* destinado a infraestructura fueron cerca de 1.300 M€. Todo eso nos ayuda a colocarnos a la vanguardia.

El mundo está cambiando, las cosas se suceden mucho más deprisa y esto tiene que tener un impacto en la manera de elaborar una estrategia. Probablemente hoy se haga mucho más “sobre la marcha” ya que el día a día aporta ideas nuevas que pueden llevar a un cambio en los planes de acción. ¿Qué opinas de esta estrategia más basada en prueba-error? Y, ¿qué papel juega en todo esto la intuición?

Probablemente el papel de la estrategia no ha cambiado, se trata de elegir un futuro y caminar hacia él. Y las fases de

un proceso estratégico siguen siendo las mismas en el sentido de que hay que empezar comprendiendo el entorno, hay que elegir un posicionamiento, desarrollar unas capacidades que sostengan la diferenciación de ese posicionamiento, hay que entender que todo tiene que ver con la ejecución, y que la ejecución se basa en personas y talento. Nada de esto ha cambiado, pero lo que antes era un proceso secuencial con fases diferenciadas, hoy es un proceso iterativo, permanente, donde todas las fases están superpuestas, por eso es de prueba-error. Nada debe perdurar demasiado, los largos plazos no existen como tales, pero tienes que tener visión estratégica, visión de futuro, y tienes que comprender todo lo que ocurre porque no hay viento favorable para el que no sabe adónde va. Fundamentalmente es una cuestión de ritmo y de cómo un proceso secuencial se ha transformado en un proceso iterativo.

¿Qué rol juega la intuición? Soy de los que piensa que a lo largo de la vida, una de las cosas más importantes que desarrolla una persona, y también una organización, es la intuición, que es esa manera de poder saltarse etapas, de atajar porque muchas de las cosas las conoces. A medida que los tiempos se acortan, la importancia de la intuición es mayor,

pero también los riesgos asociados a decisiones intuitivas que puedan depreciar el análisis. Tenemos que aprender a analizar más rápido y las herramientas digitales facilitan esa labor.

¿Y qué función tienen las conversaciones en la generación de esa intuición?

Es que cuando hablo de la experiencia profesional incluyo las conversaciones. En el sentido de desarrollo de una inteligencia colectiva, algo en lo que yo creo mucho, las conversaciones son fundamentales porque consisten en escucharse unos a otros, y esto tiene un principio básico de respeto en el cual tú me concedes a mí la misma importancia que yo a ti, y que tú te concedes a ti mismo, y ya no pugnamos por tener razón sino por encontrar la mejor idea.

Implementar una estrategia necesita de un cierto tiempo desde que nace la idea hasta que la ejecutas, de la misma manera que sucede con los medicamentos hasta que hacen efecto. ¿Cómo se concilia esta necesidad de tiempo con la inmediatez que demandan los *millennials*, que quieren todo para ayer?

Los *millennials* son probablemente el mejor ejemplo, pero yo diría que toda la sociedad se ha transformado y se ha

vuelto mucho más exigente y razonablemente “infantilizada” en el sentido de que todos lo queremos todo y lo queremos ya, como los niños. Siempre ha sido importante tener capacidad de ver a corto y a largo plazo, pero no hay paciencia en el mundo para esperar a ese largo plazo, y esto tiene consecuencias ya que necesitas hitos visibles que le muestren a tu compañía, a tus accionistas, a tus empleados y a tus compañeros que la senda es la correcta y que se están consiguiendo logros. Lo que no se puede es pedir largos períodos sin fruto porque en el mundo se ha acabado la paciencia.

Pienso que el *Business Intelligence* (BI) puede dar respuesta a muchas de estas incógnitas...

El BI es una de las herramientas más útiles en este sentido porque te permite relacionar cosas, aunque es cierto que hay que tener el conocimiento del negocio y la inteligencia para saber hacerlo. Yo siempre he estado “obsesionado” con los índices de satisfacción del cliente. Primero porque es lógico, y segundo, porque es un predictor de resultados. En un negocio de gran inercia como este, llevas a cabo acciones cuyo impacto en la cuenta de resultados puede que tarde, pero un hito intermedio importantísimo es ver la



“
El mundo está cambiando, las cosas se suceden mucho más deprisa y esto tiene que tener un impacto en la manera de elaborar una estrategia”

respuesta de los clientes en términos de satisfacción. Y el BI, en efecto, te permite cotejar estas cosas y relacionarlas.

¿Crees que puede cambiar el papel del líder con este nuevo entorno de management estratégico?

Las grandes verdades cambian poco a lo largo del tiempo, lo que me lleva a decir que lo esencial del liderazgo probablemente se mantenga. Liderar tiene que ver con dirigir personas, tiene que ver con mover cabezas y mover corazones. Eso no ha cambiado. Existe liderazgo cuando existe alguien que lo ejerce, cuando existe un equipo cohesionado y un proyecto común. Ahora, hay que entender que el liderazgo es contextual siempre. Es decir, tú no estás llamado a liderar todo lo que te toca en la vida, sino aquello que te toque liderar en el contexto que te toca vivir. Hoy, ese contexto está teñido de todo tipo de sistemas, de información por todos lados, de organizaciones muy informales... Todo eso hay que entenderlo, si no, es imposible liderar. ¿Por qué digo esto? Porque llevamos rato ha-

blando de digitalización y es imposible liderar una transformación digital si no formas parte de ella. Puedes reconocer tus limitaciones, pero no puedes ser ajeno a ese mundo.

En otros sectores, como los nuestros, que no son tan tecnológicos, ¿existe esa necesidad de un nuevo rol para el liderazgo? ¿Consideras que todavía hoy existen personas que pueden quedarse obsoletas por no embarcarse en este mundo digital porque piensan “esto ya no es para mi generación”?

En los procesos de cambio siempre existe el riesgo de quedarse mirando, y a me-



El papel de Vodafone en...

Social: Una compañía como la nuestra tiene millones de clientes, y Social se convierte en un canal de permanentes interacciones digitales con ellos. Además, toda la parte de investigación de mercado se hace mucho a través de esta herramienta.

Mobile: Vodafone ha sido tradicionalmente líder en móviles. Hemos sido los primeros en desarrollar 4G en España, algo que hicimos también con 3G. Es decir, vamos por delante, invertimos y apostamos. Con lo cual, somos uno de los contribuyentes netos al desarrollo del móvil en los momentos en los que sustituía al fijo. Éramos claros promotores entonces y somos claros promotores ahora de una banda ancha ultrarrápida vía móvil, que es 4G y que será 5G en el futuro.

Analytics: Aquí jugamos un papel doble. Uno como facilitador para nuestros clientes, y otro, nuestra propia aportación con elementos de *Big Data* en términos de datos

didada que el cambio se acelera, el riesgo aumenta. En el caso de la tecnología vemos que en algunos sectores la inercia es mayor y existen organizaciones que van cobrando una gran ventaja en el mercado, luego el riesgo sí existe. En este sentido, pienso que hay que hacer un proceso de “evangelización” y explicarnos unos a otros que el cambio es real. Cuando me preguntan acerca de nuestra estrategia digital, mi respuesta siempre es la misma: no tenemos una estrategia digital, tenemos una estrategia en un mundo digital. El mundo es digital, y si no entiendes lo mínimo, los rudimentos, estás fuera. Todos tenemos que entender qué tipo de limitaciones nos estamos creando cuando renunciamos a algo de este tipo. También creo que hay que transmitir la idea de que incorporarse a un mundo digital no es complicado, se trata del manejo de herramientas simples. Normalmente lo que más ayuda es vivir procesos de ósmosis, es decir, mezclarse con otras personas dentro de la organización. A lo mejor no eres el motor del cambio, pero al final, te acaban arrastrando.

anonimizados y agregados con los que poder hacer grandes cosas. También en *Analytics* está la posibilidad de, cuidando siempre la privacidad de los clientes, hacer un marketing digital inteligente dirigido a probar patrones de uso.

Cloud: A parte de ser usuarios intensivos, podemos favorecer la utilización de *Cloud* por parte de nuestros clientes, sean de consumo o de empresas. Esto es especialmente útil en el segmento de pymes, y de hecho, tenemos un proyecto que llamamos *Fast Forward Sessions* destinado a ayudarlas a estar en la red, con mucho foco en la nube. Esta “democratización” de las posibilidades tecnológicas gracias al *Cloud* es algo que podemos impulsar combinando *partnership*, *software*, *hardware*, *infraestructura*, y *asistencia* y *operaciones*.

IoT: Recientemente hemos lanzado al mercado español la red de banda estrecha de Internet de las Cosas, que permite conectar dispositivos de manera segura, escalable y eficiente.

Y para terminar con un tema que considero de gran relevancia como es el impacto a nivel de cultura empresarial, ¿cuáles piensas que son las máximas que no podemos dejar de seguir hoy? ¿Y cuáles las cosas prohibidas?

La cultura es lo que mueve las organizaciones, por eso en una transformación digital lo más importante es la transformación cultural, sin lo cual, no ocurre nada. En Vodafone tenemos cientos de personas en cursos especiales de nuevas tecnologías alrededor de internet, y eso, a pesar de ser una compañía donde el 20% de los empleados son nativos digitales. Cuando miramos hacia adelante, nuestro anhelo es convertirnos en lo que nosotros llamamos *The Digital Converging Telecom*. Es decir, una compañía de telecomunicación convergente en tecnología, completamente digital y que favorece un mundo digital para sus clientes. ¿Qué cosas culturales decimos que nos deben obsesionar? La experiencia de cliente, el hecho de ser más ágiles, y ser una compañía admirada no solo por lo que logremos, sino por cómo lo consigamos. Esto último enlaza con tu segunda pregunta, con las cosas que están prohibidas, que son aquellas que rozan los valores, aquellas que truncan o desafían valores. En ese sentido esta es una compañía muy exigente.

Volviendo al principio, creo que nosotros tenemos una gran oportunidad por lo que el mundo demanda: hiperconectividad por todos lados. Creo que atravesamos un gran momento en términos de activos, pero también en términos de entusiasmo y de talento colectivo. Creo que estamos viviendo una transformación cultural para ayudar también a nuestros clientes en términos de digitalización, y creo, por supuesto, que tenemos un gran futuro por delante.

Por Laura Horcajada, Redacción APD
Fotógrafo: Juan Aroca, estudio 2.0