

“Un buen líder tiene que optimizar para el futuro y no para el presente”

No podía faltar en la sección de Leading Digital un perfil como el de Irene Cano. Ligada al sector de la tecnología desde hace años, ha desarrollado su carrera profesional principalmente en empresas relacionadas con internet y conoce a la perfección todo lo que gira en torno al mundo digital. Junto con Paulo Morgado, conversaron acerca de la importancia que ha ido adquiriendo la tecnología móvil en nuestras vidas, de la necesidad de adaptarse al cambio y entenderlo como parte de la cultura de la empresa y, sobre todo, de contar con buenos líderes que lo acompañen.

¿Cuál es la funcionalidad digital que aporta Facebook?

Un hecho claro es que ha supuesto un cambio sin precedentes en la manera de comunicarse. Ha democratizado el acceso a unas herramientas de comunicación y las ha puesto a disposición de los usuarios, y está haciendo del mundo un lugar más abierto y conectado, que además es su misión. Facebook va mucho más allá del concepto de red social, es una plataforma de comunicación. Los usuarios no lo utilizan solo para comunicarse con otras personas, sino para comunicarse con empresas, con instituciones, con todo aquel perfil que está dentro de la plataforma. Las posibilidades son innumerables tanto desde el punto de vista del usuario como de la empresa.

De hecho, la información que maneja Facebook, que nosotros mismos facilitamos, en ocasiones puede llegar a ser muy valiosa para las empresas. ¿Sería posible en algún momento poder comercializarla? ¿Tenéis restricciones en este sentido?

Nosotros no comercializamos los datos de los usuarios, lo que hacemos es utilizar la información que nos facilitan para segmentar la comunicación de las empresas que quieren llegar a un determinado perfil. Son datos declarativos porque los propios usuarios, cuando completan y rellenan su “biografía”, generan un perfil real al que quiere llegar la empresa. Entonces, para cualquier compañía, independientemente de su tamaño, de su ubicación geográfica, y sobre todo, de su conocimiento de marketing y su capacidad económica, Facebook ha supuesto una revolución porque les permite hacer campañas totalmente personalizadas y segmentadas con un alcance que tampoco tenía precedentes hasta ahora.

Tenéis presencia en múltiples países, ¿existen diferencias en el uso de la plataforma o hay un patrón general de usuario de Facebook?

Hay un patrón muy similar de conducta. Cuando operas en tantos países y tienes prácticamente 2.000



IRENE CANO

DIRECTORA GENERAL DE FACEBOOK EN IBERIA

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales, ha desarrollado su carrera principalmente en empresas ligadas a internet. Tras su paso por el departamento comercial de Yahoo y el de marketing de Volvo, se incorporó a Google España en 2003 como directora de operaciones. Tras desempeñar los puestos de directora de agencias de Google para España y Portugal, y directora comercial de portal en Orange España, en 2009 comienza su “amistad” con Facebook en calidad de directora comercial, compañía que pasó a dirigir 3 años después.



PAULO MORGADO

CONSEJERO DELEGADO DE CAPGEMINI ESPAÑA

millones de usuarios, los patrones se repiten. Y además, van replicándose a medida que los usuarios van madurando en cada uno de los países en los que entramos. Obviamente que tienen sus particularidades, pero el tipo de uso que se hace de la plataforma en España, no difiere del que se hace en el resto de países de nuestro entorno. De hecho, cuando Facebook se tradujo al español en 2008, había 1 millón de usuarios. En los últimos 9 años hemos llegado hasta los 23 millones. Lo mismo ha ocurrido con Instagram, que de hecho ha crecido todavía más rápido. Tenemos ahora mismo 12 millones de usuarios en España. Con lo cual, al final tienes un núcleo poblacional tan grande, que inevitablemente los patrones se van replicando.

¿Cómo gestionáis un tema tan delicado como el de la privacidad?

Realmente no todo lo que tú pones en Facebook lo ve todo el mundo. Es más, lo que tú pones en Facebook no debería verlo todo el mundo. Es

necesario filtrar, gracias a las herramientas de privacidad que te brinda la plataforma, qué ve cada una de las personas. Tú puedes decidir que el contenido de tus vacaciones lo vea solamente tu familia, o las fotos de tu niño solo tus amigos, que es algo muy habitual. Cada persona tiene, lógicamente, el derecho a publicar lo que le parece, pero también la obligación de restringir esos contenidos al entorno que él crea que es el más seguro. Las herramientas para garantizar esa privacidad y esa seguridad están a disposición de todos los usuarios. Por otro lado, el conocimiento va evolucionando y también las facilidades que les vamos brindando. Subestimamos muchas veces la capacidad de la gente de entender cómo funcionan este tipo de plataformas, pero lo entienden perfectamente. Tú no puedes ver el perfil de cualquiera, la gente tiene blindada su privacidad, y precisamente el hecho de que alguien te tenga que aceptar como "amigo" dentro de su núcleo y de su entorno social, garantiza esa seguridad.

¿Qué incentivo ha de tener una compañía para abrirse un perfil en Facebook?

Todas las empresas deberían tener un perfil allá donde están sus potenciales usuarios y consumidores. En base a esto, ser visible en una plataforma que tiene 2.000 millones de usuarios es una ayuda para cualquier organización que además, como Capgemini, sea global, porque te permite particularizar el mensaje dentro de los territorios en los que operas, y después, globalizarlo a nivel marca. Por eso, toda empresa que quiera comunicarse con su público objetivo debería estar en Facebook. Tenemos 5 millones de anunciantes dentro de Facebook y 1 millón dentro de Instagram, pero hay más de 100 millones de empresas conectadas entre las dos plataformas.

Y a una empresa que quiera sacar más partido de su presencia en la plataforma, ¿qué le recomendarías? Que utilice las herramientas publicitarias para optimizar ese alcance.



“ **La misión de la empresa es hacer del mundo un lugar más abierto y conectado, tanto para las personas y usuarios que están utilizando la plataforma como para las empresas** ”

Cada compañía tiene un alcance orgánico, que al final es el alcance que tiene como marca. Pero para llegar más allá, a perfiles semejantes, a aquellos con los que ya estás conectado, lo que tienes que hacer es utilizar el *Paid Media*. El éxito de cualquier campaña publicitaria o de comunicación está en seleccionar bien los perfiles a los que se quiere llegar y crear un *cluster* con ese grupo de usuarios, incluso hacer espejos de esos *clusters*. Es decir, buscar perfiles similares, aquellos que ya están conectados.

¿Cómo crees que va a cambiar el liderazgo en estos tiempos más digitales en España?

Yo creo que un líder tiene que optimizar para el futuro y no para el presente, que es además una de las máximas dentro de esta compañía, posiblemente porque está dirigida por un *millennial* que tiene esta forma de pensar. Yo coincidí completamente con Mark Zuckerberg en este sentido y, para lograrlo, hay que tener visión. Si el líder tiene visión, optimiza para el futuro, es flexible, es dinámico, está abierto a cambios, es muchas veces hasta irreverente,

que es algo que también comentamos mucho internamente. Nuestra cultura premia la creatividad, pero a veces también la osadía porque al final, de esa propia osadía y de esa falta de aversión al riesgo, surgen las ideas más brillantes.

¿Y cómo ves ese perfil de liderazgo que describes con el que prima aún en muchas de las empresas en España, incluyendo a las del Ibex?

Seguro que irán evolucionando. Hay algunas que están mucho más avanzadas que otras y creo que todas tendrán que avanzar hacia un perfil de liderazgo como el que acabo de comentar. Las empresas se tienen que adaptar a los tiempos, se trata de renovarse o morir, con lo cual, el líder inteligente se renueva, y si no, tendrá un Consejo que se ocupe de hacerlo.

De todas formas es complicado. En las empresas más jóvenes puedes tomar decisiones más libres de consecuencias, es más fácil que tu aversión al riesgo sea mínima. Cuando tienes una tradición a la espalda de 100 o 150 años, es más difícil tomar decisiones que tienen un impacto en el personal, en las estructuras, en las



organizaciones o en el negocio. Por eso hay que optimizar para el futuro e intentar que todos esos cambios que el negocio requiere para adaptarse a los tiempos sean paulatinos, pero que se lleven a cabo.

El cambio generacional que ha traído este milenio no tiene nada que ver con lo ocurrido hasta ahora. Los *millennials* son la primera generación que no conoce el mundo sin internet, no conocen el mundo desconectado. Pero es que las siguientes generaciones no conocen el mundo sin el móvil. Y lo más bonito y sorprendente, son gente 100% digital.

Tú ya venías de empresas nativas digitales, pero, ¿cuál fue el cambio cultural más grande que notaste al llegar a Facebook?

Los valores de la empresa. Porque es una cultura en la que son los pro-

prios empleados los que cuelgan los valores de las paredes, y son valores reales, no son promesas vacías. Lo que hacen es comprometer a los propios empleados, es propaganda colgada de las paredes por los propios trabajadores. Se trata de una cultura dinámica, flexible, muy adaptada al cambio, en continua evolución, aunque lo cierto es que muchas de las empresas de esta industria tienen ese tipo de cultura.

Capgemini ha realizado un estudio recientemente que concluye que “la mayor barrera al cambio digital es cultural”. Yo no veo que las empresas estén llevando a cabo ese cambio cultural. Hablan de ello, pero muchas siguen estando jerarquizadas, las personas más jóvenes no tienen acceso a la toma de decisión en la organización, etc.

“ **La digitalización no es un proceso finito. Ser digital va en el ADN, es estar en continuo cambio, en continua evolución. Y para estar en continua evolución tienes que estar permanentemente ejecutando.** ”

¿Cuáles crees que son los trazos culturales que el CEO tiene que cambiar en mayor medida para adaptarse a este mundo digital?

La digitalización es una de las áreas o de los proyectos donde más importante es hacer el *walk the talk*. Es decir, no es una cuestión de contar, sino de hacerlo. Y por otro lado, la digitalización no es un proceso finito. Ser digital va en el ADN, es estar en continuo cambio, en continua evolución. Y para estar en continua evolución tienes que estar permanentemente ejecutando. Está muy bien contar, pero hay que hacerlo.

¿Abogas por una toma de decisión más analítica o más intuitiva?

Para que la toma de decisiones sea analítica hay que tener datos que poder analizar. Si tú creas productos o servicios nuevos, puedes hacer sondeos de mercado e intentar ver si en realidad lo que vas a hacer es viable o no, pero muchas veces no es solo una cuestión de analítica, el componente intuitivo es también muy importante. Creo que tiene que haber una combinación de ambas, y creo también que hay que tener la rapidez

suficiente para que si tu intuición ha fallado, no te falle la analítica. Nosotros somos el mejor ejemplo de esto. Nuestro giro al móvil en 2012 fue obligado porque en ese momento era imprescindible hacerlo. La gente estaba migrando del PC al móvil y vimos que no lo habíamos hecho del todo bien durante los últimos meses. Reconocerlo y reconducir la estrategia fue la clave del éxito actual.

¿Cómo va a evolucionar el mundo desde un punto de vista digital?

Yo creo en un mundo global y en un mundo conectado. Creo que el poder que nos ha ofrecido el móvil, independientemente del formato que tenga en un futuro, no tiene precedentes en la historia. El que tú puedas acortar los tiempos que se ahorran operando cualquier actividad diaria a través de un dispositivo que está en la palma de tu mano, ha supuesto un avance para la humanidad que no pensábamos hace 10 años.

Y creo también que el hecho de que un móvil conecte a las personas independientemente de su ubicación geográfica, ha permitido a la humanidad avanzar a pasos agigantados porque fomenta la economía del conocimiento, permite a los países menos desarrollados beneficiarse del conocimiento de los más desarrollados, y a los más desarrollados beneficiarse de un talento que puede venir de estos países con el que no contaban. Todo esto no ocurriría si el mundo no estuviese conectado.

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

