Juan Luis Recio
Fotos

WHY NOT?

Para innovar necesitamos interferencias y pensar '¿por qué no?'

Paulo Pereira da Silva
Presidente de Renova

“ME SIENTO MÁS CONFORTABLE EN LA COMPLEJIDAD QUE EN UN MUNDO ARTIFICIALMENTE ESTRUCTURADO, QUE NO TIENE NADA QUE VER CON LA NATURALEZA”.

Las buenas ideas surgen en los momentos más inesperados y son fruto de las conexiones más sorprendentes. “¿Papel higiénico negro? *Why not*?”, se preguntó un buen día Paulo Pereira da Silva –presidente de Renova- viendo en Las Vegas las acrobacias que hacían en el aire dos trapecistas del Cirque du Soleil, con sus torsos desnudos y unos velos negros. La suya fue una idea audaz que le ha permitido construir diferenciación, marca, en un segmento copado por las marcas de distribución. Porque tras el negro llegaron otros colores - azul, amarillo, rojo, rosa, verde, violeta…- que llenaron de vida nuestros baños y convirtieron al modesto y, aparentemente, insignificante papel higiénico en un complemento decorativo y aspiracional. Toda una hazaña.

Paulo Morgado – consejero delegado de Capgemini España – conversa con Paulo Pereira da Silva sobre el presente y el futuro de su empresa.

Paulo Pereira da Silva

PRESIDENTE DE RENOVA

Paulo Pereira da Silva es un empresario nada convencional. Licenciado en Física, en su día a día están presentes la ciencia, la filosofía y el arte por igual. Porque el mundo es diverso, complejo, y él se siente cómodo y se mueve rápido en medio de esa complejidad.

Inconformista. Creativo. Audaz. Desde Renova, Pereira da Silva se ha propuesto reinventar el mundo del tisú, diseñando el papel higiénico, las servilletas y pañuelos de papel que usaremos los ciudadanos del siglo XXI. Porque para él estos productos son “mucho más que fibras y átomos”.

Paulo Morgado

Consejero Delegado de Capgemini

Paulo Morgado es consejero delegado de Capgemini España, donde llegó avalado por una exitosa carrera en Portugal de más de 20 años en puestos de gestión, un profundo conocimiento del mercado tecnológico y numerosos cargos de representación en diversos organismos del país vecino. Convencido de que la estrategia es la ejecución, es un firme defensor de las buenas prácticas y de la meritocracia como modelo de desarrollo profesional.

Paulo Morgado. Hoy Renova es una marca global que factura 140 millones de euros y está presente en 70 países. Tras 24 años al frente de Renova, ¿cómo vives el momento actual de la empresa?

Paulo Pereira da Silva. Estamos en plena ebullición, llegando a diferentes geografías de todos los continentes. Tenemos fábricas en Portugal y Francia. En Portugal producimos para Iberia y en Francia –desde hace aproximadamente un año– para el norte de los Pirineos. Tenemos nuevos proyectos en América central y Reino Unido, siempre añadiendo a la marca algún componente de innovación, de diferenciación.

PM. Es decir, ¿proponéis productos distintos en función de los países?

PPS. El mundo no se reduce a una esfera, a geografías. Para mí el mundo es una superposición de redes de personas. No me gusta hablar de productos para países. Tampoco de consumidores. Prefiero hablar de productos para ciudadanos. Los que viven en grandes ciudades como Toronto, París o Madrid, seguramente se parecen más entre sí que las personas que habitan en el medio rural o en una ciudad de un mismo país.

Lo más importante son nuestros clientes, independientemente de dónde vendamos nuestros productos. Esta visión es mucho más compleja, pero más interesante también. La economía crece en complejidad, alcanzando la misma complejidad que la naturaleza. Lo que es bueno.

PM. Tú eres físico de formación. Por otro lado, eres una persona muy intuitiva, con una gran capacidad para mezclar mundos diferentes y crear cosas nuevas. ¿Cómo conviven ambos mundos en tu cabeza?

PPS. Me gusta la precisión, como a todas las personas de ciencias puras. Pero en la vida hay muy pocos campos donde podamos tener precisión total. Y cuando las cosas son grises hemos de ser conscientes de ello. Hemos de ser precisos con la imprecisión. A veces miramos las estadísticas y las probabilidades de una forma muy simplista. Yo he trabajado algo con física cuántica –que tiene gran importancia porque es la que nos ha dado el desarrollo tecnológico que tenemos hoy día- y no tiene nada que ver con la sencillez. La naturaleza se comporta de manera totalmente distinta a nuestros sentidos, a nuestra evolución como humanos: es muchísimo más compleja y creativa. Tenemos que ser capaces de diferenciar lo que es absoluto de lo que no lo es. Yo me siento muy confortable con este mundo que es complejo.

“LA CAPACIDAD DE CREAR RUMBOS NUEVOS ES MUY IMPORTANTE. Y RENOVA LA TIENE”.

PM. ¿Cómo influye esta percepción del mundo en tu forma de gestionar la empresa?

PPS. Desarrollar una marca requiere innovación, capacidad de ver el mundo con ojos diferentes y aportar algo nuevo a los ciudadanos, a nuestros clientes. Hay que reinventarse todos los días. Y sí, por detrás hay raciocinio abstracto, una línea de desarrollo de la compañía y de la marca: una cultura muy definida.

Para innovar necesitamos que haya interacciones entre personas muy diferentes. De estas brotan nuevas ideas y conceptos todos los días. Y hay que convertir las ideas en decisiones; hay que avanzar. Tomar decisiones siempre conlleva un riesgo, por muchos estudios de mercado que hagamos, pero para mí el mayor riesgo es no hacer nada, porque entonces estaremos muertos. Tenemos que poner continuamente productos en el mercado y nuestra dimensión nos permite hacerlo con mucha facilidad. Esa capacidad de crear rumbos nuevos es muy importante. Y Renova la tiene.

Durante los últimos años hemos trabajado mucho con las superficies del papel: colores, perfumes, impresión… Ahora miramos hacia la sustancia, la fibra. Recientemente hemos adquirido una nueva máquina –la primera de Europa y la cuarta del mundo de sus características- que nos permite hacer un papel 4D. Hemos invertido en ella 50 millones de euros. ¿El resultado? Un papel con una suavidad extrema y una gran resistencia. Con *Renova Magic* hemos convertido la celulosa del papel –un producto físico- en toda una comunicación ligada a la piel, a la limpieza.

PM. ¿Quién se ocupa de la innovación en Renova y qué presupuesto se dedica a ella?

“DESARROLLAR UNA MARCA INCLUYE INNOVACIÓN, CAPACIDAD DE VER EL MUNDO CON OJOS DIFERENTES Y APORTAR ALGO NUEVO A LOS CIUDADANOS. HAY QUE REINVENTARSE TODOS LOS DÍAS”.

PPS. No tenemos un presupuesto concreto destinado a innovación, porque en Renova entendemos la innovación como un proceso abierto, en el que participamos todos durante todo el año. Nos interesa el concepto de *cocreatividad*, las interacciones entre diferentes personas y mundos. Los *fans* de la marca también nos dan ideas de forma espontánea, pero tambien creamos grupos para obtener esas ideas.

La gente es lo más importante de una empresa. Una persona que trabaja en Renova no debe ser un soldado totalmente domesticado por la organización: debe sentirse libre para opinar y aportar todo su conocimiento. Porque la innovación está en todo lo que hacemos: innovamos en producto, en procesos, en comunicación con los ciudadanos, en la forma de ver las cosas… Recientemente han prohibido una publicidad de Renova para el metro de París porque parecía que el modelo lleva tatuado un símbolo religioso, pero en realidad era un personaje mitológico... ¡Tenemos una larga historia de problemas con la publicidad!

“CON EL COLOR NEGRO HEMOS REINVENTADO EL PAPEL HIGIÉNICO, QUE HOY YA NO ES SIMPLEMENTE UN PRODUCTO DE HIGIENE, SINO UN OBJETO DE DECORACIÓN”.

PM. Las relaciones y las redes son importantes…

PPS. Para mí la economía tiene mucho más que ver con Darwin, con el movimiento *browniano* –aleatorio- o con la entropía –desorden- que con la cristalografía –estudio minerales cristalizados-. Las redes se deben gestionar e intentar definir, para que no sean caóticas. Por lo tanto, intentamos definirlas, intentamos hablar con las universidades, tenemos una red de estudiantes… El caso de Renova es el *case study* más leído en el mundo.

Gestionar una red de estudiantes, de manera que nos envíen ideas es fácil. En cambio, si hablamos de una red comercial de hombres a los que les gusta el producto en California requiere una aproximación diferente. La modelización de las redes es muy importante. Tenemos que identificar las redes importantes para nosotros, tenemos que definirlas y aportarles algo: las tenemos que seducir.

PM. En estos momentos, el mundo digital da voz al individuo. ¿Qué impacto tiene el mundo digital sobre el modo de crear de Renova?

PPS. Una vez vi por casualidad que nuestro departamento de recursos humanos anunciaba una vacante de marketing digital. Me opuse totalmente a esa idea, porque, ¿qué marketing hoy en día no es digital? Desde mi punto de vista, lo digital no es algo que se impone, sino la esencia de lo que todos nosotros somos.

PM. ¿Y cuál es tu relación con las redes sociales? ¿Qué buscas en ellas?

PPS. Las redes sociales son una fuente muy importante de información. Intento tener una lista científica. También sigo a un jesuita que está en Estados Unidos y a AECOC. Así que trato de recopilar mi propia información con una lista muy diversa. Hoy en día es mi fuente de información más importante.

PM. ¿Qué redes sociales utilizas?

PPS. Twitter, Facebook e Instagram para intentar conocer a mucha gente joven. Para mí las redes sociales son redes de personas. No sigo a una marca en una red social; sigo a personas. Por eso he dejado de utilizar mi cargo en Renova como portavoz de la marca y utilizo mi nombre. He comprobado que es más eficaz tener una cara que el logo de una marca. Pero hay que discernir lo que es personal y privado de lo que es profesional o aquellas cuestiones personales que se pueden compartir. Así, no pongo fotos de mi casa o mi familia, pero sí comparto mi interés por la física, ideas, lecturas… Y en todo esto es clave también el sentido del humor.

PM. La idea de hacer un papel higiénico de color negro fue realmente disruptiva y convirtió el papel higiénico en algo más que un *commodity*. ¿Cómo consiguió convertir la idea en realidad? ¿El objetivo era construir marca?

PPS. Aunque se han tenido que romper algunas barreras para hacerlo, ha sido bastante más sencillo de lo que uno se imagina. La primera barrera -en mi opinión muy importante- es la autocensura. Hubo algo de recelo a la hora de hacer el papel higiénico de color; creo que si la idea no hubiera sido mía quizá nunca se habría acabado realizando.

Cuando lanzamos el papel higiénico negro no había un objetivo muy grande tras la idea. Ni siquiera tenía mucha importancia hasta que la gente de la empresa empezó a hablar del producto y a preguntarse el porqué. Y mi primera respuesta fue, ¿y por qué no? ¿Es tan necesario tener una estructura racional para el lanzamiento de un producto?

“NUESTRO VALOR DIFERENCIAL ES LA CAPILARIDAD Y LOS RATIOS DE ENTREGA, QUE SON LOS MEJORES DEL MERCADO”.

Con el papel negro hemos reinventado el papel higiénico: antes era un producto tabú, no se hablaba de él y era muy poco valorado por los ciudadanos. Solo se valoraba el papel higiénico si se carecía de él. Sin embargo, el papel higiénico negro ya no es un producto de higiene, es además un objeto de decoración.

Lo más importante es que la relación de los ciudadanos con el producto ha cambiado: ahora es de otra naturaleza. Y a partir del negro hemos lanzado todos los colores. Ahora el producto va un poco más allá de lo que era anteriormente, y considero que la marca ha ganado una gran legitimidad en la industria.

PM. En un segmento tan competitivo, ¿qué barreras tienen otros para realizar un producto similar? ¿Hay barreras tecnológicas a la producción de papel higiénico negro o de colores? ¿Está protegido mediante patentes?

CONSTRUYENDO EXPERIENCIAS

Desde que introdujera color en el mundo del papel higiénico, la portuguesa Renova no ha dejado de innovar, aportando personalidad a sus productos de tisú. Papel higiénico, papel de cocina, servilletas, pañuelos con mensajes e imágenes, entre el humor y el arte, con frecuencia diseñados a golpe de actualidad. Kit de papel higiénico con los colores de los partidos políticos españoles, servilletas con imágenes icónicas de Lisboa, Madrid, París, Londres, Nueva York, Toronto… o mensajes que permiten celebrar el momento –por ejemplo: '*Today everyone is Irish*'- o poner humor en nuestras vidas con mensajes que se hacen inmortales (por ejemplo: '*Keep calm and take a relaxing cup of café con leche in Plaza Mayor*'). E incluso se llega a la personalización extrema, reproduciendo los diseños propuestos por los compradores mediante el servicio web '*Made by you*'.

PPS. En mi opinión, hoy el mundo del consumo se divide en dos grupos: productos, posiblemente muy buenos, y experiencias. A la gente le gusta tener experiencias: un día una cosa y otro día otra. Existen las experiencias y el *low cost*. Y todo lo que está en medio está más o menos muerto, al menos en los países más desarrollados. En Renova apostamos por la marca, por construir experiencias, y para ello tenemos que tener mucha personalidad y creatividad a la hora de proponer nuevos productos.

Todo nuestro desarrollo industrial está pensado para tener una gran flexibilidad, en lugar de tener una fábrica dedicada por completo a la producción de un solo producto.

Yo creo que las barreras ante las imitaciones están, por una parte, en nuestra cultura y nuestra capacidad de hacer cosas nuevas. Y por otra, en una fábrica pensada desde el principio para hacer series más pequeñas.

Hemos desarrollado muchísimas cosas, como las herramientas *Made by you*, con las que la gente puede hacer un *upload* de sus fotos y recibir el producto en cualquier lugar del mundo en 24 horas. Siempre intentamos personalizar el producto. Así, un internauta entra en nuestra página web, sube sus fotos y puede crear un paquete de 20 servilletas en las que en cada una puede tener dos fotografías diferentes. Y lo recibe mediante –para mí esto es muy importante– una tarifa plana y en 24 horas.

“LO QUE ME GUSTA ES QUE AL SER HUMANO SE LE DEJE HACER LO QUE ES IMPORTANTE QUE HAGA, QUE SON CADA VEZ MENOS ACCIONES SIMPLES. DEJARLE LO QUE ES MÁS COMPLEJO”.

Y la personalización de producto se puede extender a otros productos, a átomos diferentes a la celulosa.

PM. ¿Qué importancia tiene la cultura en la estrategia?

PPS. Cuando digo que Renova es una marca quiero decir que es una cultura, lo que es muy importante. Me gustaría mantener una cultura de *start-up*: informal. Puede parecer extraño para una empresa que tiene nuestra edad decir que somos una *start-up*, pero cuando vinimos a España lo fuimos de alguna forma. Tenemos un espíritu un poco más libre, más abierto. Y lo que me gusta más de ello es la autenticidad… En Renova somos muy transparentes; tenemos una cultura muy abierta.

PM. Como mínimo conceptualmente, se suelen separar factores como la acción, la decisión, la ejecución, el análisis, la intuición… ¿Tú cómo ves esta separación?

PPS. Es una cuestión muy compleja. Son cosas muy distintas entre ellas y que a la vez están relacionadas. Para mí

“LOS EMPLEADOS DE RENOVA NO DEBEN SER SOLDADOS DOMESTICADOS POR LA ORGANIZACIÓN: DEBEN SENTIRSE LIBRES PARA OPINAR Y APORTAR TODO SU CONOCIMIENTO”.

hay una relación muy grande entre todas y no me gusta, ni como persona ni como Renova, actuar sin tener un pensamiento por detrás relativamente claro, un pensamiento abstracto. Me gusta tener pilares muy definidos, una estructura racional muy segura y muy abstracta, y después, a corto plazo, tener total flexibilidad para abordar acciones pequeñas. Porque a las personas no hay que tratarlas como si fueran máquinas, ya que entonces podríamos sustituirlas por un programa informático. Lo que me gusta es que al ser humano se le deje hacer lo que es importante que haga, que son cada vez menos acciones simples y dejarle lo que es más complejo. Esto es cada vez menos un modo de empleo y cada vez más una dirección, un principio de una enorme flexibilidad.

PM. ¿Pero crees en la acción como una especie de impulsor de pensamiento?

PPS. Siempre, porque lo más difícil es la ejecución.

PM. De la ejecución proceden muchos *insights*… por lo que es muy difícil separar ambas cosas.

PPS. Los humanos hemos hecho un enorme trabajo automatizando: casas inteligentes, internet de las cosas, etc. Pero creo que se ha hecho muy poco para mejorar el cuerpo humano. Si fuera posible -y creo que lo es- sentiría una total adicción por lo que yo llamo neuroplástica: si pudiera mejorar mi inteligencia, mi memoria, sería absolutamente fantástico.

PM. Los *ciborgs* están cada vez más cerca. Sería sin duda fantástico tener capacidades extra…

PPS. Para mí lo mejor sería la desmaterialización del cuerpo. Migrar nuestro ser a un ordenador. Todos los problemas desaparecerían porque la energía sería la suficiente, tendríamos la eternidad y todos los avatares para existir. TDN

“ME PREOCUPA LA TIERRA, QUE TIENE UNOS RECURSOS FINITOS Y TRATAMOS CON CIERTO EGOÍSMO, Y LOS CIUDADANOS, QUE ESTÁN UN POCO PERDIDOS PORQUE NO ENCUENTRAN UNA RAZÓN PARA SU EXISTENCIA”.

PAULO PEREIRA DA SILVA

LO QUE NOS PREOCUPA

PM. Me preocupa que la irrupción de lo digital vaya mucho más deprisa que otras cosas: la cultura empresarial, las leyes, los partidos políticos, la vida en general… Existirá un vacío, una diferencia, que no sabemos cómo será de grande y que está a punto de crear una disrupción en la sociedad. Me preocupa que la digitalización tenga una velocidad que no tiene nada que ver con las cosas que hoy nos mantienen. Me preocupa el “*tsunami* tecnológico”.

PPS. Estoy de acuerdo. Este “*tsunami* tecnológico” añade más complejidad a todo y es muy complicado de manejar. Además, me preocupan otras dos cosas: la Tierra, que tiene unos recursos finitos y tratamos con cierto egoísmo; y los ciudadanos que están un poco perdidos porque no encuentran una razón para su existencia. A todo esto, se suma un problema añadido: la falta de conocimiento científico, que hace que muchas personas tengan mucha dificultad para tomar decisiones, por ejemplo, a la hora de elegir a sus políticos. Complejidad en la Tierra, en la ciencia y en cada una de las personas, que tienen que entender cuál es su papel en el mundo durante los años de su existencia.

RELEVO GENERACIONAL

PPS. Para que una empresa pueda desarrollarse lo más importante es la gente. Hay que preparar el futuro y para ello es fundamental separar los elementos *ownership* y *management*, particularmente en las empresas familiares, como es nuestro caso.

El relevo generacional no es algo que me preocupe, porque en Renova hay mucha gente joven muy preparada. De forma voluntaria, me gusta hacer un poco de *coaching*, y siempre encuentro personas fantásticas, diversas e interesantísimas. El único problema es que me gustaría tenerlos a todos trabajando conmigo. No creo que sea un problema encontrar personal dentro o fuera de la empresa, porque cada vez hay gente mejor.

Los directivos tenemos que rodearnos de los mejores. Y no me toca a mí decidir quién será mi sucesor. Eso me parece algo monárquico. Tiene que haber una meritocracia: deben ser los mejores. En todo caso, creo que elegiría a una persona muy diferente a mí.

PM. Tampoco yo preparo una persona específica para sucederme. Preparo a un grupo de personas y dentro de ese grupo se elegirá a la que esté mejor preparada. A mí también me gusta hacer ese *coaching* del que habla Paulo, y me gusta poner a las personas a hacer cosas que nunca habían hecho antes. Si alguien es muy bueno en operaciones, lo pongo a vender; si es muy bueno vendiendo, lo pongo en operaciones. Un líder tiene que tener esa amplitud de pensamiento y de competencias. Eso es lo que hago cuando intento desarrollar a personas: sacarlas de su zona de confort, darles la oportunidad de aprender y desarrollarse.

Yo mismo lo he hecho así en mi carrera. Podría haber sido gestor, pero quise ser jurista, porque me sacaba de mi zona de confort e iba a aprender algo que no conocía. Y después de ser jurista quise estudiar filosofía, porque sabía que me iba a cambiar como persona.

Por otra parte, la persona que me suceda no tiene que perpetuar nada que yo haya creado: cada persona tiene que tener su propio proyecto.

RETAR AL TALENTO

PM. Los retos cambian a las personas, y eso es lo que busco: personas que crezcan, porque dominan muchas cosas. Mi principal responsabilidad es dar oportunidades a las personas para que hagan cosas nuevas, para que desarrollen su propio proyecto con total responsabilidad. De esta forma me aseguro de que hay una parte del trabajo que harán con más pasión porque es lo que quieren hacer realmente. No se trata de imponer algo, sino de aprovechar su proyecto dentro de la organización.

PPS. Un día me llamó el director de recursos humanos y me dijo que había un chico de 18 años que estaba interesado en Renova. Parecía muy bueno y me pidió que hablara con él. Me contó que era estudiante de arquitectura, pero había tenido que dejarlo de momento porque su familia tenía dificultades económicas y necesitaba trabajar. Tras dos horas de charla me di cuenta de que estábamos hablando como dos amigos sobre los temas más diversos. Finalmente lo invité a trabajar en el área de marketing. Lo fantástico es que no tenía experiencia y sí mucha opinión, lo que me pareció una riqueza extraordinaria. Desde entonces siempre intento tener en el área de marketing a personas menores de 19 años, porque aportan una visión diferente de las cosas.

PAULO MORGADO

“ME PREOCUPA QUE LA IRRUPCIÓN DE LO DIGITAL VAYA MUCHO MÁS DEPRISA QUE LA CULTURA EMPRESARIAL, LAS LEYES, LOS PARTIDOS POLÍTICOS, LA VIDA EN GENERAL… ME PREOCUPA EL *TSUNAMI* TECNOLÓGICO”.