



Santiago Moreno Fernández

Director General de la Fundación Vodafone España

“Proporcionar herramientas para que los demás se comuniquen es un privilegio”



En abril de este año, Santiago Moreno asumió la dirección general de la Fundación Vodafone España, una responsabilidad que le permite materializar su forma de entender las telecomunicaciones: como un vehículo para mejorar la vida de las personas.

Atrás quedan sus primeros años como Ingeniero de I+D para la Agencia Europea del Espacio, PESA e ISEL, o su etapa en el entorno de la informática de gestión de la mano de HP y el Banco Santander, porque hoy todos vinculamos a Santiago Moreno a responsabilidades de gestión.

Quizá le marcara haber vivido tan de cerca la liberalización del sector, una etapa que recuerda como apasionante. Tras trabajar para la alianza BT-Santander en el proyecto pionero de liberalización de redes de datos, se incorpora al equipo que más adelante se convertiría en mercedor de la primera licencia de telefonía móvil, el Consorcio Airtel. Posteriormente se convierte en consultor independiente, colaborando para muchas de las empresas

emergentes que nacían en esos años de apertura (Jazztel, Xfera, Sarenet, ...). En 2003 se incorpora a Vodafone durante el proceso de cambio de marca e integración en el grupo multinacional, y hasta su nombramiento en la Fundación, ha estado lidiando en el área de regulación de esta operadora.

Recorremos de su mano todas estas etapas, que nos permiten conocer más de cerca un periodo especialmente interesante de este sector.

bit Eres Ingeniero de Telecomunicación por la UPM desde el año 1985. ¿Qué te llevó a elegir estos estudios? ¿Cómo fue tu salto al mundo profesional como Ingeniero de I+D (ESA, PESA, INISEL)?

Me imagino que como muchas otras personas elegí la carrera con un cierto nivel de inconsciencia. Sin embargo, luego resultó que esa elección fue un gran acierto. Es una tecnología magnífica en la cual puedes disfrutar ofreciendo cosas nuevas a los demás. En aquel momento empezaba a verse como una carrera que ofrecía un futuro profesional lleno de innovación y de cambios, y está claro que los cambios han superado lo previsto. En mí ha sido creciente la pasión que siento por la tecnología y, en particular, por las telecomunicaciones. Dar herramientas para que los demás se comuniquen es un privilegio. En aquellos años estaban aflorando una serie de técnicas que hasta entonces habían sido de aplicación muy especial, incluso de tipo militar, y que estaban llegando al gran mercado. El nivel de digitalización era bajo, y sólo pensar en la transformación de las comunicaciones hacia el mundo digital abría un montón de oportunidades. Comencé trabajando en criptografía en el departamento de Ingeniería Telemática de la Escuela, en técnicas de cifrados sofisticadas que hoy, por supuesto, están absolutamente superadas, pero que en aquel momento aparecían como una gran oportunidad.

En colaboración con esa misma cátedra y con INISEL, iniciamos un proyecto que se llamaba PRODAT, para la Agencia Europea del Espacio. El proyecto pretendía dar comunicaciones a móviles en aviones, barcos y trenes. Comunicaciones vía satélite, utilizando técnicas que hasta ese momento eran de uso militar. Fue la primera vez que oí hablar de algunas técnicas de codificación que luego encontraría en GSM y en UMTS. Para un ingeniero joven era extraordinariamente atractivo formar parte de ese proceso de apertura, un momento en que técnicas no disponibles para el gran público se empezaban a generalizar.



bit Después pasas al Banco Santander y desde el inicio de la liberalización has participado en varios proyectos, entre otros, la alianza de Santander con BT para todo el tema de transmisión de datos, que fue uno de los primeros servicios que se empezó a liberalizar de transmisión de datos. ¿Cómo fue esa experiencia?

Del mundo de la I+D paso al mundo de la gestión de las comunicaciones libres. Mi primer trabajo en este área fue en HP, y además tengo que mencionarlo por el orgullo que supone haber pasado por esa escuela magnífica, en el que además yo creo que es imprescindible mencionar la labor de Juan Soto, no sólo de cara a sus accionistas, sino de cara a los que en esa época éramos sus empleados. Nos enseñó una forma muy distinta de hacer las cosas. En Hewlett-Packard tuve además la suerte de participar en una tarea muy interesante, porque el grupo implantó el correo electrónico y, lógicamente, en España lo hicimos también. Fue la primera comunidad en España, junto con las universitarias, que descubrió una forma

.....
"En mí ha sido creciente la pasión que siento por la tecnología y, en particular, por las telecomunicaciones. Proporcionar herramientas para que los demás se comuniquen es un privilegio"
.....

muy eficiente de gestionar el trabajo y de comunicarse. Pasé después al Banco Santander donde tuve la responsabilidad de las comunicaciones en el grupo. Era una época de evolución hacia los estándares, empezábamos a implantar x25, frente a unos experimentos locales anteriores. En esa época empezamos la implantación también del correo electrónico en el banco y empezamos a hablar de redes privadas de voz, como expectativa, y de redes privadas de datos, como hecho. Instalamos la primera red privada virtual en España que simultáneamente ofrecía al grupo unos ahorros muy significativos de costes, y además una mejora en la flexibilidad de las comunicaciones. De hecho, esa red privada fue tan eficiente que decidimos comercializarla y compartirla con otros. Esa red privada es uno de los elementos que forma parte de la alianza BT- Santander. En Europa había empezado la liberalización, en España se había retrasado algunos años el proceso y comenzó por los datos. Constituimos entonces una compañía que se llamaba MEGARED y lanzamos lo que fue la primera oferta comercial fuera del monopolio de servicios de datos.

bit En esa etapa de cambios, entras a participar en la obtención de la primera licencia de telefonía móvil, en el consorcio Airtel-Reditel-Sistelcom. ¿Cómo te incorporas a ese proyecto tan ilusionante?

Yo trabajaba en ese momento en la *joint venture* BT-Santander, que ya había pasado a llamarse BT España. Tanto BT como Santander eran socios del consorcio Airtel/Reditel/Sistelcom. Es una etapa muy intensa, en la que además tuve la suerte de trabajar con una serie de personas de las que aprendí mucho: Antonio Carro, Paco Román, Jaime Bustillo... Fue un año apasionante que se concretó en una oferta realmente formidable en términos de actualización y de apuesta, y la Administración nos concedió la licencia al final del año 1994. Creo que el éxito se debió a una conjunción de factores. Fue muy valioso lo que entonces se llamaba el "sobre tres", que era el conjunto de las propuestas industriales que incluía la

creación de la Fundación, que ahora dirijo, por parte del consorcio. José Luis Ripoll, que ahora preside la Fundación Vodafone España, fue el responsable de desarrollar esa propuesta y creo que fue un elemento absolutamente clave.

Sin duda aquella propuesta de desarrollo industrial de un sector que tenía que cambiar de estructura del monopolio a la competencia, fue un elemento fundamental. La propuesta comercial, la calidad técnica de los accionistas, la calidad técnica de la propuesta, la solvencia financiera de la misma y la creación de la Fundación, además de contar con un equipo formidable, hizo que todos juntos fuéramos capaces de hacer la mejor propuesta.

bit ¿La Fundación se constituyó también en el mismo año, no?

Exacto. La propuesta de crear la Fundación fue original y, por supuesto, se ejecutó inmediatamente después. Además tuvimos la suerte de que la creación la liderase la misma persona que la había ideado, que es José Luis Ripoll, que preside actualmente la Fundación.

bit Después dejas Airtel y trabajas en las áreas de regulación e interconexión por cuenta propia como consultor independiente, colaborando con distintas empresas que en aquel momento estaban empezando, como Jazztel, Xfera, Sarnet, etc... ¿Cómo fue tu experiencia en esa etapa?

Fue realmente apasionante. El 1 de diciembre de 1988 se produce la liberalización de la telefonía fija y, desde mi punto de vista, se abrían unas oportunidades apasionantes. En ese momento pensé que era una buena oportunidad para desarrollar un trabajo en paralelo con varias organizaciones. Además una de las organizaciones con la que colaboramos era la propia Airtel. Muchas empresas en aquel momento estaban construyéndose, y había una magnífica oportunidad para colaborar con ellas (Jazztel, Sarnet, Centre de Telecomunicacions de la Generalitat...). Agentes con perfiles

.....
"Participar en regulación significa poder analizar y proponer sobre las reglas de juego y si jugar al fútbol y marcar un gol es fantástico, diseñar cuales son las reglas para que el fútbol sea apasionante es una tarea realmente atractiva"
.....

bastante distintos que quisieron utilizar la liberalización de la telefonía fija para mejorar sus servicios y para construir nuevas organizaciones. Construir una nueva organización siempre es una tarea absolutamente apasionante. Por ejemplo, Jazztel era una de las compañías con las que más trabajé desde la consultoría y contaba con un equipo extraordinario, con Antonio Cantón o Martin Varsavsky, que hacían de aquel un proyecto realmente atractivo. No fue menos atractivo trabajar con empresas de otro ámbito, como puede ser Med Telecom en Alicante, que tenían proyectos muy claros de ámbito regional. En el fondo, todos pretendían lo mismo: dar rienda suelta a unas iniciativas que habían estado limitadas o bloqueadas por la regulación de aquel momento.

bit La verdad es que esos años fueron de lo más interesante para vivirlos y participar directamente como fue el caso tuyo. Fue una situación que no vuelve a repetirse, al menos con esa misma intensidad.

Creo que cada época tiene unos retos que la hacen especialmente atractiva. En el año 1998, pensaba que lo más atractivo era el desarrollo de la telefonía fija en competencia, y creo que así fue, pero en cada momento hay siempre retos especiales. Siempre hay oportunidades de innovación, puede que en algunos momentos sean más visibles, y es verdad que en aquellos momentos eran más generalizados porque todo el sector estaba revuelto y en construcción. Sin embargo sigue habiendo muchas oportunidades de innovación y muchas oportunidades de construir cosas nuevas.

bit Te incorporas a Vodafone en el año 2003, durante el proceso de cambio de marca e integración en un grupo multinacional, como Director de Relaciones Institucionales. ¿Qué te decidió a volver a esta compañía? ¿Y en este cargo en concreto?

Yo siempre he pensado que más que una vuelta, fue afrontar retos de una nueva etapa. Lo expreso con los nombres: yo me incorporé a Vodafone, después de haber



estado una etapa en Airtel anteriormente. En realidad era el inicio de un nuevo proyecto. En ese momento Paco Román se acababa de incorporar a la compañía como Director de Operaciones y se estaba construyendo un nuevo equipo con mucho empuje y con ganas de construir algo realmente distinto, cosa que en los años siguientes se comprobó. Me invitaron a participar en ese proyecto y acepté encantado. No es un momento de innovación generalizada en el sector, pero si es un momento de gran innovación en ese proyecto concreto y claro, no se podía rechazar una invitación a integrarse en un equipo que tenía todo el aspecto de ser capaz de cambiar muchas reglas de juego.

bit En estos años últimos, hasta la incorporación a la Fundación Vodafone, has estado trabajando sobre el debate de la regulación, has participado en el Grupo Gretel del Colegio, has realizado publicaciones, ponencias, etc... ¿Qué tiene de apasionante este mundo de la regulación? ¿Cómo se ve un ingeniero en este área que a priori parece más clásica del derecho?

.....
"Igual que hemos conseguido que la penetración de los servicios de telefonía móvil superen el cien por cien de la población, tenemos que conseguir que estas herramientas lleguen a las manos de todas las personas cuya comunicación esté dificultada por cualquier problema físico"
.....



.....

“Los instrumentos de telecomunicaciones en vez de provocar un riesgo de exclusión digital, son una oportunidad de reconexión social, y esa es la misión fundamental que tiene nuestra Fundación”

.....

La regulación es una tarea realmente apasionante y, efectivamente, diferenciada de los aspectos técnicos. De hecho en Vodafone lo entendimos así, y trabajábamos en equipo los técnicos y los abogados. Participar en regulación significa poder analizar y proponer sobre las reglas de juego y si jugar al fútbol y marcar un gol es fantástico, diseñar cuales son las reglas para que el fútbol sea apasionante es una tarea realmente atractiva. Lo que es muy importante en ese proceso es no convertirlo en un proceso desconectado de la realidad, o desconectado de tu propia compañía. Lo que lo hace realmente apasionante es tener el privilegio de estar conectado con un equipo y colaborar con ellos para llevar al lenguaje regulatorio su visión de cómo debía evolucionar el mercado. Analizar las cosas antes de que ocurran y tomar la decisión correcta es lo realmente interesante, y ahí la clave es escuchar al negocio, no encerrarte en el mundillo regulatorio, sino continuamente escuchar al negocio.

Por ejemplo, cuando lanzamos Oficina Vodafone las reglas de regulación separaban el mundo móvil del mundo fijo. Pero cuando escuchas a tu negocio, a la gente que está trabajando en tu negocio, lo que te dicen es que lo que hicimos era lo que quería el cliente. Trabajar en regulación consiste en que si eso es bueno para los clientes, si es un producto que demandan los clientes, debemos cambiar las reglas para que sea posible. Cambiarlas para que tenga encaje lo que realmente están demandando los clientes o la sociedad. Esa etapa fue realmente apasionante y significó ir cambiando esas reglas de juego para que la telefonía móvil, de algo reservado a grupos privilegiados, pudiese ser algo realmente útil para el conjunto de la sociedad.

bit Dentro de esta etapa, estuviste bastantes años participando en el grupo de regulación de operadores de AETIC, y más tarde también en la entidad REDTEL, para la defensa de los intereses de los operadores con red propia. ¿Cómo fue tu labor con ambas instituciones?

Yo las veo básicamente como dos organizaciones complementarias, que pueden dar servicios distintos a sus asociados. La necesidad de Redtel surge de necesidades específicas de los operadores que se defienden mejor desde un grupo de sólo operadores, que desde el conjunto del macrosector. Sin embargo hay necesidades sectoriales como macrosector, que se defienden mucho mejor desde organizaciones tan amplias como pueda ser AETIC. Estoy convencido de que son servicios distintos los que pueden prestar a sus asociados.

bit En febrero asumes el cargo de Director General de la Fundación Vodafone en España ¿Cuáles son los logros más importantes de la Fundación y sus objetivos?

Las telecomunicaciones son un vehículo absolutamente fundamental para facilitar la comunicación entre las personas. Esto, que parece una obviedad, es importante en particular para los colectivos que tienen algún

tipo de problema de accesibilidad, y por ello, una mayor dificultad para comunicarse con los demás. La Fundación Vodafone España es el instrumento que utiliza Vodafone para facilitar la comunicación de estos colectivos.

Una persona que vive en riesgo de aislamiento, porque por cualquier tipo de problema físico tiene dificultades para relacionarse con los demás, puede, utilizando las comunicaciones, mantener esos vínculos afectivos, mantener una vida social conectada con el resto. Igual que hemos conseguido que la penetración de los servicios de telefonía móvil superen el cien por cien de la población, tenemos que conseguir que estas herramientas lleguen a las manos de todas las personas cuya comunicación esté dificultada por cualquier problema físico. Cualquier tipo de problema requiere de instrumentos específicos de comunicación que faciliten la conectividad de esta persona con el resto de la sociedad. Los instrumentos de telecomunicaciones en vez de provocar un riesgo de exclusión digital, son una oportunidad de reconexión social, y esa es la misión fundamental que tiene nuestra Fundación. Trabajar en accesibilidad y trabajar desde un grupo de telecomunicaciones como éste, para los que estamos incorporados en la Fundación es un auténtico privilegio.

bit Me imagino que trabajáis conectados con otros agentes del mundo de la discapacidad. Cuéntanos cómo se materializa esa reconexión de las personas a través de las telecomunicaciones.

Es obligatorio mencionar a nuestros principales socios, y es un privilegio tener como socios a la Fundación ONCE, a la Fundación CNSE, instituciones como la Cruz Roja, el IMSERSO... o colaborar con prácticamente todas las CCAA en programas de acceso a las comunicaciones para personas con dificultades especiales.

Lo más importante que está ocurriendo en este momento es que la mayor parte de los elementos técnicos para configurar un

salto cualitativo en la comunicación de estas personas están disponibles. Tenemos que encontrar la forma de encajarlos para que sean asequibles y su uso se generalice.

Personas con riesgo de aislamiento, por ejemplo personas mayores que con el paso de los años han disminuido su actividad social, se han desconectado del mundo que les rodea. Tenemos en este momento varios proyectos que tratan de favorecer su "reconexión" y su vida activa conectada con el resto de la sociedad. Trabajamos en un proyecto que lo que pretende es estudiar cómo serían las dinámicas de apoyo más efectivas con estas personas, un proyecto que estamos desarrollando con el IMSERSO, Cruz Roja y Cáritas, que se llama "Cerca de ti" y está liderado desde el IMSERSO. Pretende estudiar cual debe ser el comportamiento de las organizaciones cuando interaccionan con estas personas.

A poco que uno mire las pirámides de edad y la evolución de la edad media de la población española, y en general en Europa, es evidente que el número de personas que se van a tener que dedicar a la atención de los mayores en las próximas décadas va a crecer incesantemente, hasta puntos insospechables. La única forma de hacer posible una atención de calidad a estas personas mayores es introducir la eficiencia en el sistema y el vehículo sin duda son las telecomunicaciones. El cómo fomentamos la interrelación a través de las telecomunicaciones de estas personas, de las personas que los asisten y de las personas que les prestan servicios es urgente para poder diseñar mecanismos de apoyo suficientemente solventes y eficientes.

bit Pero hay una barrera en el uso de la tecnología por parte de este colectivo ¿no es así?

Nosotros tenemos otro proyecto llamado "Three G for all" (3G para todas las generaciones). Consiste en atraer a las personas de más edad al 3G, a las redes sociales, a las video-llamadas... Lo que les estamos preparando son dispositivos (routers IP,

.....

“En este momento la mayor parte de los elementos técnicos para configurar un salto cualitativo en la comunicación de estas personas están disponibles. Tenemos que encontrar la forma de encajarlos para que sean asequibles y su uso se generalice”

.....



“El cómo fomentamos la interrelación a través de las telecomunicaciones de estas personas, de las personas que los asisten y de las personas que les prestan servicios es urgente para poder diseñar mecanismos de apoyo suficientemente solventes y eficientes”

conexiones wifi...) a los que ellos acceden a través de una televisión, que les es cercana, y a la que sí están acostumbrados y un teclado para marcar muy cercano al que están acostumbrados a manejar. A través de estos dispositivos reciben llamadas de Cruz Roja, interactúan, reciben la video llamada de la persona que les atiende... Y ahí está la clave: en empaquetarlo de una forma atractiva, que no les muestre la barrera tecnológica y que no genere un rechazo a la tecnología para que de forma inmediata encuentren el valor añadido y la utilidad del servicio.

bit Y en el campo de la adaptación de los dispositivos para personas invidentes ¿podrías contarnos alguna experiencia?

En cuanto a personas invidentes, en los últimos años la cantidad de dispositivos que ofrecen las TIC, para que estas personas puedan manejar con soltura y con fiabilidad y con satisfacción por su parte todas las her-

ramientas de telecomunicaciones, son muy notables. A veces, son cosas aparentemente tan simples y tan obvias, como que el terminal describa los menús. Tan sencillas y tan sofisticadas, porque lo que es muy importante es ir normalizando todo este tipo de recursos técnicos, irlos organizando como ayudas técnicas disponibles. Esto forma parte de un proyecto que estamos desarrollando con la Universidad de Santiago de Compostela. Ir normalizando estas invenciones a nivel europeo ha llevado a la Fundación en los últimos años a involucrarse en muchos proyectos del Séptimo Programa Marco de la Unión Europea, porque es importante ser capaces de innovar con ayudas técnicas, y también ser capaces de normalizar para conseguir que se generalice el uso de estas ayudas técnicas.

bit Además de este trabajo que está haciendo la Fundación con personas con problemas de comunicación, contáis con

proyectos de divulgación y de formación: venís desarrollando el Máster de Comunicaciones Móviles desde hace ya muchos años, habéis editado una serie de publicaciones relacionadas con la tecnología, tenéis vuestros propios premios... ¿vais a seguir profundizando en esa área?

Sin duda alguna vamos a continuar con todas estas líneas de actuación. Por supuesto, si en cada una de estas líneas de actuación podemos reforzar el foco en nuestro trabajo en accesibilidad, lo haremos. Nuestro origen es tecnológico y, por tanto, cuando se juntan ambos factores: tecnología y accesibilidad, la intensidad de nuestro trabajo es mucho mayor. Pero esto tampoco es excluyente: estamos haciendo algunos trabajos técnicos no relacionados con la discapacidad y hacemos apoyo a desarrollos no tecnológicos que faciliten la vida de las personas con alguna discapacidad, pero lo que nos gusta, lógicamente, es que se junten ambos factores, porque es donde vemos que nuestra contribución es más sostenible. Cuando aportas todo el potencial de tu equipo, que son realmente los expertos en esa materia, notas que tu apoyo tiene muchísima más fuerza.

Por ejemplo, hay una faceta muy interesante dentro de este área de formación que es la formación para todos. Es un placer colaborar con las principales universidades españolas, pero también es maravilloso acercar las telecomunicaciones a las zonas rurales. Explicar a personas que no han tenido demasiado contacto con la tecnología, como puede ayudarles a mejorar su vida el uso de los dispositivos móviles y acercar a decenas de miles de personas a herramientas que han mejorado su forma de vida y su forma de conectarse con los demás.

bit La última pregunta está relacionada con tu conocimiento de la casa. En Vodafone hay muchos ingenieros de telecomunicación empleados. ¿Hay algún valor diferencial en lo que es el teleco y otros? ¿Qué carrera profesional puede llevar a cabo dentro de esta compañía?



La densidad de telecos aquí es muy alta, además me gustaría destacar la alta densidad de ingenieros de telecomunicación en puestos directivos en esta compañía. Esta es una compañía tecnológica orientada a las telecomunicaciones en las que la mayoría de las personas somos telecos o asimilados. Con el paso de los años, tenemos algunas personas en la dirección de la compañía y el grupo que cursaron otra ingeniería pero, a día de hoy, sería difícil no identificarles como ingenieros de telecomunicación. Estoy pensando ahora en José Luis Ripoll, que preside la Fundación. También hay que decir, que el único CEO en España que es ingeniero de telecomunicación en una compañía de este nivel, es el de la esta compañía. Yo creo que en España no hay otro alumno egresado de escuelas de telecomunicación con ese nivel de responsabilidad.◆