



Julio Lage González

Director Ejecutivo de La Caixa

Aprender de la experiencia



Julio Lage es un Ingeniero de Telecomunicación que tiene como motor vital el aprendizaje. Después de terminar Ingeniería de Telecomunicación y doctorarse en Informática, no dio por cerrada su etapa de estudiante y siguió realizando Masters y cursos en una formación continuada que no tiene final mientras se esté en activo. De hecho, Julio Lage terminó la Tesis, que es su última conquista teórica, hace dos años.

En el plano profesional, aprender y experimentar ha sido lo que ha movido a Julio Lage de un sector a otro. De una primera etapa en empresas 100% fabricantes de tecnología, pasó al mundo de la consultoría para aprender gestión. Después, montó su propia empresa, donde tuvo la oportunidad de poner en práctica todo este aprendizaje, hasta llegar, hoy por hoy, al sector de la banca como Director Ejecutivo de Internacional e Institucional de La Caixa.

bit Eres Ingeniero de Telecomunicación y Doctor (PhD) en Informática por la Universidad Politécnica de Madrid ¿Cómo valoras esa etapa de estudiante?

De la escuela recuerdo aquello de llegar a una clase y si te llamaban para salir –y había gente que no salía–, lo hacías, pero desde luego tenías que sabértelo, porque si no, eras “hombre muerto”.

Yo creo que la Escuela nos ha dado una capacidad de aprender a sufrir y a estudiar todos los días. Te queda ese reflejo de que si no estudias a diario te pueden suspender en algún momento, así que estudiabas siempre. Para mí fue un buen aprendizaje.

Mi primer trabajo fue en 3º de carrera y terminé los estudios trabajando. De todas formas seguí estudiando, porque siempre me ha parecido importante hacer algo más, no quedarse desfasado.

Por eso, cuando terminé los estudios, hice casi seguido los cursos de doctorado y el proyecto Fin de Carrera. En cuanto a la Tesis Doctoral, un día me planteé terminar el doctorado, más como reto personal que profesional, así que en marzo de 2005 presenté mi Tesis Doctoral sobre “Las Memorias Institucionales”.

Vocación de eterno estudiante

bit También posees un Master en Ingeniería del Conocimiento por la Universidad Politécnica de Madrid. ¿Por qué decidiste complementar tu formación técnica?

Sí, hice un Master en Ingeniería del Conocimiento y Software, y he aplicado estos conocimientos durante una buena parte de mi trayectoria profesional trabajando para distintas compañías fabricantes de ordenadores y empresas TIC.

De todas formas pienso que siempre tienes que tener algo que estudiar, un reto que te mantenga vivo en algo que te guste y te interese personal y profesionalmente



para no quedarte obsoleto y fuera del mercado.

bit Como Ingeniero de Telecomunicación y Doctor en Informática ¿Cómo se combinan las Telecomunicaciones y la Informática? ¿Es un matrimonio bien avenido?

Es un matrimonio indisoluble. Las Telecomunicaciones siempre han sido la parte necesaria para la Informática y viceversa.

Hoy en día sin Telecomunicaciones no sabríamos vivir, en un mundo global donde las exigencias de información son enormes, tienes que estar conectado y casi el don de la ubicuidad para estar comunicado o no eres eficiente.

Uno de los retos del futuro es ser capaz de condensar el volumen de comunicación tan grande como el que hay.

Hay que tener mecanismos de extracción y síntesis de la información para no perderlos, que hoy por hoy es lo que nos pasa. Para mí este es el reto.

bit Iniciaste tu carrera profesional en la empresa Burroughs (actualmente Unisys), y más tarde pasaste a formar parte de la compañía Digital Equipment Corporation,

.....
“Siempre tienes que tener algo que estudiar, un reto que te mantenga vivo en algo que te guste y te interese personal y profesionalmente para no quedarte obsoleto y fuera del mercado”
.....

permaneciendo entre ambas empresas un período de diez años. ¿Cómo viviste esa etapa, de comienzo de la informática en España?

Empecé en Burroughs escribiendo *software* y aprendiendo técnica de sistemas, sistemas operativos, etc. Esta experiencia me permitió aprender informática y supuso un gran reto.

Pero lo que al principio fue un desafío informático, acabó derivando en las Telecomunicaciones, que a principios de los 70 eran todavía muy pobres para la informática.

Recuerdo que hicimos los primeros experimentos en el uso de las líneas eléctricas para la transmisión de información y los primeros diseños para transmitir señalización, como por ejemplo: el control de la distribución de agua en una ciudad, con el diseño de un protocolo de comunicaciones parecido a lo que hoy es *Ethernet*, con ordenadores con 4 KB de memoria.

Así que al final, con el sistema operativo que ocupaba 1,5 KB te quedaba espacio para hacer un sistema poco complicado que incluía: el sistema operativo, de telecomunicaciones, gestor de conversores analógicos-digitales, etc.

En resumen, las Telecomunicaciones empezaron a ser muy importantes y hubo que desarrollar mecanismos cuando no había prácticamente nada. Hoy en día con-

vergen las telecomunicaciones, la electrónica y la informática tecnológicamente, aunque estén por separado desde el punto de vista empresarial.

Aunque esta convergencia depende de la velocidad de adaptación de las personas y de los fabricantes, así como de la capacidad de asimilación que el mercado tenga de los productos.

De “fabricante” a consultor

bit Posteriormente, durante 10 años trabajaste en Arthur Andersen, donde fuiste socio. ¿Qué aprendiste del mundo de la consultoría?

Los fabricantes para mi fueron un centro de aprendizaje muy importante. Tuve la oportunidad de vivir un momento clave en cuanto a desarrollo del sector de la informática y de las TIC, que partió de cero hasta llegar a lo que es el sector hoy en día.

Pero, cuando llevas mucho tiempo en un sitio si sigues haciendo más de lo mismo dejas de aprender y de progresar, por eso me llamó la atención ver las cosas desde el otro lado, es decir; yo venía del lado que produce las herramientas y los medios, y pasé al medio que las utiliza. El primer paso de este cambio fue ser consultor, pero este mundo vino a mí, no al revés.

Desde este otro lado aprendí de la empresa, porque como consultor ves



muchas empresas, distintas filosofías y conoces mucha gente, por lo que te das cuenta cómo se aplican en un entorno los elementos, la utilidad vista desde dentro y desde el punto de vista del propietario final de la solución.

Además, aprendes de diferentes entornos y sectores: energía, distribución, logística, sanidad, así como otros sectores industriales.

Tuve además la oportunidad de hacer Proyectos de Tecnología, Planes Estratégicos de Telecomunicaciones, etc. y además en grandes empresas. Es importante desarrollar la tecnología en las empresas en base a conocer la demanda y aplicarla a la oferta.

En Arthur Andersen creé un departamento que se llamaba Prácticas Avanzadas, en el que se hacía informática, telecomunicaciones e incluso sistemas de control y regulación. Esa experiencia para mí fue un buen punto de aprendizaje y muchos de mis compañeros de entonces son ahora gente muy influyente en diferentes sectores, así que fue una buena cantera.

Empresario y fundador

bit Tras abandonar Arthur Andersen te lanzas a fundar la empresa Europa Management Consulting de la que fuiste presidente. ¿Cuéntanos esa experiencia?

Fue una decisión difícil y arriesgada, pero me resultaba muy atractiva porque suponía añadir al aprendizaje de un consultor la gestión de una empresa. Tenía que dirigir personas, buscar negocio, vender, crecer, desarrollar y sacar adelante un proyecto. Dirigir te obliga a competir todos los días.

Esta empresa estaba orientada a tecnología y las telecomunicaciones, con un enfoque de nicho en un sector muy concreto, y con la misión clara de por qué se fundó, para que no se convirtiera en lo que no querías.

La fundé con un grupo de compañeros y amigos, y fue un éxito, pero cuando llegó el mundo de la globalización, donde el ser pequeño es importante porque te da calidad, pero se te fuerza a responder a retos internacionales, surgió la oportunidad de que se integrara en una multinacional, como así ocurrió

Hoy por hoy, muchos de mis compañeros en esa empresa son referentes en el mercado y son gente con una calidad personal y profesional magnífica.

bit En el año 1993 das el salto a la banca y pasas año y medio en el Banco Español de Crédito como Director General Adjunto de Tecnología y Sistemas. Durante este período fue miembro del Consejo de 4B. Posteriormente, te incorporas al Banco de Santander, donde estuviste cuatro años, llegando a ser Director General. ¿Cómo estaba asumiendo la banca el reto de transformar sus sistemas tecnológicos? ¿Cuáles fueron los proyectos más relevantes?

Para mí el atractivo de la etapa de la banca fue cerrar un ciclo, es decir: partes de la tecnología base, pasas por la aplicación de la tecnología en muchos sectores a través de una empresa consultora, aprendes a gestionar y dirigir una empresa en el mismo sector y, finalmente, pasas al usuario; el que compra y aplica la solución.

Esta última etapa es también muy importante, porque es posible que crees una aplicación pero no vives la experiencia de quien tiene que trabajar con ella y, además, amortizar la inversión. Esta parte es la que he aprendido en la banca, que tiene unos requisitos de tecnología enormes y mucha gente no conoce este factor.

Hay que tener en cuenta que las principales instalaciones informáticas de España están en el sector bancario.

Además, los requisitos son muy complejos, porque en el caso de la Industria el tiempo real puede producir una catástrofe, mientras que en el caso de la banca produce

.....
“Hoy en día convergen las telecomunicaciones, la electrónica y la informática tecnológicamente, aunque estén por separado desde el punto de vista empresarial”
.....

molestias a los clientes, por eso exige desarrollar una tecnología muy avanzada.

También hay que tener en cuenta que en una institución financiera tienes 30.000 o 40.000 ordenadores personales conectados en red, lo que exige tener unas buenas telecomunicaciones, con picos de 1.300 transacciones por segundo. Además en informática no es todo poner más potencia, porque cuando se llega a un cuello de botella el disparo del tiempo de respuesta es exponencial y ahí es cuando vienen los colapsos.

Hay mucha gente que depende de ti en el sector bancario y la atención al cliente se basa mucho en la informática, que es clave.

De todas formas, desde la consultoría ya tuve experiencia en el sector bancario, aunque no es lo mismo “trabajar para” que “trabajar en”. Desde dentro tienes una gran responsabilidad para que todo funcione, porque cuando algo falla tienes detrás de ti a mucha gente dependiendo de tu trabajo.

Revolución tecnológica en la banca

bit En agosto de 1998, te incorporas a “la Caixa”, donde eres Director Ejecutivo. Has dirigido las áreas de Organización, Tecnología y Telecomunicaciones y Sistemas de Información. Durante este periodo se llevó a cabo una profunda transformación de su plataforma tecnológica para estar a la altura del cliente. Actualmente, diriges las áreas de Internacional y Relaciones Institucionales ¿Cuáles han sido los cambios más relevantes? ¿Qué herramientas y sistemas se han implantando?

A mí me ha tocado vivir en una época muy bonita y me siento afortunado, porque he tenido la suerte de vivir procesos de cambio en los que me ha tocado participar, e incluso liderar, proyectos que necesitaban el cambio y la tecnología estaba disponible. Y en este tipo de situación, todo pinta bien.

A mí me tocó vivir la evolución de la informática de producto a la de cliente. Mi primera revolución en el sector de la banca fue precisamente eso, pasar de la orientación de producto al cliente.

Esto dicho parece fácil, pero tienes que rehacer desde la base todo lo que hay, incluyendo la *interface* del usuario final. La información que te ofrece es desde qué significa el cliente para tu entidad, qué rentabilidad tiene contigo, productos y servicios, productos que vencerán en los próximos días, lo que ha contratado contigo o con la competencia, si entra por el canal de Internet, cajeros o utiliza la oficina, etc.

Todo esto significa que abrir una cuenta a un cliente no es suficiente, hay que gestionar toda esa información para conocer mejor al cliente.

También hay que añadir otros requisitos como la prevención de blanqueo, el mal uso del sistema financiero, etc., que también implica a otras entidades financieras.

Todo esto supone una revolución que parte en los años 90 y todavía sigue. Han surgido tecnologías como el *datamining*, la inteligencia artificial o sistemas neuronales, que permiten crear reglas de comportamiento humano en un servicio o detectar el fraude en el caso de una tarjeta de crédito.

Por otra parte, las Telecomunicaciones han tenido un avance decisivo, porque hemos pasado de unas redes de conmutación de paquetes a que éstas evolucionasen hasta llegar a las redes de banda ancha.

Esto aumenta la capacidad de transmitir información, lo cual te da muchas ideas y te permite hacer más cosas, mejorar la información, aumentar la potencia de los cuadros de mando, medir en tiempo real lo que pasa, monitorizar la relación con el cliente y dentro de la institución.

Hoy se puede visualizar en tiempo real desde tu ordenador el nuevo anuncio de una campaña que se estrenará mañana, el

.....
“Tuve la oportunidad de vivir un momento clave en cuanto a desarrollo del sector de la informática y de las TIC, que partió de cero hasta llegar a lo que es el sector hoy en día”
.....



lanzamiento de un producto, un mensaje que vas a transmitir, etc.

En el caso de La Caixa se suma a todo esto la filosofía de la proximidad geográfica y la expansión de la red, hasta llegar a 5.200 oficinas actualmente en España y el trato al cliente, que se basa en la formación de las personas orientada a la vocación de servicio.

bit ¿Qué importancia tiene Internet para La Caixa?

Me siento orgulloso de haber podido participar en el desarrollo de toda la tecnología de la red de cajeros y de Internet de esta institución.

El servicio de Internet de La Caixa es muy bueno, de hecho algunas empresas de rating lo califican como el mejor de España.

Son este tipo de cosas las que permiten que esta Entidad esté por delante del resto y me siento muy feliz de haber contribuido a su desarrollo.

En realidad, tener una red de más de 7.000 cajeros automáticos es impresionante y también tener 3 millones de clientes activos en Internet que, además, pueden pedir su posición global, lo que requiere una cantidad impresionante de información.

Y como todo el mundo sabe, La Caixa ha sido pionera en la venta de entradas para espectáculos mediante cajeros automáticos e Internet. Esto que ahora nos parece normal, en su momento supuso una revolución.

bit Llevas mucho tiempo en el sector Bancario, por lo que debes conocer muy bien sus necesidades y manera de operar, de cara a la implantación de las nuevas tecnologías. Para ti, ¿Cuáles son los factores críticos? ¿Cómo influyen en la competitividad de las entidades?

Yo siempre he pensado que el reto para la banca es que además de estar en las oficinas tenía que estar también en la calle y en los hogares. Hace 10 años me planteaba el reto de que también estuviera en el bolsillo, y hoy en día se puede, pero también tenemos que conseguir que sea todo en un solo aparato.

Para favorecer esta situación hay que conseguir una verdadera buena velocidad de Internet, una herramienta que sintetice la información que obtengamos de la Red, para no desistir de nuestra búsqueda.

Y el tercer factor importante es que todo esto sea realmente portátil, la movilidad es un factor clave.

Además, nuestros electrodomésticos en casa tienen que ser todo, es decir: que la tele pueda ser PC, el ordenador tele, etc., que todo converja, esté integrado y esté disponible para el usuario final.

Otro punto muy importante es el concepto de cliente y la orientación al cliente que tiene La Caixa. Esto será clave en los próximos años, así como la entrada en los procesos de internacionalización para tener una actuación global y poder servir a tus clientes en cualquier parte del mundo. ◆