



Beatriz A. Lara Bartolomé

Directora de Estrategia e Innovación, Tecnología y Operaciones de BBVA

Las Telecomunicaciones Llevan en el ADN el gen de la innovación

Beatriz Lara, directora de Estrategia e Innovación, Tecnología y Operaciones de BBVA, es una mujer acostumbrada a nadar a contracorriente. Estudió Ciencias Físicas, en contra de la opinión de su familia. Inició su carrera profesional en el sector de la Televisión, y cuando ya estaba acomodada en un mercado maduro, como en su tiempo fue la televisión, arriesgó todo y cambió de entorno, pasando al de las Telecomunicaciones y apostando por un sector apenas incipiente en España, como era la telefonía móvil.

En la actualidad, Beatriz se enfrenta a otro reto, trasladar la capacidad de innovación y creación de valor del mundo de la telefonía móvil al sector de la banca.



bit **Naciste en Argentina. ¿Cómo fue que viniste a España?**

Nací en Argentina, pero soy de madre española y padre italiano. Mi familia llegó a España en 1978, así que todos los estudios los realicé en Madrid.

bit **Estudiaste el primer ciclo de Ciencias Físicas en la Universidad Autónoma y te licenciaste en la Complutense en el año 1986. ¿Por qué elegiste esa carrera y qué aspectos de la misma destacarías?**

La verdad es que yo quería ser astronauta. A principios de los ochenta, AENA era una escuela privada de pilotos, así que intenté hacer las pruebas de acceso, pero a causa de la miopía no pude superarla.

Seguí con la idea de entrar en aviación y pensé en estudiar ingeniería aeronáutica, pero hablando con gente que se había licenciado en esta carrera me desanimaron mucho, porque me dijeron que no había salidas en España y que apenas había mujeres.

Al final acabé estudiando Ciencias Físicas por la influencia de mi profesor de Físicas en COU y mi profesora de Química que también era física. Además, era la asignatura que mejor se me daba en el colegio y pensé que te podía dar una mentalidad abierta.

Pero incluso para mi entorno familiar, que teníamos una empresa de construcción, estudiar Físicas no era tener los pies en la tierra y hubieran preferido que me licenciara en Arquitectura, Derecho o Económicas. Incluso me aconsejaron estudiar Diseño o Decoración debido a mi afición a pintar.

Al final mi madre me dijo “hija, haz lo que quieras” y pude estudiar Físicas.

La importancia del Master

bit **Además, tu formación se complementa con un MBA por el IESE. ¿Consideras que es necesario estudiar un MBA para acceder a los puestos directivos de una empresa?**

En realidad, yo ya era directiva en Ericsson cuando estudié el MBA. A mí me sirvió para tener otro nivel de visión, porque te da

de Harvard en lo que llamaba AT&T Business School, que estaba en el Campus de Boston. Esa fue la primera formación seria sobre *business cases* en Telecomunicaciones y modelos de gestión, ventas, etc., es decir; fue mi primera formación complementaria no técnica y eminentemente económica. Esta experiencia fue un buen complemento que me ayudó para el trabajo diario. De todas formas, te pueden enseñar mucho, pero en realidad lo interiorizas cuando lo estás aplicando.

Creo que todos estudios suplementarios sobre economía, conta-

.....
“Nunca me planteé hacer el Master para progresar en la carrera profesional, pero cuando lo hice, ya como directiva mejoró mi forma de gestionar y me dio perspectiva de los problemas”
.....

una dimensión más amplia de todo, compartes experiencias y tomas conciencia de que, en realidad, muchos nos enfrentamos a los mismos problemas.

Yo nunca me planteé hacer el Master para progresar en la carrera profesional, pero cuando lo hice, ya como directiva, me aportó mucho conocimiento, mejoró mi forma de gestionar y me dio perspectiva de los problemas.

bit **¿Se puede considerar este tipo de estudios como algo complementario y necesario para las carreras de Ciencias?**

El primer contacto complementario lo tuve en AT&T, porque tenían un acuerdo con la Universidad

bilidad, Masters, etc. te vienen muy bien cuando tienes el problema encima de la mesa.

En resumidas cuentas, los estudios complementarios dan valor a una carrera técnica, pero realmente se aprovechan cuando te tienes que enfrentar al problema.

bit **Tus primeras experiencias profesionales fueron en ITT Nokia y más tarde en AT&T Network Systems España. ¿Cómo valoras el hecho de que un recién licenciado entre a trabajar directamente en una multinacional?**

Cuando terminé la carrera todavía no tenía la nacionalidad española, por eso, estuve becada en varios países. Uno de esos sitios

fue Philips. La primera empresa en la que trabajé fue Audiovisión Ibérica, empresa que se segregó de la antigua Marconi. Ese fue mi primer trabajo y mi puesto como responsable de Nuevos Desarrollos y Calidad.

Al poco tiempo de entrar, Nokia compró Audiovisión Ibérica, que se encargaba de los televisores ITT-Digivisión. Lo más significativo para mí en esta etapa laboral fue trabajar con el Teletexto, que en aquella época era la Versión 1 y en inglés. Mi trabajo fue realizar una adaptación al español en lo que ahora se conoce como la Versión 2.

Después de la compra, la empresa pasó a llamarse ITT Nokia y fue entonces cuando empecé a trabajar en telefonía móvil. En esa época, desde Finlandia se estaba intentado homologar en España el primer terminal móvil TMA-450.

Tengo que reconocer que fue en Nokia cuando aprendí a tener una visión a largo plazo de las tendencias en la tecnología. Pienso que ellos se metieron en el negocio de la televisión para aprender de distribución, ventas de consumo, pero en el fondo ya tenían la visión de lo que se iba a convertir la empresa 30 años después.

bit Así que se puede decir que fue la compra de la empresa para la que trabajabas por parte de Nokia lo que te hizo tomar el camino de la telefonía móvil...

Lo que sí vi en aquella época es que en España había una buena industria de televisión, tubos para televisión, etc. Pero llegué a comprender que la empresa acabaría quedándose como oficina de venta y distribución, y que la parte de I+D no cuajaría en España. De

hecho, yo viví en Alemania para hacer la modificación del Teletexto, que no se hizo en España.

Pionera del GSM

bit Luego te incorporas a AT&T...

Estuve un año en una compañía española que era un distribuidor de Tecnos-Olivetti, que en aquella época tenían instrumentos de pruebas, desde placas de circuito impresos hasta aviones. Allí conocí al director de producción de AT&T, Juan Giró, que ahora está en la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones en Barcelona y así es como llego a AT&T para montar la fábrica de Tres Cantos. Después, empecé a trabajar en GSM, por el año 1990.

En aquella época eran los inicios del GSM en España y el sector estaba muy al principio, ya que la penetración telefonía móvil en EE.UU. era 10 veces superior a la europea. Parecía que cuando ve-

Empezamos con mucha anticipación a desarrollar las necesidades de ese nuevo operador que aún no existía. En aquel momento Ericsson era el principal suministrador de Telefónica y de Vodafone (Airtel), y el mercado en general no creía que fuera capaz de suministrar al 3º Operador (Amena). Ganar tres de tres era casi imposible.

Fue cuando planteo mi marcha de AT&T para incorporarme en el sector de móviles, ya que Ericsson es el líder del GSM.

La verdad es que ahora que lo pienso, en su momento decidí estudiar Físicas a contracorriente, luego pasé de un mercado maduro como era la televisión a otro que estaba en ciernes en España, como era AT&T en el sector de las Telecomunicaciones, que era un gran desconocido en la época, y al final cambio a la telefonía móvil con Ericsson que era un mercado que estaba comenzando y había sólo 400.000 unidades en España.

.....
"Los estudios complementarios dan valor a una carrera técnica, pero realmente se aprovechan cuando te tienes que enfrentar al problema"
.....

nías de Norteamérica te traías el *know-how*, ya que AT&T *Wireless*, etc. era referente, mientras que Telefónica estaba en pruebas y Airtel estaba preparándose para un concurso.

bit En el año 1996 te incorporas a Ericsson, al frente del Desarrollo de Negocio del 3º Operador, que acabó siendo Retevisión Móvil, que pasó a ser Amena y actualmente Orange. ¿Qué proyectos llevaste a cabo en los primeros años?

Recuerdo que en aquella época poca gente pensó que Ericsson pudiera ganar la tercera licencia, por eso recuerdo con mucho cariño a quien me contrató, Luis Ramírez y a su equipo, porque éramos los únicos que pensábamos que podíamos ganar.

Los efectos de la "burbuja"

bit Participaste muy activamente en la oferta de Ericsson para adjudicarse alguno de los contratos de los nuevos operadores 3G, en con-

creto Xfera, dirigiendo un equipo de 80 personas. ¿Cómo experimentaste ese importante reto?

Fueron tiempos muy difíciles, porque era cuatro de cuatro. Además, el compromiso de Xfera era muy agresivo y la tecnología estaba en una fase incipiente. El concurso se fue retrasando y vivimos momentos difíciles, porque acabó estallando la “burbuja” y, aunque las Telecomunicaciones no tienen nada que ver con las empresas “.com”, la ola nos acabó arrastrando a todos.

Aún así, con el retraso y todo, conseguimos recuperarnos y hacer muchas cosas interesantes.

bit Una vez adjudicadas las licencias, en el año 2000, dentro de Ericsson pasas a ocupar la Dirección de Marketing Estratégico. En esos años se vivió la gran crisis del sector. ¿Cuál es tu diagnóstico? ¿Se podría haber evitado?

De aquella época recuerdo que nadie escuchaba a nadie. Ericsson tenía unos planteamientos muy sensatos y planteaba que no se podía desplegar masivamente una tecnología sin alcanzar previamente la madurez. Sin embargo, toda Europa se lanzó a una carrera de subastas y de despliegues rápidos, y se pensó más en las cuotas. El proceso se vio muy acelerado por los que no estaban en el negocio del GSM y querían entrar a toda costa en el de la 3G, una tecnología disruptiva. Por eso, las empresas que estaban consolidadas en el sector de la telefonía de pronto se quedaban desfasadas... pero afortunadamente se superó y las aguas volvieron a su cauce.

bit En el año 2003 abandonas Ericsson y te incorporas a Alcatel



España como Directora del Mercado de Comunicaciones Móviles. ¿Cuales son las diferencias fundamentales en la manera de trabajar de esos dos grandes competidores?

Cada compañía tiene su cultura, su propia filosofía y posicionamiento del mercado. Alcatel habla de comunicaciones *seamless*, y le da mucha importancia a que puedas acceder a las comunicaciones en cualquier momento y de cualquier forma: en tu casa, en el televisor, en el PC, etc., es decir; una única plataforma. Por eso, cuando trabajas internamente te interrelacionas mucho más con estos grupos.

En aquella época, además, Alcatel tenía una visión regional y España llevaba también la responsabilidad de Latinoamérica. En cambio Ericsson estaba concentrada por países.

bit Dentro de Alcatel, viviste el “nacimiento” de la banda ancha y la consolidación de la 3G. ¿Cómo se relacionan ambos mundos?

Es una etapa muy importante, ya que en las Telecomunicaciones hemos sido capaces de incorporar un tercer sentido a los dos anteriores que ya había. Es decir; antes podíamos escuchar y oír, mientras que ahora con la banda ancha puedes ver. Ya sólo nos queda el tacto y el olfato por digitalizar.

Digitalización y conectividad para el futuro

bit A mediados de 2006 abandonas una larga etapa de más de 20 años trabajando para fabricantes de telecomunicaciones y te incorporas a un gran Banco (BBVA).

¿Cómo aplicas tu experiencia anterior en este nuevo entorno?

El negocio bancario reposa en tecnología y ésta es el resultado de la innovación, pero también es su gran catalizador.

La informática ha supuesto un salto importante en el antes y después de hacer banca, por eso no te puedes quedar viendo sólo un lado. Es una situación parecida a cuando estuve en AT&T y escuché que se produciría una fusión entre el mercado de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones.

Cuando esto se traslada al mercado bancario surge el *homebanking*. Las primeras experiencias fueron en el año 1990, pero no dependía de la digitalización del mundo IT, sino que se hace real cuando aparece la conectividad de forma segura.

En cuanto a mi experiencia, el negocio bancario va a cambiar apoyado en la tecnología como *driver*. Digitalización y conectividad juntos y de forma real y segura, que es lo que tenemos hoy por hoy, posibilita nuevas formas de acercarse al cliente, crear nuevos productos, etc.

bit La apuesta del BBVA por la innovación y Tecnología se plasma en su Plan Estratégico de Innovación y Transformación, con una inversión estimada de 5.600 millones de euros. ¿Qué se busca con este plan?

BBVA es el banco nº 20 a nivel mundial en capitalización bursátil y, para seguir creando valor, hay que facilitar la vida todavía más al cliente. Este futuro se traduce en facilitar la accesibilidad al cliente.



BBVA tiene oficinas tradicionales y otras de dinero *express*.

También estamos lanzando una nueva visión que son las oficinas multitiendas, donde puedes tomar un café mientras contratas un seguro o compras un electrodoméstico. Si vemos, en EE.UU. las oficinas son *carbankings* y esto nos parece loco aquí en España. Por

dustria en la que me he criado. Esto se traduce en la capacidad de crear y comunicar los proyectos a los demás, también se aprende a realizar estandarización y *partnership* que son claves para el éxito.

No me cansaré de repetir que todos podemos hablar por móvil en cualquier parte del mundo,

.....
"La enseñanza que extraigo de las Telecomunicaciones es que es un sector muy innovador, con una gran capacidad de organizarse y de crear valor"
.....

ejemplo, en Latinoamérica hay supermercados que ofrecen servicios de banco. Tenemos que darnos cuenta que hay distintos canales. Hay otros que por horario utilizan BBVA Net y todo tiene que estar conectado en tiempo real para que funcione.

La enseñanza que extraigo de las Telecomunicaciones es que es un sector muy innovador, con una gran capacidad de organizarse y de crear valor. Creo que las Telecomunicaciones llevan en el ADN el gen de la innovación y es la in-

pero no te puedes afeitar con la maquinilla eléctrica, porque el enchufe no te vale.

bit Finalmente, siempre te ha apasionado el marketing. Para ti ¿Qué tiene de atractivo?

En el mundo de la empresa he pasado por todos los puestos, excepto RRHH y dirección financiera.

Con lo que yo disfruto es con un reto creativo. Me interesa explorar en lugares nuevos y tengo la capacidad de detectar oportunidades. ◆