



CARLOS ACHA LEDESMA

INGENIERO DE CAMINOS. Director de Organización y Servicios Corporativos de ALSA.

Tu padre era ingeniero industrial. ¿Por qué eliges Caminos?

Aun sin poder decir que tuviera una vocación clara, ya desde niño estuve muy relacionado con el mundo del transporte. Mi padre trabajaba en Renfe y algunos días me llevaba con él a la estación ferroviaria de Las Delicias, donde luego se abriría el Museo del Ferrocarril. Lo que no tenía claro es lo que me gustaba de ese mundo: si la infraestructura, si la operación... Al final opté por Caminos, pero sin una vocación clara, como digo. Eso sí, una vez embarcado, fui leal con mi niñez: elegí como especialidad la de 'Transportes'... [Risas].

De tu paso por la Escuela, ¿con qué te quedas? ¿Qué echaste de más y qué de menos?

Sin dar nombres de asignaturas ni apellidos de profesores, diré que sales de allí con una capacidad de síntesis, con una sensación de 'poder-con-todo' extraordinarias; y esto, sin duda, es un plus que te permite enfrentarte a cualquier reto durante tu carrera profesional.

Me acuerdo que en primero de carrera había un profesor de dibujo que desde el primer día te bajaba de la nube: "No se equivoquen: a ustedes no se les va a enseñar aquí a correr el 'cuatrocientos metros vallas'... ¡A ustedes se les va a

"El Colegio debe apostar por la formación en sectores 'no tradicionales', como se llaman ahora, pero también debe hacer llegar a la sociedad el mensaje de que nosotros no somos profesionales ajenos a esos campos de actividad y que estamos perfectamente preparados".





enseñar a pasar la valla: por encima, por debajo o por un lado!”. Bueno, esto no deja de pertenecer a la épica del paso por la Escuela, pero sí, es verdad: sales de allí con capacidad para resolver problemas, sean cuales sean.

Por otra parte, el carácter generalista de nuestra formación te proporciona una visión global impagable, lo cual me parece un acierto absoluto: la especialización vendrá de suyo después.

Lo que no sé si es un acierto es el nivel de exigencia; en realidad, aprobar asignaturas, sobre todo en los dos primeros cursos, más selectivos —hablo siempre de la Escuela de Madrid de la UPM— se semeja mucho a pasar una oposición tras otra, y si bien es cierto que esto te curte, tampoco estoy seguro de que aprendas mucho más que si la formación no se centrara tanto en seleccionar a los mejores por el atlético método de saltar o pasar vallas... [risas] y sí se primaran más los contenidos de las asignaturas. Por lo demás, ¿merece la pena estudiar Caminos cuando la dureza es mayor que el promedio de otros estudios universitarios y las ventajas laborales, por ejemplo, luego no son tantas? Quizás ahora la recompensa a tanto esfuerzo no es tan diferenciadora.

¿La formación en la Universidad está ‘desconectada’ de la realidad laboral?

Yo no comparto ese discurso ‘al uso’: la Universidad está para adquirir conocimientos, y no debe estar al vaivén —o no debe estarlo en absoluto— de las necesidades de las empresas, que hoy son unas y mañana son otras. Además, corresponde a esas empresas continuar formando a sus trabajadores, especializarlos en lo que les interese, pero en ningún caso debe el alumno centrarse en lo que necesita una empresa: se cerraría muchas puertas. Y si me apuras, el rendimiento que sacaría la empresa de ese trabajador especializado *ad hoc*, ya en la Universidad, sería mucho más pobre.

Fuiste profesor asociado de ‘Planificación de sistemas de transporte’ en una Escuela privada, la de la Universidad Alfonso X el Sabio. ¿Qué diferencias hay respecto de una pública?

Tampoco sabría decirte. Era entonces una Escuela recién abierta y los criterios de enseñanza no estaban todavía muy consolidados, ni el plan de estudios estaba muy cerrado. Sí que es cierto que el nivel de exigencia al alumno era muy diferente, quizás debido a que eran grupos muy reducidos. Por lo demás, la realidad es que la formación de un ingeniero de caminos ya no es homogénea, e incluso tiene poco que ver lo que se imparte en La Coruña con lo que se aprende en Granada, por ejemplo. Pero todo esto va mucho más allá de nuestras Escuelas, y entra de lleno en qué Universidad queremos en nuestro país: ¿es factible que haya ‘una universidad en cada pueblo’?, ¿debe primarse el número de matrículas a toda costa, para así asegurar la supervivencia de tanta universidad?, ¿tiene sentido que los profesores asociados, y con más razón en una ‘carrera de aplicación’ como la nuestra, no tengan mayor protagonismo?...

En un artículo de opinión publicado este lunes en un periódico nacional, un profesor defendía atraer el talento viniera de donde viniera, y acabar con el sistema de oposiciones para dar clases en la Universidad. Es un debate abierto que no parece interesar mucho al *establishment* académico...

Sí, la endogamia es un mal que aqueja a nuestro sistema universitario, y *sotto voce* lo reconoce incluso ese *establishment*. Pero como decía, es muy difícil conjugar las clases de un profesor funcionario, dedicado *full time* a su tarea académica, con las clases magistrales de un experto alejado del mundo universitario, y yo creo que si se llegara a un equilibrio, esto sería muy beneficioso para todos, profesores y alumnos.

Por otra parte, los distintos gobernantes y legisladores parecen no entender que primar los ‘papers’ sobre la experiencia profesional en determinados estudios universitarios no tiene mucho sentido. Por poner un ejemplo: es mucho más fácil



publicar un artículo sobre física nuclear en una revista americana indexada que hacerlo sobre el pretensado de un tablero de puente absolutamente innovador.

Sin duda. Así ocurre luego que una plaza de catedrático de ingeniería sanitaria no se puede sacar porque habría que dársela a un químico que ha publicado no sé cuántos 'papers' en no sé qué revista anglosajona pero que jamás ha proyectado una EDAR ni sabe lo que es la pérdida hidráulica del codo de una tubería. Por lo mismo, no sé si el sistema de doctorado, tal como está, es muy atractivo para nadie, tampoco para las empresas.

¿Y la investigación en la Universidad? Otra queja frecuente es que no 'vale' para el mercado, sin hacer distinción entre lo que es investigación básica y lo que es investigación aplicada.

En mi opinión, de la tríada I+D+i la 'i' debería corresponder a la empresa, y ser capaces de colaborar realmente con la Universidad. Y en cuanto a la investigación en ésta, debería llegarse a un equilibrio entre las subvenciones a fondo perdido —vengan de Europa o de cualquier administración— y la consecución de ingresos en libre competencia por la calidad del producto que vende la propia Universidad. También hay que decir que la empresa española no es muy dada a invertir en la Universidad porque los posibles buenos resultados no lo son a corto plazo. Nada que ver con el caso alemán, por ejemplo.

¿Especializarse en los últimos cursos de la carrera aporta mucho?

Sobre todo ayuda a hacerte una composición de lugar suficiente de un campo determinado: vienen profesionales del mismo a dar alguna charla, conoces las empresas especializadas, etc.

Tú además trabajaste de becario en la cátedra de Transportes, participando en dos proyectos de investigación europeo, ICARO (Increasing CAR Occupancy) y EMMA (Integrated Environmental Monitoring, Forecasting and Warning Systems in Metropolitan Areas). ¿Cómo fue la experiencia?

Muy enriquecedora. Trabajar en equipos multidisciplinares y transnacionales te abre la mentalidad, te permite comparar lo que tú sabes con lo que saben otros, y así tomar conciencia de que te falta mucho por aprender, de que no todo es como piensas tú y tu entorno.

Otra afición tuya era la informática; de hecho, además de trabajar como becario, te hiciste cargo de la red informática de la cátedra. También impartías cursos de Microsoft Project en la Delegación de Alumnos. ¿De dónde te venía esta afición? ¿Nunca te planteaste dedicarte profesionalmente al mundo de la informática?

Mi padre, como dije antes, trabajaba en Renfe, en la dirección de por aquel entonces llamada Informática., así que desde niño en mi casa hubo, no sólo aquellos Spectrum para jugar al Tetris, sino PC con discos de 5 ¼.: con 8-9 años ya hacía mis pinitos en la programación. También aprendí algo importante: que la informática es imprescindible para sacarle mayor rendimiento a cualquier tarea, pero que es un medio, no un fin.

Por acabar con la Escuela —en sentido figurado—, también fuiste delegado de curso, y durante dos años delegado de la Escuela.

En efecto. Para mí llegar a la Escuela ya fue de por sí una experiencia liberadora, si queremos decirlo así: yo venía de un colegio privado de estatus medio-alto y allí me encontré con gente de toda extracción social. Otra manera de relacionarme más estrechamente con los demás fue participar en la Delegación de Alumnos desde primer curso. Me supuso un enriquecimiento indudable: tu voz vale lo mismo que la de un compañero de Delegación de sexto curso, por ejemplo, pero a la vez te das cuenta de que la experiencia es un grado, o que a veces es mejor estar callado, o que... En fin, cosas que luego te explican, por ejemplo, en un MBA: gestión de personas y habilidades directivas, etc.

Por otra parte, y ahora que Internet propicia una dispersión y una individualización notables, aunque pudiera parecer lo contrario ⁽¹⁾, quien se



compromete con algo demuestra una gran generosidad por su parte. Por lo demás, a mí me tocó colaborar en la aprobación de un nuevo plan de estudios, codo con codo con Vicente Sánchez Gálvez, director a la sazón, y no puedo sino hablar bien de él y de su equipo, y a la vez tener cierto orgullo del mucho esfuerzo que hicimos todos.

Pasemos ya a hablar del mundo del transporte, un mundo, por cierto, sobre el que da la impresión de que pintan mucho más otras profesiones, principalmente los economistas.

Sí, es cierto que todas las Facultades de Ciencias Económicas tienen en sus planes de estudios alguna asignatura como 'Economía del transporte' o parecida, y que la parte económico-financiera, en esto como en todo, acaba por ser definitoria.



Por cierto, ¿hay más ingenieros de caminos en ALSA, aparte de ti?

Una pregunta con muy mala intención... [Risas]. Sí, somos seis en total. Además, todos los años trabaja con nosotros algún becario de la cátedra de Transportes.

¿Qué nos distingue de los economistas o de otros profesionales también protagonistas en este sector: ingenieros industriales, *telecos*, etc.?

Nuestra visión global: sabemos interpretar tan pronto un pliego como un estudio económico-financiero, entendemos un estudio de tráfico, la infraestructura en sí es cosa nuestra... Además, al estar regulado parte del mercado del transporte por carretera, no deja de parecerse un poco al mundo de la construcción, en que el cliente principal, con mucha frecuencia, es la administración pública. Sí que se echa en falta una mayor formación financiera y económica: los ingenieros de caminos estamos habituados a manejarnos con inversiones millonarias y cuando hablamos del coste/km hay que afinar al céntimo de euro.

En las consultorías de transporte, y no tanto en las empresas operadoras, si hay un mayor protagonismo de los ingenieros de caminos, ¿no?

Sí, es cierto, aunque con algunas excepciones son empresas muy pequeñas casi todas, y muy especializadas. Quizá esta falta de tamaño hace que la innovación o el valor añadido a la "casuística real" que aportan estén también muy limitados. Aun reconociendo su profesionalidad, hay quien con malicia y también con cariño asegura que "los consultores escriben bien lo que tú les dices".

Precisamente, te incorporaste a Alsa como consultor, y luego has desarrollado toda tu carrera profesional en esta empresa. ¿Fue casualidad?

Sí y no. La casualidad, si queremos llamarlo así, fue que el que ahora es consejero delegado del grupo, Javier Carbajo, fue a dar una charla a la



Escuela y le pidió a Rafael Izquierdo, catedrático de Transportes, que le diera el nombre de algún alumno, y le dio el mío.

Por otra parte, en esos años la política de contratación de Alsa cambió. Antiguamente, uno podía haber empezado como taquillero, pasar por todos los escalones y llegar a puestos de gestión y dirección. Esto, sin duda, tiene sus ventajas, pero también sus inconvenientes. De ahí que un momento dado se apostara por contratar a gente cualificada que se había formado fuera de la empresa. Así entré yo

Entras como consultor de transportes, pero este trabajo dura poco: 6 meses, y luego ya desarrollas puestos de gestión y dirección, esto es, dejas de trabajar como ingeniero propiamente dicho.

Sí, yo entro como consultor de transportes porque había que estudiar y preparar la oferta de para el proceso de privatización de Enatcar: planes de explotación de líneas, etc. Una vez que ganamos la adjudicación, en octubre de 1999, me encargan la integración de los sistemas informáticos de Enatcar y Alsa: procesos de venta, 'efecto 2000' de por medio... Un año después ya habíamos logrado los objetivos, incluido el cumplimiento del plan industrial, que incluía mantenimiento y creación de empleo que elaboramos y presentamos a la SEPI, quien siguió muy de cerca el proceso.

Con 28 años te nombran adjunto al Director General y Consejero Delegado de Enatcar. Lo que se dice una carrera meteórica...

Bueno, digamos que al ser uno de los primeros de Alsa que aterrizó en Enatcar, y por haberme hecho cargo de los sistemas informáticos, era de las personas con un mayor conocimiento de la empresa y con una visión más transversal.

Un año después te nombran Director General de Alsa Chile. Me parece que esta empresa ya no existe. ¿Tan mal lo hiciste?

Sí, pero no lo digas muy alto... [Risas]. En mi descargo, diré que en los Estados Unidos no te consideran un buen directivo o emprendedor si no has fracasado

alguna vez, porque eso significa que no has arriesgado lo suficiente... (2). Nuestra baza en Chile eran los concursos de transporte urbano en Santiago de Chile. Llegamos allí mucho tiempo antes para intentar ser los dinamizadores de la modernización del transporte, por la vía de colaborar con autoridades y empresarios locales para la gestión eficiente de los contratos, revisión del marco regulatorio, incluyendo la legislación de transporte, laboral, etc. Ganamos algunos concursos previos a Transantiago, con la intención de hacerlos valer como "banco de pruebas" para lo que debieran ser los grandes contratos posteriores. También trabajamos en transporte interurbano y en gestión de estaciones de autobuses, mediante la asociación con empresarios locales.

Finalmente, el concurso de Transantiago no reunía las condiciones para que una empresa como la nuestra tuviera las garantías suficientes para operar allí, por lo que nuestras ofertas incluían un "factor riesgo" elevado, lo que nos llevó a la no adjudicación de los contratos. Tras esto, optamos por la desinversión, pues no tenía sentido mantener una empresa "pequeña" a la que, fundamentalmente por la distancia, no se le pueden aplicar las mejoras provenientes de formar parte de una organización mayor. El transporte de viajeros por carretera aún dista mucho de ser un mercado global. Las especificaciones locales suponen una restricción importantísima.

Con todo, esta experiencia ha sido fundamental para la evolución de la internacionalización de la compañía. Tanto las buenas prácticas aprendidas como los errores son aprendizaje futuro de aplicabilidad casi inmediata.

Vuelves y se te premia por el fracaso [risas]: Director General de Organización y Servicios de Alsa, amén de miembro del Comité Ejecutivo. Es entonces cuando estudias un MBA. ¿Qué te aportó?

En primer lugar hay que decir que a mí me parece un error estudiar este tipo de masters nada más acabar los estudios universitarios, y en segundo, que a ti, y también a la empresa en que trabajas, os supone un soplo de aire fresco.



Lo del refrán: “Donde no entra el aire, entra el doctor” ...

Sí, más o menos. Ese ‘aire fresco’ lo podríamos resumir en que adquieres un conocimiento muy valioso de lo que se hace en otras empresas, en otros sectores... Siempre es bueno salir de tu entorno, y no me refiero al familiar, o no sólo, ¿eh? [Risas].

En 2005 y 2007 vuelves a responsabilizarte de dos nuevas integraciones: National Express Group y Continental Auto, respectivamente. ¿Fueron casos muy diferentes?

En el caso de National Express, lo que buscaban era afianzarse en un nuevo país, con un marco regulatorio claro, y qué mejor que integrar en su grupo la empresa líder del sector en España. Además de diversificar su negocio — aeropuertos, autobuses, ferrocarril...— a ellos les suponía aumentar la caja, es decir, que la parte financiera pesó mucho en la compra. Por lo demás, el equipo de gestión ha continuado siendo el mismo: ellos no querían sorpresas y una vez comprobado que cumplimos escrupulosamente con el rigor presupuestario, han confiado plenamente en nosotros. Además compartieron nuestra visión del negocio desde el principio: nosotros somos gestores de costes, por encima de generadores de ingresos, que también, lógicamente. Por último, hay que decir que National Express es un grupo industrial, no estamos hablando de un fondo capital-riesgo o similar, y además la familia Cosmen, anterior propietaria, toma también una destacada participación en National Express. Lo que sí ha cambiado, en parte, es la agilidad en la toma de decisiones: antes con 3 llamadas tenías el ok y ahora todo está más formalizado.

En el caso de Continental Auto, la adquisición persigue un objetivo estratégico: nosotros nos dedicábamos sobre todo al transporte de viajeros de larga distancia y ellos tenían un peso notable en el transporte regional y urbano. Lo que se trató es de mejorar el mix de producto y de generar una demanda inducida gracias a la integración de las redes.

El mercado del transporte por carretera —también el del ferrocarril— está fuertemente regulado en España, consecuencia de ser un servicio público. ¿Funciona bien o podría funcionar mejor si se liberalizara parcialmente? ¿Tiene sentido que cruces una ‘frontera’ autonómica y que las normas cambien tantísimo?

Yo creo que es un modelo eficiente que funciona. Y la mejor noticia es que hay pocas incidencias: ‘No news, good news’. De liberalizarse, nadie asegura un nivel mínimo de seguridad ni tampoco que se cumpla el servicio con las calidades exigidas. Respecto de la madeja legal autonómica... es algo que no es exclusivo del sector transportes.

Eficiente el modelo sí parece: aun siendo las tarifas fijas, es decir, aseguradas, los beneficios de Alsa en 2011 fueron de 104 millones sobre una facturación de 635 millones...

Hace un momento comenté que somos gestores de costes. Se me olvidó añadir que somos unos ‘buenos’ gestores de costes... [Risas]. Pero lo cierto es que estos buenos resultados se deben en gran parte a la aportación del negocio no regulado que al negocio regulado en España (transporte turístico, urbano, Marruecos, etc.). Por lo demás, hay una transparencia innegable: el Ministerio publica todos los meses un estudio de costes del transporte, y nosotros estamos obligados a presentar con mucho detalle y desagregados por líneas diversos datos: viajeros-km, etc.

También llama la atención que el sistema se sustente en una ley, la LOTT, que es de 1987, y que a la vez el Ministerio de Fomento promueva, o así se desprende de su Web, las NNNT, las nuevas tecnologías.

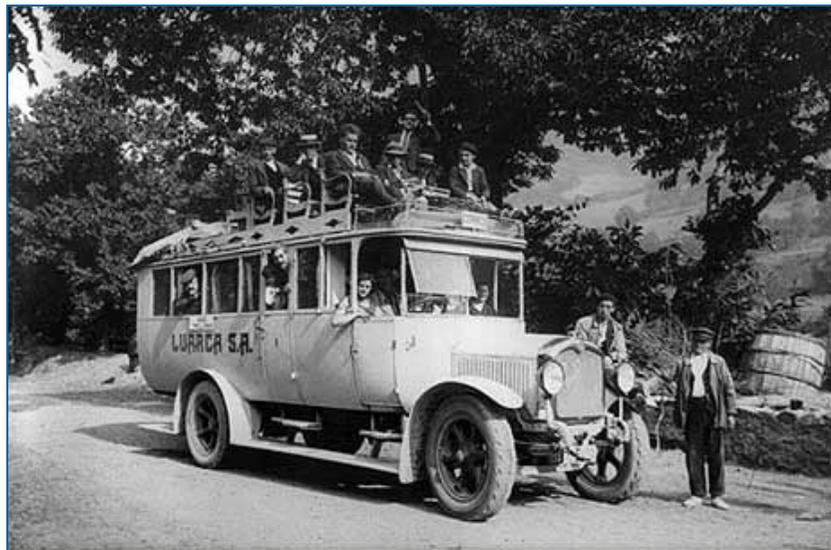
La nueva ley de transportes terrestres está tramitándose actualmente en las Cortes, así que en este aspecto sí que se producirá un *aggiornamento*. En cuanto a las nuevas tecnologías, va de suyo que las empresas somos las primeras interesadas en apostar por ellas: aplicaciones móviles, etc., aunque es verdad que también queda mucho camino por recorrer, pues aunque



pueda parecer otra cosa, la penetración de Internet en la compra de billetes es menor que la media europea.

A propósito de la penetración de las nuevas tecnologías o de la innovación en un determinado sector, ¿te parece normal, visto desde fuera, la poca inversión que se ha hecho en este sentido en el mundo de la construcción? Lo digo porque la propia Administración no ha primado en sus pliegos de contratación la innovación *lato sensu*, y por su parte las grandes empresas constructoras sólo han asumido proyectos de investigación cuando detrás estaba, con subvenciones, la administración, la Unión Europea, etc.

Sí, llevas razón. Quizá ha ocurrido que ha habido muchísima inversión en estos años pasados y nadie se ha preocupado de ir más allá: eran tantas las cerezas que caían del árbol que para qué te vas a preocupar de podarlo.



Sobre el sempiterno debate carretera vs. ferrocarril, ¿qué decir?

Dicho, hay mucho dicho, y los informes a favor de un modo de transporte determinado lo son a conveniencia del peticionario... Sinceramente, las

subvenciones que recibe el ferrocarril, y la poca o ninguna competencia, no se sostienen, amén de otras razones: vertebración muy puntual del territorio, entre grandes núcleos de población, que por tanto deja desasistida a una parte importante de población, etc. Tendremos que terminar por encontrar un modelo de eficiencia en los que los diferentes modos se complementan. La capilaridad que ofrece el modo bus es innegable y tremendamente importante para un país como el nuestro.

¿Os han revisado los contratos de concesión conforme se han abierto nuevas líneas de alta velocidad que os hacen la competencia directa?

No.

Para ir acabando, ¿por qué crees que los ingenieros de caminos no terminamos de apostar por trabajar en el mundo del transporte, de la logística...? Hace unas semanas hubo una jornada francamente interesante, y gratuita, en la sede del Colegio sobre el particular, con compañeros que son primeros espadas, y sólo la visionaron vía *streaming* unos 80 ingenieros en toda España.

Yo creo que el Colegio debe seguir apostando por este tipo de formación en sectores 'no tradicionales', como se llaman ahora, pero también debe hacer llegar a la sociedad el mensaje de que nosotros no somos profesionales ajenos a esos campos de actividad y que estamos sobradamente preparados. Y en las Escuelas deberían dejar claro que cuando se habla de explotación de puertos no se está hablando de la construcción o reparación de un dique: a ver si entendemos que la infraestructura es una parte del todo.

Por último, el Colegio.

Yo me presenté a las últimas elecciones como consejero por el sector Transportes y no gané. Por venir a lo anterior, ¿por qué sólo hay un consejero de transportes y 5 del sector de la construcción o de la consultoría? ¿Es que la construcción de una carretera o de un ferrocarril no es también transporte?



A mí me parece que el Colegio se está quedando descolgado, y no queda otra que ponerse al día. Si me admites la analogía, da la impresión de que seguimos sin entender que ya no se compran discos, que ahora funciona el mp3 y las descargas on-line, y el Colegio no consigue nada llorando por las esquinas, intentando aferrarse a “lo de siempre”. Hay que replantearse la organización y los servicios que presta, o de lo contrario estará fuera de juego. Debe vender mejor la marca “ingeniero de caminos”, pues ahora su voz no es un referente en la sociedad. También hay que decir que muchos colegiados critican pero luego no quieren colaborar; en esto somos como muchos otros españoles... e italianos: Maurizio Serra, en su magna biografía sobre Curzio Malaparte, se refiere al «sport nazionale — la protesta indiscriminata contro i ‘potenti’ di turno». Pero como digo, el principal responsable de que nuestra profesión no esté prestigiada es el Colegio, y por lo tanto nosotros mismos de manera individual, y otro día hablaremos de las Escuelas... [Risas].

(1) «Ya estamos familiarizados con las quejas sobre el efecto ‘atomizador’ de Internet: si cada uno selecciona los fragmentos de conocimiento e información que le interesan, pero evita el contacto con todo lo demás, formaremos comunidades globales de afinidades electivas, al mismo tiempo que perderemos el contacto con las afinidades de nuestros vecinos. Este problema llama la atención sobre un aspecto engañoso de la globalización. Es cierto que los jóvenes están en contacto con personas que piensan como ellos y que viven a muchos kilómetros de distancia. Pero incluso si los estudiantes de Berkeley, Berlín y Bangalore comparten una serie de intereses, esto no se traduce en una comunidad. El espacio es importante. Y la política es una función del espacio: votamos donde vivimos y nuestros líderes tienen legitimidad y autoridad únicamente en el lugar en que fueron elegidos. El acceso en tiempo real a personas que piensan de la misma forma al otro lado del mundo no es un sustituto». (Tony Judt: *Algo va mal*).

(2) «Se dice que [Tales de Mileto] salía de su casa acompañado por una vieja para contemplar las estrellas y cayó en un pozo. Cuando se lamentaba, la vieja le dijo: “Y tú, Tales, que no puedes ver lo que tienes ante tus pies, ¿crees que vas a conocer las cosas del cielo?”». (Diógenes Laercio: *Vida de los filósofos ilustres*).

[Entrevista realizada en Madrid, el 16 de mayo de 2013,
por Javier Muñoz Álvarez]