



## FERNANDO BERNABÉ GARCÍA

**INGENIERO DE CAMINOS. Director Comercial Trucks de Volvo España, S.A.U.**

(\*) Los puntos de vista aquí expresados corresponden únicamente al entrevistado.

Eres de Oviedo y sin embargo estudias en Madrid en lugar de hacerlo en la Escuela de Santander. ¿Por qué? Por otra parte, el hecho de estudiar Caminos en lugar de estudiar Minas en Oviedo, ¿responde a una vocación particular, a algún antecedente familiar...?

En verdad yo sólo viví en Oviedo mis primeros cinco años. Luego ya he vivido siempre en Madrid, salvo la etapa que pasé en París, de la que luego hablaremos si os parece. Ocurre que mi padre, que es ingeniero de caminos, desarrolló casi toda su trayectoria profesional en Asturias, de ahí que viviéramos allí. Y sí, sí que tuvo que ver el hecho de que mi padre sea ingeniero para que yo siguiera el mismo camino.

En tu currículum académico cabe destacar, además de haber obtenido una calificación de sobresaliente, tu paso por la École Nationale des Ponts et Chaussées en años muy tempranos (1990-1992). ¿Cuán distinta era la formación en ambas Escuelas?

En efecto, yo fui de las primeras hornadas de compañeros —no sé si de la primera— que estudiamos en París y obtuvimos la doble titulación. En aquel

“En el mundo del automóvil se maneja una variable, el stock, que no tienen otros sectores, como es el caso de la obra pública: cuando firmas el contrato de construcción de una carretera, ya tienes vendido tu producto, y sabes que lo irás fabricando y cobrando por certificaciones”.





entonces José Luis Juan-Aracil López —catedrático de 'Procedimientos Generales de Construcción y Organización de Obras'— debía de ser el responsable de las relaciones internacionales del Colegio y a él debemos principalmente el acuerdo entre las dos Escuelas. Por otra parte, tradicionalmente y hasta tiempos relativamente recientes nuestros estudios siempre han acusado, en el buen sentido, el ascendiente francés, partiendo de que el fundador, Agustín de Betancourt, estudió en París y creó la Inspección del Cuerpo y la Escuela a semejanza de sus pares franceses.

En cuanto a las diferencias formativas, la primera tiene que ver con el ingreso en la propia Escuela. Allí hay varias vías. La más elitista, por así decir, es la que siguen los X-Ponts, esto es, los 'polytechniciens' que luego estudian en Ponts et Chaussées, que para ellos es una École d'application. Ellos estudian 2 años de preparación ('prépa'), 3 años más en la Polytechnique y 2 años en Ponts et Chaussées. Eso sí, estos dos últimos años ya lo hacen cobrando un salario del Estado francés. La otra vía más habitual es hacer los 2 años de 'prépa', aprobar el examen de ingreso y finalmente 3 años en Ponts. Aunque estos egresados son 'menos' élite, son élite, sin duda: en Francia la École des Ponts et Chaussées se considera la mejor de todas las Escuelas de Construcción.

Por otra parte, en Francia el currículum académico tiene poco que ver con el nuestro: allí te lo fabricas tú mismo. Quiero decir que aquí el 80% son asignaturas comunes, mientras que en Ponts ocurre al revés; y no sólo eso, sino que entre las optativas hay muchas que tienen poco que ver con lo que se entiende por tradicional en nuestra profesión: así, las finanzas, por ejemplo. En resumen, digamos que en Francia por el hecho de haber estudiado en una 'Grande École' te reconocen *per se* la capacidad, con independencia de las asignaturas que hayas cursado; o por poner un símil atlético, la masa muscular se te supone, con independencia de que luego te dediques a los 100 m lisos o al lanzamiento de peso [risas].

Por último, otra diferencia clave, en aquella época anterior a la crisis de los '90, era el presupuesto que se manejaba y, en consecuencia, los medios con que

se contaba. Además de la importante inversión del Ministerio del ramo, existía una 'cultura de patrocinio' notable entre las grandes empresas, para actividades tanto deportivas como culturales. Del mismo modo, cuando aquí no estaba arraigada todavía la cultura de I+D+i, allí había una apuesta muy clara por la investigación y por la colaboración entre universidad y empresa.

#### De la Escuela de Madrid, ¿qué destacarías?

A mí me pareció una formación excelente... en un edificio muy gris [risas]. Sí que acusé, en comparación, el que los estudios se centraran fundamentalmente en la construcción 'pura y dura'. Quizá peca de un cierto déficit formativo, del que te das cuenta luego en el mundo laboral, y es que no sabemos comunicar eficazmente a los demás lo que hacemos, y esto es importantísimo: parece como si entre nosotros tuviéramos nuestro propio código de comunicación, inaccesible para el resto de la sociedad.

Mientras estudiabas, trabajaste varios veranos en 'lo tradicional': construcción de una carretera y de una presa en España, proyecto de una central térmica en Marruecos... Nada parecía presagiar que acabarías en un sector como el del automóvil, tan ajeno a priori a un ingeniero de caminos.

Como en todo, las razones son varias. En primer lugar, cuando yo acabo, en el 93, hay una crisis importante en el sector de la obra pública. Para que os hagáis una idea, un compañero que hubiera acabado en el 90, doblaba la remuneración de quienes acabamos en mi año, y eso si encontrabas trabajo. En cualquier caso, nada comparable con lo de ahora. Por lo demás, el verdadero motivo de acabar trabajando en el sector del automóvil fue mi pasión por los coches y la carretera. Y al cabo lo conseguí.

Antes de pasar a hablar de ese 'sueño hecho realidad', es curioso también que trabajaras como traductor *freelance* hasta el año 2001. Aunque uno se extraña menos cuando descubre que, cuando todavía no era habitual, en 1983 te marchas ya a Estados Unidos a aprender inglés, con 14 años. Y luego harás lo mismo viajando a Francia.



Sí, es verdad que por aquellos años eran pocos los españoles que enviaban a sus hijos a estudiar idiomas al extranjero y yo tuve la suerte de que mis padres lo tuvieron claro desde un principio, incluso antes que conmigo, con mis hermanas mayores, que aprendieron sobre todo el francés —en su generación la lengua de Molière aún era el idioma que se impartía en la escuela y en el instituto—. En cuanto a mi ‘afición’ traductora, digamos más bien que era un complemento salarial [risas], aunque es verdad que coincidía que buena parte de lo que traducía tenía que ver con el mundo del automóvil *lato sensu*, así que miel sobre hojuelas.



Pasemos ya a relatar tu experiencia profesional. Antes de hacerte ‘automovilista’, pasas fugazmente por un consulting que muchos asociamos al ‘caso Enron’, Andersen Consulting, y también por una empresa de ingeniería de proyectos. En total, un año y cuatro meses.

Lo de empezar a trabajar en Andersen Consulting, que no en Arthur Andersen, que era la filial auditora y es a la que tú te refieres, era porque yo ya tenía claro que quería trabajar de ‘automovilista’ y ésta era una manera más de conocer el mundo de la consultoría estratégica, por ejemplo, que tanta importancia tiene en cualquier industria automovilística. Además, con 24 años no te importa empezar donde sea, incluso como programador, pero cuando te dicen que vas a estar programando varios años seguidos y que sólo vas a hacer eso, pues te lo replanteas. En cuanto a la empresa de ingeniería, que se llamaba Ecología y Tecnología del Medio Ambiente, digamos que no me gustaba estar sentado; creo que si en lugar de proyectar hubiera estado en un puesto de dirección de obras en el terreno, probablemente sí que me habría enganchado más el trabajo de ingeniero *tout court*. Aunque siempre tuve en la cabeza la obsesión ‘automovilística’ [risas].

Y por fin deja de ser una obsesión para ser una realidad. Empiezas a trabajar en Peugeot España. ¿Qué valoraron en tu C.V.?

Supongo que mucho tendría que ver mi condición de ingénieur de ponts et chaussées. Como os decía, allí en Francia el hecho de que estudies Mines o Centrale o Ponts et Chaussées no es determinante para que acabes trabajando en un sector no asociado tradicionalmente a esos estudios. Sencillamente envié mi currículum a las distintas empresas de automoción y una de ellas, Peugeot España, me incluyó en unas dinámicas de grupo y en una hora y media ya estaba contratado; curiosamente, en el área comercial, no en la parte industrial o de producción, como cabría esperar de un ingeniero.

Luego tu trayectoria es meteórica dentro de la empresa: ocho años después estás en París como ‘responsable de la coordinación de los resultados comerciales y financieros entre las filiales belga, holandesa y portuguesa con la central’.

Bueno, en todas estas cosas siempre hay un mucho o un algo de azar. Más allá de los ascensos profesionales y de mi interés por seguir aprendiendo, en el



momento de irme al extranjero coincidió una situación personal propicia con el interés de la empresa por expatriarme. También os cuento que desde que aceptaron mi petición de irme a París hasta que nos fuimos pasó más de un año. Creo que, aparte de la oportunidad profesional, esta experiencia fue muy enriquecedora para toda la familia por lo que representa sumergirte en una cultura diferente y aprender a vivir y a desenvolverte en un nuevo país.

### ¿Qué reconocimiento profesional tenemos los españoles en el extranjero?

Aunque pensemos lo contrario, pues somos un país muy dado a 'ensalzar' nuestros defectos o lo que a nosotros nos parece que lo son, nuestra profesionalidad y desempeño se valoran mucho. Por otra parte, el hecho de que se hable siempre de una productividad baja en España, no tiene tanto que ver con el número de horas que trabajamos, que son muchas, sino con el valor añadido de lo que producimos: así, el valor añadido unitario por hora de quien recoge tomates, por ejemplo, es mucho menor por fuerza que el de un empleado cualificado que produce microprocesadores. Otra cosa que nos ocurre también es que en el extranjero las horas que se trabajan, se trabajan, y así la gente sale a las cinco de la tarde y nosotros a las ocho. Quiero decir que allí distinguen muy claramente lo que es el trabajo del tiempo libre, y no se demoran tanto tomando café, charlando un rato del partido de fútbol de ayer, las comidas y sobremesas duran menos...

Antes de que nos cuentes tu experiencia en otra empresa, Hispanomoción Taibesa, danos una idea general de qué peculiaridades tiene el sector del automóvil frente a otros como el de la construcción, y muy especialmente del mundo en el que te has movido, el comercial.

En primer lugar hay que decir que los ingenieros tenemos un cierto desconocimiento de la parte comercial de casi cualquier negocio, pues siempre pensamos en la producción. Quizá esto tenga su razón de ser en que España ha sido un país de "demanda" hasta hace muy poco, y parecía que, en el área comercial, todo valía y las cosas se vendían solas. Es lo que ocurrió, por ejemplo, con la vivienda; como nunca había bajado de precio, se

pensaba que siempre iba a ser una buena inversión. Sin embargo, una vez que se supera ese estado de demanda y se pasa a uno de oferta, la presión no es tanto sobre la producción —el reto técnico se ha superado y se ha alcanzado incluso una sobrecapacidad—, sino en la necesidad de vender todo el producto, y entonces sí, entonces la parte comercial pesa mucho.

Del sector del automóvil destacaría que requiere unas inversiones grandísimas y una apuesta decidida por la innovación, pues de otra manera estás condenado a perder competitividad a medio plazo. Por otra lado, en la elección del producto —el vehículo automóvil— pesa muchísimo en el cliente la parte emocional, y no sólo la meramente técnica: así, por ejemplo, si una persona se compra un coche híbrido lo hace no sólo por el ahorro de combustible sino también porque quiere mostrarse a sí mismo y probablemente a los demás que él es un firme defensor de la preservación del medio ambiente, la sostenibilidad, etc. Otra cosa a destacar es que es un mercado que conocemos con precisión milimétrica, o casi, pues la Dirección General de Tráfico informa a diario del número de unidades matriculadas, de los modelos por categorías, etc., y así se logra un grado de monitorización asombroso. Por último, y por no entrar más al detalle, se maneja una variable, el stock, que no tienen otros sectores, como es el caso de la construcción: cuando firmas el contrato de construcción de una carretera, ya tienes vendido tu producto y sabes que lo irás fabricando y cobrando por certificaciones. En el mundo del automóvil no es así, y existen dos teorías: una, que el stock vende, y otra, la contraria. Yo soy de los que pienso, en términos generales, que la acertada es esta última.

Dejas París tras de tres años y te pasas a Hispanomoción Taibesa, el holding de concesionarios Peugeot en España.

Sí, digamos que, aunque ya tenía unos conocimientos suficientes del sector y una visión global del negocio comercial, me faltaba adquirir experiencia como "manager", esto es, responsabilizarme de un equipo de personas muy dispar — blue-collar & white-collar workers — y conocer el proceso de



comercialización de un vehículo desde el propio punto de venta y en contacto directo con el cliente final.

Unos meses después dices adiós a Peugeot y fichas por Nissan. ¿Por qué, teniendo una consideración y un estatus importantes e *in crescendo* te cambias de empresa?

Puede parecer pretencioso, pero no compartía la visión estratégica de la empresa; y una de dos, o comulgas con ruedas de molino o discutes con tu jefe todos los días. En éstas empezó un nuevo año, el 2007, y tomé la resolución de que, en efecto, había de ser nuevo. También puede parecer casualidad, porque todo fue muy sencillo, casi demasiado: encontré en las páginas sepia de un periódico un anuncio en el que se buscaban candidatos para el puesto de Director Regional de una empresa automovilística y envié el C.V. Sin más.

Peugeot era una multinacional francesa; Nissan, una empresa japonesa. Las diferencias en el modo de trabajar serían notables, ¿no?

Sin duda. Valga de muestra el relato de cómo empecé a trabajar en Nissan. Durante el proceso de selección me explicaron que mi puesto se iba a desempeñar en lo que llamaban "virtual office": esto significa que la empresa pone a tu disposición un coche, un móvil, un portátil y una impresora, te paga la cuota mensual de tu ADSL doméstico y a correr... A mí me sorprendió mucho, porque en España seguimos con la cultura del 'presentismo', en lugar de evaluar por objetivos. Yo he de decir que este sistema me parece francamente bueno, pues las personas pueden conciliar su vida laboral y familiar y por tanto su grado de satisfacción es mayor, y al cabo a mí me daba lo mismo que la gente que estaba a mi cargo empezara a trabajar después de dejar a sus hijos en el colegio o lo hiciera en su casa a las tantas de la noche. Lo que contaba eran los resultados, y en este sentido mi equipo siempre alcanzó los objetivos que se nos marcaron desde nuestra central. Huelga decir, claro, que en un trabajo comercial de este tipo el 80% del tiempo lo pasas en concesionarios y el resto en casa analizando informes, diseñando planes de acción, preparando las visitas a los concesionarios, etc.

Por otra parte, en Nissan son muy pragmáticos; como digo, no se meten en cómo ni cuando haces tu trabajo, lo que sí son es ambiciosos y exigentes en cuanto a la consecución de resultados.



Nuevamente, tres años después 'fichas' por otro grande del sector, Volvo, una empresa sueca, y ahora te ocupas de la comercialización de camiones, no de turismos.

Esta vez ocurrió que Volvo estaba buscando un nuevo Director Comercial y una persona que me conoce dio mi nombre al "head hunter" sin siquiera preguntarme antes. Una vez dentro del proceso, nos entendimos bien desde el primer momento tanto con el head hunter como con los responsables de Volvo; como suele decirse, rápidamente hubo "buena química" entre nosotros [risas]. En cuanto a la cultura sueca del trabajo, se apuesta mucho por la persona, se le da mucha confianza, y así el organigrama, en lugar de ser



jerárquico, es mucho más plano y a todo el mundo se le da voz y se escuchan sus opiniones y puntos de vista.

Por otra parte, el camión es absolutamente distinto del turismo, y lo digo no sólo por el tamaño, ¿eh? [risas]. En primer lugar, porque el camión es una herramienta de trabajo, es decir, que la parte emocional de que hablábamos antes pesa mucho menos a la hora de la compra. En segundo lugar, hay que distinguir dos tipos de compradores: el flotista y el autónomo. El primero habitualmente valora más el precio de compra y tiene una mayor facilidad para financiarse; en el caso del autónomo hay que tener en cuenta que, de alguna manera, si se trata de un transportista de larga distancia, para él el camión es su casa, y valora alguna variable (confort, etc.) incluso más que el precio inicial de compra, aunque éste acostumbra ser determinante por cuanto su capacidad de negociación con entidades financieras es mucho menor.

Otra diferencia es que en turismos rara vez la marca negocia directamente con el cliente —excepción hecha de las grandes casas de coches de alquiler—, mientras que en el mundo del camión suele ser lo habitual con los grandes flotistas. Por cierto que en el sector de los vehículos pesados nuestro mercado está muy concentrado, pues sólo somos 7 marcas.

Por seguir con las peculiaridades, en los camiones los clientes valoran conjuntamente los costes de explotación, que es lo que yo llamo 'coste total de propiedad'. Así, además del importe de la compra inicial, es importante el consumo del combustible, la fiabilidad y también los costes de oportunidad en caso de inmovilización imprevista: no es lo mismo transportar zapatillas que marisco: en el primer caso, aunque se averíe el camión, el trastorno no es mucho, mientras que en el segundo el perjuicio es alfísimo, así que en buena lógica este segundo transportista optará por valorar más que nada la fiabilidad del vehículo y la eficiencia del servicio posventa tanto en España como en el extranjero.

### ¿Cuánto vale un camión de media?

Una cabeza tractora de largo recorrido cuesta entre 90.000 y 100.000€, si bien los flotistas suelen elegir la opción de financiación mediante leasing operativo con pacto de recompra: de este modo, al financiar únicamente la diferencia entre el precio de venta y el valor residual se obtiene una cuota mensual menor.

Por ir acabando con la entrevista, has hecho numerosos cursos formativos pero no tienes en tu currículum un MBA.

Los MBA son para mí una forma de obtener unos conocimientos que se pueden adquirir mediante la experiencia a lo largo de muchos años de trabajo. Por lo demás, sigo pensando que me habría gustado hacerlo hace unos 15 años, momento en el que no tuve oportunidad, y ahora me pregunto si a mi edad conseguiría el retorno de la inversión que representa el coste de un buen MBA, hasta 60 – 70.000€.

Por último, y siendo un observador de la profesión desde 'fuera', ¿qué opinión te merece lo que ha ocurrido durante estos últimos años en el sector de la construcción?

Hay varias cosas. En primer lugar, la proliferación de Escuelas creo que va en detrimento de lo que debería ser una formación de excelencia. Como esto no tiene vuelta atrás, sí sería bueno siquiera que a la hora de colegiarte quedara claro de qué Escuela eres y que se hiciera un ranking atendiendo a criterios académicos, de investigación, etc.

En cuanto al 'exceso' constructivo de estos últimos años, nadie puede negar que ha existido, no tanto por lo mucho construido como por la innecesidad de parte de lo construido. No obstante, aún quedan muchas infraestructuras por completar; otra cosa es que, desafortunadamente, las Administraciones en esta situación de crisis tienen los fondos muy limitados. Tampoco hay que olvidar que la necesidad de las infraestructuras la marca muchas veces el entramado industrial que, aunque ahora está en stand-by, algún día se



reactivaré; por ejemplo, en materia de intermodalidad queda mucho por hacer, por ejemplo, infraestructuras ferroviarias para mercancías.

En cuanto al Colegio, yo creo que en la coyuntura actual debería volcarse en promocionar la capacidad del ingeniero de caminos para trabajar en gran diversidad de sectores y saber transmitirlo a la sociedad. A propósito, yo recomendaría a los compañeros que ven el futuro negro en la construcción que leyeran un libro muy divertido e instructivo: *¿Quién se ha llevado mi queso? Una manera sorprendente de afrontar el cambio en el trabajo y en la vida privada*, de Spencer Johnson (\*).

(\*) «Había una vez dos ratoncitos y dos hombrecillos que vivían en un laberinto. Estos cuatro personajes dependían del queso para alimentarse y ser felices. Como habían encontrado una habitación repleta de queso, vivieron durante un tiempo muy contentos. Pero un buen día el queso desapareció... Esta fábula simple e ingeniosa puede aplicarse a todos los ámbitos de la vida. Con palabras y ejemplos comprensibles incluso para un niño, nos enseña que todo cambia, y que las fórmulas que sirvieron en su momento pueden quedar obsoletas. El "queso" del relato representa cualquier cosa que queramos alcanzar, "la felicidad, el trabajo, el dinero, el amor" y el laberinto es la realidad, con zonas desconocidas y peligrosas, callejones sin salida, oscuros recovecos... y habitaciones llenas de queso». [De la solapa del libro].

[Entrevista realizada en Madrid, el 25 de febrero de 2014,  
por María González Corral y Javier Muñoz Álvarez]