



## RICARDO RODRÍGUEZ ROBLES

MANAGING DIRECTOR EUROPE SNACKS SPAIN & PORTUGAL

Empecemos por el principio: ¿por qué estudias Caminos? ¿Por antecedentes familiares, por vocación...?

En mi familia, ni por parte de mi padre ni de mi madre había ningún ingeniero de caminos. En cuanto a vocación, no sé si se puede llamar así porque de niño me gustaba mucho jugar con coches de juguete, y en montones de arena en la finca de mis padres “construía” carreteras sobre la arena, y pequeños puentes... Luego, ya de adolescente, conocí la existencia de la carrera de Caminos por casualidad, en un café con una prima, a partir de ahí me enteré un poco más de qué hacían los ingenieros de caminos y sí, entonces a los 14 años, ya tuve claro que quería estudiar Caminos.

Por supuesto, quiero agradecer a mis padres el esfuerzo que supuso mandarnos a mi hermana y a mí a estudiar fuera de casa, creyendo en nosotros y en nuestra vocación.

“En las fábricas se trata de procesos industrializados —dentro de cuatro meses fabrico lo mismo que hoy y con las mismas máquinas—, y en la obra depende de si mañana hiela o no para poder hormigonar, etc. También es muy diferente la asunción de responsabilidad en la cuenta de resultados o la relación con el cliente”.





¿Por qué la Escuela de Santander? ¿Qué recuerdos guardas de la llegada a la ciudad y a la Escuela?

Elegí Caminos en Santander —como segunda opción había elegido Minas en Oviedo— fundamentalmente por cercanía a Avilés, que es de donde soy. De la vida en Santander durante los primeros meses, hasta que te aclimatas, destacaría sobre todo el cambio que supone encontrarte en una nueva ciudad y con una nueva realidad: no están tus padres, tu hermana, tus amigos... Llegas a una ciudad que no conoces y donde tampoco conoces a nadie... Y además tienes que ocuparte tú solo de administrar tu dinero, tu tiempo... En suma, te enfrentas a una "experiencia de vida" completamente nueva. En lo académico ocurría un poco lo mismo, sales del colegio donde has estado los últimos 12 años, con los mismos compañeros, el mismo entorno y unas exigencias conocidas, y llegas a la Universidad, donde todo es diferente: profesores, dificultad... y te das cuenta de que con lo que antes hacías ahora no te llega para aprobar.

Lógicamente, conoces a gente inmediatamente, no solo en la Escuela, sino también en la Residencia. Yo no residí, como hacía la gran mayoría de compañeros, ni en el Colegio Mayor Torres Quevedo ni en el Juan de la Cosa. Mis primeros años los pasé en la Residencia Francisco Marcano, en donde había dos plantas reservadas para estudiantes. Fuimos la primera promoción, con lo cual nos libramos de las novatadas, pero nos faltó toda esa experiencia acumulada en los Colegios Mayores, que los veteranos transmitían.

Mis grandes amigos de la Universidad han sido casi todos compañeros de Marcano: Silvia del Canto, Pedro García, Félix del Rivero, Bruno Olay, Menchu Perosanz... También hay otros que luego vas conociendo, como los hermanos Lucas Bárcena o Ángel Tascón (DEP). Casi todos compañeros nuestros.

De tu paso por la Escuela, con qué te quedas.

Yo no sé si con el tiempo todo se cura, como reza el dicho, pero sí que todo se atempera y en mi caso tiendes a quedarte con lo bueno. Lo digo porque hay

compañeros que no guardan buenos recuerdos de aquellos años, pero no es mi caso, los recuerdo con gran cariño, considero que fueron años fantásticos. El grado de dificultad de los estudios, que es verdad que considero que era muy alto, a mí lo que me trae es sobre todo un sentimiento de orgullo, de haber conseguido finalizar los estudios que te gustaban y con mucho prestigio.



En cuanto a los estudios en sí, más allá de los conocimientos técnicos que adquieres, sobre todo me quedo con la capacidad para afrontar y resolver problemas a la que te habitúas. También hay debate sobre si la carga teórica era excesiva —a mí no me lo pareció— o si la especialidad en lugar de 1 año tenía que haber sido 2 años; es posible, pero a mí la condición generalista de nuestros estudios me parece una ventaja incontestable. Por otra parte, hay quien lamenta que salías de la Escuela sin conocer "la realidad de la profesión"; quizá sí que se echaba en falta un poco más de formación en lo concerniente a gestión, pero tampoco me parece relevante —tienes toda una vida profesional para aprender y seguir formándote—. En suma: en conjunto yo me siento muy orgulloso de mi paso por la Escuela y por Santander; guardo muy buen recuerdo.



A propósito del "seguir formándote" y de la gestión, además de cursos más relacionados propiamente con nuestra profesión, has pasado por una Escuela de Negocios, el IESE. ¿Qué aporta esta formación a un ingeniero?

Lo primero que hay que decir es que el "modelo de negocio" de la construcción, en lo tocante a la carrera profesional y la formación, es muy particular. Te "sueltan" en obra con un encargado y allá te las compongas. Un Jefe de Obra acapara muchas de las funciones necesarias para dirigir una empresa, la gestión de la obra es una empresa en sí misma: cliente, proveedores, equipos propios, planificación económica y técnica, estrategia... y como me dijo mi primer Delegado, Juan Ángel San Millán, "las obras las hacemos para ganar dinero", aunque no siempre se consigue. A partir de ahí puedes ir ascendiendo, sobre todo si tus números salen bien: jefe de grupo de obras, luego delegado, luego director, etc. Pero lo cierto es que te encuentras con que no tienes una formación específica en recursos humanos, en marketing, en contabilidad... Y ocurre que nadie te ha enseñado contabilidad general de la empresa, ni lo que es el EBITDA, y es importante. Por supuesto, no se puede generalizar —hay muy buenos centros de formación sectoriales y las grandes empresas cuentan con departamentos específicos—, pero, como digo, cuando conoces otros sectores tomas conciencia de que el negocio de la construcción es muy particular. Pero insisto en su parte positiva: desde un principio, como jefe de obra asumes una responsabilidad y adquieres una autoridad y autonomía que no ocurre en otros sectores donde se trabaja más en equipo. En una obra la responsabilidad en el resultado económico —y la buena ejecución, por supuesto— es muy alta y esto marca, y más cuando te dan esa responsabilidad nada más salir de la Escuela.

En cuanto a los estudios, yo cursé un Programa de Desarrollo Directivo (PDD) cuando ya era Director General de una empresa, esto es, cuando ya tenía una experiencia laboral más que suficiente —en mi opinión para hacer un MBA es positivo haber trabajado al menos 3 o 4 años para sacarle todo el partido—. Además de enseñarte contabilidad [risas], me quedo con la amplitud y

apertura de miras que te proporciona pasar por una Escuela de Negocios: conoces a otros profesionales —abogados, economistas...— que ven las cosas de manera muy diferente a como las vemos nosotros —y no me refiero solo a la gestión en sentido estricto—, aprendes cómo se administran empresas de otros sectores muy diferentes al de la construcción, etcétera. Para mí estos estudios son una "experiencia de vida", no solo formativa. Muchos de mis compañeros, y yo mismo, hemos cambiado de trabajo, de sector, de empresa.

Pasemos ya a tu carrera profesional, en que se distinguen claramente 2 etapas, o 3, si queremos. Una primera muy breve en que trabajas como ingeniero de gabinete, otra en que trabajas en empresas constructoras, y una tercera en que trabajas en empresas cuyo objeto no tiene nada que ver con la construcción.

En efecto, mi paso por oficina técnica, en Asturagua, duró solo 2 años. En 5º y 6º de carrera teníamos que hacer prácticas; en verano de 5º curso estuve en Asturagua e hice muy buenas relaciones —quiero acordarme especialmente aquí de nuestro compañero Ignacio Ruiz Latierro— y al terminar la carrera volví ya como ingeniero contratado en la oficina técnica de Asturagua. Allí estaba muy a gusto, pero lo cierto es que a mí me llamaba más la atención "la obra".

Coincidió que un buen amigo trabajaba en Corsan-Corviam y necesitaban jefes de obra. Mi primera obra fue en el Centro de Transportes de Gijón, con un presupuesto aproximado de 2,5 millones de euros; nunca olvidaré mi primera planificación con Felipe Fernández. Pero para mí el gran salto lo supuso un Edificio de Oficinas para Dupont. Una obra muy compleja, no tanto desde un punto de vista técnico, o no solo, sino por la presión de los plazos, las exigencias del cliente privado (DuPont), una Dirección de Obra diferente a la que conocía en las obras para el Sector Público, las 16 horas que trabajaba de lunes a sábado... Eso sí, las dificultades se superan, o se convive mejor con ellas, si cuentas con el pleno apoyo de tu jefe, como fue mi caso: obligado es acordarme de Antonio Larrosa, que más de un sábado me venía a ver a la obra, comíamos juntos y compartíamos confidencias y sobre todo sentías su



apoyo en las dificultades. El caso es que aprendí muchísimo, entre otras cosas a tratar con diferentes perfiles de cliente, y a liderar equipos más grandes. Por otra parte, en la Escuela te enseñaban a solucionar problemas con unas determinadas “condiciones de contorno”; en una obra no es tan sencillo, te tienes que “buscar la vida” en muchas ocasiones y descubres que “te vas a equivocar”, pero a la vez eres el último responsable y tienes libertad para tomar muchas decisiones. Ser jefe de obra tan joven es una fase en tu vida laboral del todo enriquecedora.

**Dejas Corsan-Corviam y pasas a ser jefe de grupo en Vías y Construcciones, y no solo dejas la empresa, sino que al cabo dejas también tu tierra, Asturias.**

Y hasta hoy... Pero que conste que yo soy muy asturiano [risas]. El hecho de cambiar de empresa responde a una razón principal: mi jefe de grupo en Corsan-Corviam, Antonio Larrosa, ficha como delegado de Vías y Construcciones de Galicia y Asturias y me voy con él. Para mí la lealtad es un valor importantísimo, y he procurado siempre ser leal a quienes han confiado en mí, y me refiero no solo a mis jefes, si queremos decirlo así, sino a los compañeros que en un momento dado aceptaron compartir mi aventura profesional y formar parte de mi equipo —quiero acordarme, por ejemplo, de Pedro García y de Vidal García—.

En Vías me nombran jefe de grupo pero todavía trabajo en Asturias. Es un trabajo que me gusta más. Yo soy una persona rigurosa, meticulosa, pero lo cierto es que bajar al detalle me aburre, me gusta más —y creo que lo hago mejor— ver las cosas desde arriba, *at large*, y gestionar equipos amplios —concediendo libertad, dando confianza—, relacionarme con más clientes,....

Tres años después me nombran delegado en Castilla y León y Cantabria, y cuatro años después delegado en Castilla y León, País Vasco, Navarra y La Rioja. Quiero acordarme aquí también de algunas personas que confiaron en mí y que me motivaron: Manuel Álvarez, Ignacio Legorburu y Gonzalo Gómez-Zamalloaz. Además de la lealtad que mencioné antes, para mí otro valor

importante es la gratitud; ambos valores, y no solo —también la honestidad, el compromiso, etc.—, los aprendí en casa, al igual que mi hermana. Nunca les estaremos suficientemente agradecidos a mis padres por habernos inculcado esas virtudes.

**Cuando te nombran Delegado en Vías, en 2007, tienes tan solo 31 o 32 años, y no conoces Castilla y León. A ello se suma que al poco empiezan a notarse los efectos de la crisis económica. Cómo fueron aquellos años.**

No voy a negar que cuando uno llega joven a puestos de responsabilidad puede crearse algún resquemor entre otras personas que llevan más tiempo y que tienen legítimas aspiraciones a ocupar esos puestos, o que incluso piensan que por “ley de vida” les tendría que haber tocado a ellos. Es lógico y natural. Para superar estos resquemores iniciales es importantísimo que quienes están por arriba de ti te apoyen en todo momento.

Por otra parte, la transición a este nuevo puesto fue natural, mi Delegado en Asturias me había dado mucho campo y confianza, por ello casi todos los *rolls* y responsabilidades asociadas al puesto me eran conocidas. Llego a Valladolid y me encuentro un excelente equipo, pero también incorporo algunas personas de mi confianza, como es el caso de Pedro García, compañero de la carrera, estudiante brillantísimo y que en aquel entonces trabajaba en la consultoría.

En cuanto a la crisis, a mí me nombran Delegado en junio de 2007 y en septiembre ya somos conscientes en la empresa y en el sector de que la crisis será brutal y que durará años. Para hacernos una idea, en 2007 éramos 18 delegados y tres o cuatro años después solo había 7. En estas circunstancias mi preocupación principal es una: contratar, contratar y contratar, y que así la nuestra no sea una de las delegaciones absorbidas. Nosotros teníamos claro que no solo queríamos gestionar económicamente lo mejor posible las obras, sino que queríamos ser *partners* de los clientes —públicos y privados—, esto es, apostar por la fidelización. El modelo de negocio de la construcción tal vez



estuvo un tanto viciado durante muchos años: estudiabas la licitación, evaluabas cuántos puntos de riesgo había que contemplar en la oferta, hacías la baja y, una vez adjudicada la obra, había que luchar por el modificado. En aquellos años este modo de proceder se cae: las cifras de inversión pública se desploman y se prohíben los modificados al alza, o casi. También quiero decir que aquel modelo de negocio se había demostrado a la vez muy eficaz, y a las pruebas me remito: además de construirse muchas infraestructuras en nuestro país con estándares de calidad altos y en plazos muy ajustados —necesidad de gastar los fondos europeos, etc.—, cuando las empresas constructoras españolas salen al extranjero por necesidad se demuestra que éramos más competitivos que nadie y con unas grandes capacidades técnicas para desarrollar grandes proyectos internacionales.

Estás casi siete años de Delegado y de pronto das un cambio inhabitual: en lugar de subir en el escalafón en la propia constructora, te nombran Director General de una empresa internacional, Roura Cevasa, que se dedica... a Programas de Identidad Corporativa.

Sí, puede llamar la atención de primeras. Lo más difícil fue dejar el excelente equipo que habíamos formado en la Delegación —en sentido amplio oficinas y obras—, sin duda de los mejores con los que he trabajado Roura Cevasa era una empresa participada del Grupo Vías, esto es, que no daba un salto al vacío sin red. Por otra parte, para mí era un reto que me ilusionaba muchísimo, además de que, en efecto, era subir un peldaño en mi trayectoria profesional. Se lo propuse a mi familia, sobre todo porque implicaba irnos a vivir a Madrid, y de consuno decidimos empezar esta nueva aventura vital, no solo profesional —ni que decir tiene, quiero agradecer a mi mujer su apoyo constante, incondicional y vital—.

En cuanto a mi nueva responsabilidad, cabe decir primeramente que no solo había crisis en el sector de la construcción, era una crisis general, esto es, que la empresa atravesaba por un periodo de dificultad —por poner un solo

ejemplo, las empresas petroleras eran el cliente tradicional y más importante con quienes contratábamos la implantación de la imagen corporativa: la inversión se redujo muchísimo, el barril de petróleo había pasado de 100 a 30 dólares—. Por otra parte, si bien para mí era un modelo de negocio diferente al de la construcción —los clientes en su inmensa mayoría eran privados: banca, automoción, petróleo, hoteles—, en verdad el jefe de operaciones se asimilaba al jefe de obra: contratación, gestión de equipos, relación con el cliente, cuenta de resultados y al cabo asunción de responsabilidad en primera persona.



En cuanto a la gestión propia de un director general o de cualquier directivo, se trate del negocio de que se trate, partes de unos “estándares” —por ejemplo, los que te enseñan en las Escuelas de Negocio— y luego están las “recetas” de cada uno; como decía antes, yo hago mucho hincapié en la buena conformación de los equipos humanos y en el establecimiento de unos objetivos claros y en el trabajo en equipo, pero con liderazgos y responsabilidades. Por supuesto asumiendo errores, pero desde la base del trabajo.





Dejas tu puesto en Roura Cevasa, empresa del Grupo Vías, que a la vez forma parte del grupo ACS y ¡alehop!, vuelves a Valladolid como Director General... de una empresa agroalimentaria.

Llegar a un cargo directivo siendo joven, *avant l'heure*, conlleva también algunas veces que tu crecimiento profesional se limita y en un momento dado siento que quiero seguir creciendo profesionalmente, aprender y ver más cosas. Así, Félix Eguía, un empresario dinámico de larga y exitosa trayectoria, me propone ser Director General de Ibersnacks, una fábrica de patatas fritas y aperitivos ubicada en Medina del Campo, que duplica el tamaño de Roura-Cevasa en facturación y personal. Era, por una parte, volver a Valladolid, ciudad que a mi mujer y a mí nos gustaba, y por otra parte desempeñar un cargo que ya conocía. A ello se añade que me propone algo a lo que yo le había estado dando vueltas desde hacía tiempo: crear una empresa constructora y ser socios. Esto es, se me ofrecía la posibilidad no solo de ser directivo, sino también de ser empresario, y además en un sector que conocía bien y me gustaba: el de la construcción.

Solo un año después de incorporarte a tu nuevo trabajo, se consuma el triple salto mortal: Europe Snacks, una multinacional francesa, compra Ibersnacks y tú tienes una hoja de servicios aún corta... No obstante, confían en ti y hasta ahora.

Los cambios fueron vertiginosos e inesperados. Lo primero que ocurre es que tengo que renunciar a ser empresario, pues me exigen dedicación exclusiva. Y sí, de principio les sorprende mi formación de ingeniero de caminos y mi trayectoria anterior, pero poco a poco me muestran su plena confianza. Sí quiero mencionar, y agradecer, la paciencia de mis jefes en Europe Snacks: no manejaba el inglés a la perfección y esto no deja de ser un hándicap. Más del 50% de mi tiempo las conversaciones en mi trabajo son en inglés. Quiero decir que tú en una reunión puedes comprender y hacerte comprender en inglés, pero a veces no es suficiente: el "don de la elocuencia" se quiere imprescindible para convencer, para hacer llegar todo lo que sabes o haces...

Y si no conoces a la perfección el idioma, por fuerza te acompaña una cierta sensación de frustración.

Desde el primer momento me incorporo al Comité Ejecutivo del Grupo, donde se toman las decisiones y se define la estrategia junto a nuestro CEO, Etienne Lecomte. Me permite ver nuevos modos de gestión, aportar mi visión y opinión, y en definitiva seguir aprendiendo y viendo cosas nuevas, que siempre ha sido mi gran motivación.



¿Cuáles son las diferencias más notables que has encontrado entre el mundo de la construcción y el mundo de la industria manufacturera?

Lo primero que puede llamar la atención a un ingeniero que ha estado en construcción es la duración de la jornada laboral de tus equipos directos, al menos en mi época en construcción. Ingenieros, topógrafos, encargados, administrativos... asumíamos larguísimas jornadas con gran naturalidad, día tras día [risas]. La diferencia más notable es que en las fábricas se trata de procesos industrializados —dentro de cuatro meses fabrico lo mismo que hoy y con las mismas máquinas—, y en la obra hay trabajos muy diferentes que se van secuenciando, en diferentes entornos y circunstancias para cada obra y





localización, con diferentes materias primas así como con una dependencia variable de las condiciones meteorológicas. También es muy diferente la asunción de responsabilidad en la cuenta de resultados —un jefe de obra responde solo— o la relación con el cliente: en obra existe una mayor flexibilidad en la relación entre el jefe de obra y el director de obra —que no deja de ser un representante del cliente—, pero cuando el modelo de negocio es B2B (Business-to-Business) se firma un contrato a 1 o 2 años y no hay posibilidad de cambiar precio ni materiales, por así decir. A ello se añade que, en el caso de los productos alimentarios —que atañen a la salud de las personas—, las auditorías y procesos de control de calidad son exigentísimos.

### ¿Cómo cambia la manera de trabajar en una empresa familiar a una empresa multinacional extranjera, en este caso francesa?

Como en todo, hay ventajas y desventajas, y las culturas empresariales son en buena lógica diferentes. Europe Snacks de hecho ha conjugado ambas culturas, la familiar y la accionarial: nace de una empresa familiar que con el tiempo se convierte en una multinacional, propiedad de un fondo de inversión, con fábricas en Francia, Inglaterra y España. El objetivo del Grupo es seguir creciendo de forma orgánica e inorgánica para ser líderes en Europa en el mercado de los snacks salados. En cuanto a las diferencias culturales, y no solo de gestión empresarial, la impresión que tengo es que los españoles somos más "directos", vamos "más al grano" que los ingleses y franceses. Creo que aprecian mucho nuestro saber hacer, compromiso y positivismo. A nivel técnico estamos en primera línea, no tenemos nada que envidiar a otros países de Europa o EEUU.

Para concluir, siempre has estado comprometido con lo "común", formando parte de distintas organizaciones —el propio Colegio, la Cámara de Contratistas de Castilla y León...—. Ahora eres miembro del Comité Ejecutivo de la CEOE Valladolid y presidente de la Mesa de Digitalización e Industria de la Cámara de Comercio. ¿Cuáles son los retos principales de las empresas locales?

En estos tiempos de "horas veloces", por venir al poeta Carlos Barral, quizá el reto principal e ineludible sea la digitalización. Lógicamente las necesidades y problemáticas son muy diferentes en función del tamaño de la empresa, del sector en que opera, etc., pero nadie puede quedar atrás. Lo que aún no está claro es cómo afrontar este reto, pues no hablamos solo de "algoritmos que manejan datos", por simplificar mucho, sino que hablamos de inversiones que consumen recursos (dinero, tiempo...) y cuyos retornos no son siempre claros para algunas empresas medianas o pequeñas que han de priorizar un recurso limitado como es el dinero que pueden dedicar a la inversión. Desde las organizaciones empresariales tratamos de ayudar en este proceso a todos, convenciendo de la necesidad de que todos nos subamos al barco, pues en buena medida la competitividad es "llegar antes", e intentando sumar esfuerzos con las Administraciones. En fin, es un tiempo complejo pero también apasionante, y creo que lo resume muy bien el apotegma de Antonio Gramsci: «El viejo mundo se muere. El nuevo tarda en aparecer. Y en ese claroscuro surgen los monstruos». Pero también las oportunidades...

[Entrevista realizada el 15 de diciembre de 2023 en Valladolid]