

Entrevista a Santiago Azcárraga, Ingeniero Aeronáutico por la UPM.

Santiago Azcárraga Alonso, vitoriano de nacimiento y de vocación, es Ingeniero Aeronáutico por la UPM, Máster en Airworthiness Certification por la Ecole Nationale de l'Aviation Civile (Toulouse-Francia), Máster en Turbinas de Gas por la Universidad de Cranfield (UK). Ha cursado el Programa de Dirección General (PDG) del IESE Business School. Miembro de la Junta Directiva de la Delegación Norte desde su fundación en 2001, fue elegido para presidir esta delegación en el periodo 2009-2014.

Es miembro del CBMC Español (comité que gestiona el esquema IAQG de certificación aeroespacial y de defensa en España) y del Comité de Calidad de TEDAE.

Ha trabajado en SENER (1990), ITP (1991), y en **Aernnova Aerospace** desde sus inicios como Gamesa Aeronáutica y hasta la fecha, donde actualmente es Director de Calidad y miembro del Comité de Dirección.

BIODATOS



Nombre: Santiago Azcárraga Alonso

Edad: 51 años

Formación: Ingeniero Aeronáutico.
ETSIA-UPM.

Empresa: AERNNOVA AEROSPACE

Experiencia previa: SENER, ITP.

Le gusta: Volver a casa.

Una frase: Somos lo que hacemos (Aristóteles)

1.- Santiago, empezamos por la pregunta habitual, ¿por qué estudiaste ingeniería aeronáutica?

En mi caso bien puede decirse que se trató de una vocación temprana en la que se juntaban tres factores decisivos: la pasión emocional por la aviación, el ingrediente racional de la ingeniería y una notable tradición familiar, si es que puede hablarse de tradición en una ciencia tan joven como la aeronáutica. Cuando la familia Azcárraga se juntaba en la localidad alavesa de Salvatierra, las conversaciones, fotos y recuerdos familiares incluían aviones, cohetes y viajes espaciales. La estela que dejaba mi tío Luis, quien presidió la Asociación de Ingenieros Aeronáuticos, era muy notoria. Se comprende fácilmente que esto contagiara el espíritu de nuestra infancia: tengo un primo ingeniero aeronáutico, otro que es controlador aéreo, y mi hermano y un sobrino sirven como oficiales del Ejército del Aire.

Particularmente, es un camino que me ha llenado de satisfacciones y al que puedo agradecer el haber podido traer cada día el pan a casa, y algo que es ciertamente importante, me ha permitido sentirme útil a los demás.

2.- ¿Nos podrías contar más detalladamente tu experiencia profesional?

¡Desde luego! Además, creo haber tenido la suerte de estar viviendo una de las aventuras empresariales más apasionantes de los tiempos recientes. Durante los últimos años de la carrera, mi primer contacto con el mundo laboral sucedió gracias a un contrato de prácticas en SENER, dónde trabajé con un equipo extraordinario de ingenieros que realizó el diseño de la tobera vectorial que equipa al motor EJ200 propulsor del emblemático Eurofighter. Al año siguiente en ITP, con otra beca, pude trabajar en la industrialización y cualificación de algunos de los mismos componentes que en SENER habíamos diseñado, lo cual supuso una continuidad muy interesante en mi aprendizaje.

Fue en 1993, ya con el título de ingeniero aeronáutico bajo el brazo, cuando fui contratado por una empresa completamente desconocida que se llamaba Gamesa Aeronáutica y que afirmaba, con una fe incommovible, que íbamos a diseñar y fabricar las alas de un avión a turbo-reacción de 50 pasajeros para la brasileña Embraer, que estaba por cierto al borde de la quiebra. Si en aquel piso vacío en el que todo comenzó con una docena de ingenieros, no me hubiera encontrado con algunos de los extraordinarios profesionales que había conocido en SENER e ITP, a buen seguro habría salido corriendo. Hoy, veintitrés años más tarde, esa empresa se llama **Aernnova Aerospace**, emplea a casi cinco mil personas en todo el mundo y de la mano de nuestro presidente, Iñaki López Gandásegui, se ha convertido en la principal industria aeronáutica de España y en uno de los diez primeros Tier 1 de aeroestructuras del mundo por su volumen de ventas. Trabajamos para todos los líderes globales del sector: Airbus, Boeing, Embraer, Bombardier, Airbus Helicopters, Lockheed-Sikorsky, Bell, Leonardo (Agusta),... y cada dos segundos despegamos (¡y aterriza!) una aeronave que incorpora alguno de nuestros productos y diseños.

En Aernnova comencé como responsable del departamento de certificación y aeronavegabilidad, posición que ejercí durante 5 años, hasta que el EMB145 entró en servicio y se convirtió en uno de los aviones más exitosos de nuestros cielos. Posteriormente me hice cargo de las áreas de logística y compras, lo cual me permitió conocer a fondo el tejido industrial de nuestro sector y me proporcionó una valiosa experiencia de gestión. Hasta que en 2007, con otro nuevo golpe de timón, me encomendaron la Dirección de Calidad y Medio Ambiente, que hoy integra también el área Lean de mejora continua. Esta constante rotación, desde que comencé haciendo cálculos termo-aerodinámicos en SENER, transitando por las distintas áreas y funciones de la empresa, obedece a una voluntad propia de ampliar y diversificar experiencias, algo que recomiendo especialmente, pues proporciona una óptica de la empresa muy valiosa en la toma de decisiones.

3.- ¿Cuáles crees que son los mayores retos de Aernnova en los próximos veinte años?

Actualmente estamos de nuevo en un momento apasionante, barajando la posibilidad de salir al mercado de valores y cotizar en Bolsa, entre otras estrategias destinadas a catalizar de manera especial nuestra capacidad de crecimiento. Es muy importante no perder la fe de los primeros tiempos y seguir trabajando con humildad, proporcionar un alto nivel de excelencia operacional para crear relaciones de largo plazo con nuestros clientes, basadas en la confianza y en la fiabilidad. Porque como decía Aristóteles, la excelencia no es una meta, sino un hábito.

Nuestro sector continuará siendo punta de lanza en la renovación tecnológica y es también muy importante disponer tanto del talento como de la capacidad de inversión que se va a requerir. Los retos que se plantean en el campo de las aeroestructuras suponen una transformación continua tanto en el incremento del rendimiento estructural de materiales y diseños como en la mejora de la eficiencia aerodinámica. Adicionalmente, si queremos seguir proporcionando una oferta integral a nuestros clientes, deberemos incrementar el portfolio de tecnologías, productos y servicios para situarnos al nivel que proporcione una solución óptima al integrador final, lo que cada día supone un alcance más amplio.

Asimismo, la consolidación y desarrollo de nuestra huella industrial conllevará la necesidad de seguir reforzando y optimizando nuestra estructura organizativa y habilidades directivas y adaptarnos culturalmente a un entorno más global. Hoy operamos ya desde una veintena de emplazamientos situados en 8 países a lo largo de todo el huso horario. Debemos seguir creciendo y acompañando a nuestros clientes y, al mismo tiempo, evitar una naturaleza fragmentada en la organización que dificulte el despliegue de la estrategia.

4.- ¿Qué opinas sobre la alta cantidad de titulaciones aeronáuticas en España en comparación con hace unos años, que solo había una?

Creo que lo que sucede con la oferta académica en nuestro país es un solemne disparate. Y esto no sólo ha sucedido con las Escuelas de Ingeniería Aeronáutica sino de forma muy generalizada. No puede regularse el sector educativo olvidando que el tamaño del mercado laboral de ingenieros aeronáuticos en España tiene una dimensión sensiblemente inferior a los 15.000 titulados, lo cual supone una necesidad de renovación de unos 400 nuevos titulados al año. En poco más de 15 años hemos pasado de la oferta única que proporcionaba la Universidad Politécnica de Madrid a la docena de centros que ofertan hoy en día, hasta 1.500 plazas en conjunto, del grado aeroespacial. Aunque el tamaño de una promoción en cada uno de los centros no superase el número de setenta egresados, la mitad de los mismos no llegarían a ejercer como ingenieros aeronáuticos. Resulta además muy triste constatar cómo la proliferación y dispersión de nuestros recursos se ha traducido al mismo tiempo en un importante deterioro de la calidad. Pero creo que la realidad es muy tozuda y que, no sin sacrificios, las cosas irán poco a poco retornando a un equilibrio razonable.

5.- ¿Qué recuerdas con más cariño de tu etapa como Presidente de la Delegación Norte?

Es emocionante pensar como, frente a los medios materiales tan precarios con los que contábamos en la Delegación Norte, se contraponía el entusiasmo y decisión de todos los que trabajábamos por alumbrar y llevar a buen puerto las diferentes iniciativas planteadas: los cursos, conferencias, publicaciones, y encuentros de confraternización, se sucedían con notable éxito. Es en estas condiciones, en las que la generosidad de ánimo es lo más valioso que tenemos, cuando se desarrollan esas relaciones afectivas que trascienden con mucho a lo profesional. Este ha sido nuestro premio. Tenemos que dar las gracias a todos los profesionales de primera línea que contribuyeron dictando conferencias y dando gratuito apoyo a nuestras convocatorias, y a todos los colegiados y profesionales aeronáuticos de la zona norte que siempre llenaron las salas. Dedico un recuerdo muy especial a nuestro compañero Juan Pedro Vela, fallecido en 2014, quien incluso después de trasladarse a Sevilla continuó siempre muy ligado a esta delegación.

6.- ¿Cuál crees que es la clave de la existencia de los colegios profesionales? ¿Y en concreto de las Delegaciones territoriales?

Desde que en 1928 se creó la Asociación de Ingenieros Aeronáuticos hasta 1965, año del Decreto que autorizó la constitución del COIAE para canalizar el desarrollo de los servicios oficiales destinados a regular la creciente actividad privada de los ingenieros aeronáuticos, el Colegio sencillamente no había existido. El Colegio cobró a partir de ese momento un protagonismo total precisamente como consecuencia de la fuente de recursos que esa prestación de servicios suponía y por el amparo de una ley que establecía la colegiación obligatoria para el ejercicio de la profesión. En mi opinión, y admito que nada ortodoxa, la Asociación debería recuperar el protagonismo perdido, tanto como medio de representación de la profesión como en la defensa de los intereses profesionales de los ingenieros aeronáuticos, y el Colegio ser un instrumento subsidiario y no al revés. Con independencia del requisito de colegiación de los ingenieros, los servicios prestados por el Colegio sólo se sostendrán si suponen un verdadero valor añadido para quienes los pagan. Es un hecho incuestionable que el porcentaje de ingenieros aeronáuticos colegiados no ha parado de descender en los últimos veinte años y que en otros países comunitarios tal requisito no existe, lo cual genera una contradicción frente al mercado laboral único. Sin embargo la Asociación y también las Delegaciones territoriales tienen una razón propia de ser en la defensa y progreso de la profesión, algo que a mi juicio es nuclear e independiente del criterio del legislador y que no debe descuidarse.

7.- ¿Cómo crees que debería ser el plan estratégico aeronáutico nacional?

En primer lugar debería ser verdaderamente nacional, y por tanto resultado de un acuerdo poderoso, libre de cuestionamientos y cambios según la rotación de gobiernos en el poder, fundamentado en el reconocimiento de que una economía sin industria es una economía enferma. No podemos calificar como estratégico este sector por su capacidad de tracción tecnológica y de empleo, sin que exista una apuesta decidida y concreta por incrementar su contribución al PIB.

A partir de aquí, considero muy importante que se enfoque con precisión el modelo de negocio del sector pues éste ha sufrido un cambio radical. Ya no estamos ante un modelo nacional, sino mucho más global. Los proyectos han pasado a ser desarrollados por coaliciones multinacionales de empresas y destinados a un mercado global. A mi juicio, la transformación del modelo de negocio en España, nos debería llevar a focalizar los esfuerzos en nuestra especialización vertical en las áreas de nuevos materiales y procesos productivos, sin olvidar el desarrollo de las capacidades de integración que hemos adquirido en los programas de defensa y asegurando que no perdamos las capacidades adquiridas, como nuestro liderazgo en *composites* que veo peligrar. Pero librándonos de la obsesión por querer estar presentes y ser protagonistas en todos los segmentos. Al mismo tiempo es necesario que se aborde la necesaria transformación del modelo productivo constatando que, aun no siendo un país de bajo coste, debemos ser capaces de agregar valor en todas las etapas y de conservar, siquiera parcialmente, las actividades productivas. De lo contrario no será un esfuerzo sostenible. Esto, nuevamente, nos lleva a invertir en la especialización y en sistemas productivos más flexibles y de alto rendimiento, manteniendo un adecuado balance de internacionalización para externalizar oportunidades en procesos de menor valor añadido y, sobre todo, para mantenernos cerca de los clientes y de los centros mundiales de desarrollo, aumentando nuestra presencia en las actividades de servicios de ingeniería y de mantenimiento.

Y como uno de sus fundamentos, la estrategia nacional debería proporcionar los elementos necesarios para asegurar una mayor cuota de participación en los nuevos programas cuando estos sean anunciados (cada vez con ciclos más cortos) y facilitar la capacidad de inversión necesaria (cada vez más exigente). Debemos prepararnos ya, porque las decisiones de los OEMs una vez se lance un nuevo programa serán más rápidas con objeto de reducir el tiempo de entrada en servicio y no perder cuota de mercado en un entorno de competencia feroz.

8.- ¿Cuáles crees que son las mayores demandas de los ingenieros aeronáuticos en la actualidad?

En primer lugar, y considerando la importancia que el gasto público sigue teniendo para nuestro sector, que se asegure la racionalidad en el uso de nuestros recursos. No podemos permitirnos malas inversiones para dotarnos de aeropuertos innecesarios y sustraérselas a la necesaria renovación tecnológica de otros y a la imprescindible mejor dotación de nuestra administración aeronáutica.

También, qué se ponga orden en la profesión, discerniendo entre titulaciones y competencias. Me parece importante velar por la ortodoxia y adecuación de los planes de estudio de los distintos centros universitarios en España, empezando por corregir el disparate de excluir de la docencia a los profesionales activos de la industria. Pero esto no significa que tengamos que rebajarlos para ponerlos al nivel de otros, algo que ha sucedido en nuestro ajuste a los acuerdos de Bolonia. Mientras que las empresas luchan por diferenciarse, aquí últimamente hemos trabajado mucho para que nuestros ingenieros no se diferencien de los del resto de Europa, comparación de la que antes salíamos muy beneficiados y ya no tanto. Cumplir los requisitos no significa necesariamente limitarse a ellos.

Pero sobre todo considero fundamental para nuestro colectivo recuperar la unidad perdida para conseguir una mayor legitimidad y fuerza de representación. Creo que muchos ingenieros aeronáuticos han dejado de sentir que la AIAE es su asociación, y esta situación de orfandad no es buena. Para ello es necesario cicatrizar heridas recientes y evitar que el Colegio vuelva a ser objeto de rencillas por el poder entre facciones con vinculaciones políticas. Sí. Me gusta hablar claro: nosotros mismos somos los que más daño nos hemos hecho.

9.- ¿Qué crees que podría aportar el Colegio como valor añadido a los ingenieros que se colegian en la actualidad?

Yo miraría al desarrollo que han tenido otros Colegios profesionales más poderosos y de amplia tradición y, sin obsesionarnos por llegar a todos lados, podríamos ofrecer más valor a los asociados en aspectos como la mutualidad. Esto probablemente requeriría no una actuación independiente sino coordinada con otros colegios de ingenieros que tienen una mayor experiencia mutualista y que proporcionen dimensión crítica. Somos un colectivo importante y bien diferenciado como para poder ofrecer condiciones preferenciales en seguros y prevención, ahorro o inversión.

También sería muy útil desarrollar una bolsa de trabajo más dinámica y eficaz así como una radiografía precisa del mercado laboral para facilitar la inserción, y que no se limite al espacio nacional, dado que el mercado laboral del ingeniero aeronáutico no tiene fronteras. Esto supone dedicar recursos a su desarrollo y una mayor presencia en las empresas e instituciones que demandan empleo.

Trabajando un portfolio adecuado de propuestas quizás podamos conseguir que las ventajas añadidas superen a las cuotas y que lo raro para quien pueda colegiarse sea no hacerlo. Proclamando la obligatoriedad no lo conseguiremos.

10.- Por último, y como colegiado ¿qué servicio te gustaría que diera el Colegio que ahora no esté dando?

A nivel particular, un servicio que consideraría muy útil y que echo de menos sería disponer de un Servicio Avanzado de Información, que en tiempo real y más allá del espacio y periodicidad de un periódico o un noticiero especializado, incluya avisos a tu Smartphone sobre:

- Observatorio para la mejora de la seguridad aeronáutica: Notificación de accidentes/incidentes y acceso a los informes de investigación.
- Notificación de cambios en las normativas nacionales/internacionales.
- Breaking News: En titulares, las noticias relevantes del sector.