

3/ La universidad: plataforma de despegue internacional

Javier Cavada Camino



**La universidad:
plataforma de despegue internacional**



CONSEJO EDITORIAL

Dña. Silvia Tamayo Haya
*Presidenta. Secretaria General,
Universidad de Cantabria*

D. Vitor Abrantes
*Facultad de Ingeniería,
Universidad de Oporto*

D. Ramón Agüero Calvo
*ETS de Ingenieros Industriales
y de Telecomunicación,
Universidad de Cantabria*

D. Miguel Ángel Bringas Gutiérrez
*Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales, Universidad de
Cantabria*

D. Diego Ferreño Blanco
*ETS de Ingenieros de Caminos, Canales
y Puertos, Universidad de Cantabria*

Dña. Aurora Garrido Martín
*Facultad de Filosofía y Letras,
Universidad de Cantabria*

D. José Manuel Goñi Pérez
*Modern Languages Department,
Aberystwyth University*

D. Carlos Marichal Salinas
*Centro de Estudios Históricos,
El Colegio de México*

D. Salvador Moncada
*Faculty of Biology, Medicine and
Health, The University of Manchester*

D. Agustín Oterino Durán
*Neurología (HUMV), investigador del
IDIVAL*

D. Luis Quindós Poncela
*Radiología y Medicina Física,
Universidad de Cantabria*

D. Marcelo Norberto Rougier
*Historia Económica y Social Argentina,
UBA y CONICET (IIEP)*

Dña. Claudia Sagastizábal
*IMPA (Instituto Nacional de
Matemática Pura e Aplicada)*

Dña. Belmar Gándara Sancho
*Directora Editorial,
Universidad de Cantabria*

La universidad: plataforma de despegue internacional

Javier Cavada Camino



Editorial
Universidad
Cantabria

Cavada Camino, Javier, autor

La universidad : plataforma de despegue internacional / Javier Cavada Camino. – Santander : Editorial de la Universidad de Cantabria, 2022

71 páginas : ilustraciones. – (Florilugio ; 89) (50UC : Universidad de Cantabria ; 3)

1. Universidad de Cantabria-Historia. 2. Estudiantes-España-Cantabria-Relatos personales.

378.4(460.13)(091)

378.4(460.13)-057.87

THEMA: JNM, DNX, IDSE-ES-F

Esta edición es propiedad de la EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD DE CANTABRIA; cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de colección y fotografía de cubierta: Editorial Universidad de Cantabria por Gema Rodrigo

© Javier Cavada Camino (UC)

© Imágenes: Javier Cavada Camino

© Editorial de la Universidad de Cantabria
Avda. de los Castros, 52. 39005 Santander
Tlfno. y Fax: 942 201 087
ISNI: 0000 0005 0686 0180
www.editorial.unican.es

DOI: <https://doi.org/10.22429/Euc2022.040>

Hecho en España - *Made in Spain*

Maquetación: Dosgraphic s.l.

SUMARIO

Comenzamos	9
Mi llegada a la universidad	11
Libertad y vértigo	13
De primera a segunda marcha	14
El COIE como lanzadera	16
Trabajo en equipo	17
La familia en construcción	18
Tempranas referencias	19
Entrada al mundo laboral	20
La empresa como universidad	21
Profesor asociado y honorífico	22
Navalips: tercera y cuarta marcha	23
China: la quinta marcha	26
El tigre	29
De la quinta a la sexta marcha	31

Sofía en la universidad	35
La <i>citta del caffè</i>	37
La revolución renovable	39
Cargando y descargando baterías	43
La meritocracia	47
¿Hemos venido a comer o a conversar?	49
La cigarra y el invierno	52
De la corporación al emprendimiento	55
Eólica flotante y Cantabria	57
Profeta en tu tierra	60
Impostor <i>among us</i>	63
El futuro en nuestras manos	66
En órbita	68
Agradecido	70

COMENZAMOS

Este ensayo tiene como objetivo contribuir, con una visión personal y muy particular, a la celebración de los primeros cincuenta años de nuestra Universidad de Cantabria (UC). Si una parte mayoritaria de quienes tengáis a bien leerlo lo interpretáis de esa manera, como una alegre celebración, el autor se da por satisfecho en su intención.

Se trata nuestra universidad de una institución joven, muy joven. En mi caso personal estoy cercano a esa cifra del medio siglo de vida y me considero en plenitud de capacidades, energía e ilusión. Y de esa misma manera es como veo a nuestra universidad, con un camino muy largo por recorrer, con mucha evolución por delante y con un potencial que deberemos entre todos explotar para el beneficio de los estudiantes presentes, futuros y, por ende, de nuestra sociedad, de Cantabria.

Son tiempos los actuales de cambio profundo, dentro de la llamada «cuarta revolución industrial». Se estima que a nivel global cientos de millones de puestos de trabajo van a ir desapareciendo paulatinamente, a velocidad «de crucero», mientras que se van a crear nuevos puestos, en un número aún mayor, para los cuales aquellos que ocupan los primeros no están aún preparados.

En este contexto la educación superior tiene un papel protagonista, a la hora de formar a las nuevas generaciones y de proporcionarles un futuro próspero, a medida que ese futuro de nuevas tecnologías y tendencias va convirtiéndose en presente. Nuestra universidad debe

continuar desarrollándose a lo largo de esta línea y expandiéndose en su impacto.

Se requiere liderazgo, y se requiere formar a la comunidad universitaria en las capacidades necesarias para liderar a través de las fronteras, las nacionales y las internacionales. Asimismo, es necesario conseguir que los estudiantes entren en un ciclo de aprendizaje continuo, y que disfruten ese ciclo. La universidad no es solamente una plataforma para los jóvenes estudiantes, sino que ha de ser un socio y un apoyo relevante a lo largo de toda su vida, la profesional y la personal.

MI LLEGADA A LA UNIVERSIDAD

Mi caso personal es el de multitud de jóvenes nacidos a mitad de los setenta, que disfrutó su adolescencia entre los fascinantes ochenta y entró en la universidad en la primera parte de los noventa. Como mi objetivo es celebrar, no caben medias tintas, la realidad es que mi llegada a la facultad fue un choque brutal frente a lo que había sido hasta entonces una vida placida, cómoda y tranquila.

Habiendo viajado con mis padres y mi hermano a multitud de destinos en España y fuera del país, habiendo pasado largas temporadas de verano en Southampton en familia de acogida, esto era diferente. No eran unas vacaciones o un par de meses de inmersión lingüística, era un cambio de vida, de la seguridad del colegio y del instituto, a cinco minutos andando de casa, comenzaba una nueva etapa en la que todo era aparentemente hostil.

Ninguno de mis compañeros de colegio cercanos empezaba los mismos estudios que yo, no conocía absolutamente a nadie, y mi primer año en la escuela de ingeniería sería en la antigua escuela de la calle Sevilla, donde hoy en día se levanta el Paraninfo. En mitad del centro de Santander, sin limitación para entrar y salir, a una distancia inaudita de mi casa, «aguanta», me decía, sabiendo que un año después nos trasladaríamos a los Castros, a la nueva Escuela, de nuevo, a una distancia aceptable de cinco minutos.

Recordando aquellos años iniciales, es fácil reconocer e identificar que aquella escuela no iba únicamente de asignaturas, exámenes y estudios superiores. En aquel ambiente de juventud, caos ordenado

y crecimiento había innumerables propuestas, actividades, medios puestos a nuestra disposición, para aprovecharlos o para ignorarlos. De alguna manera acababa de entrar en un ecosistema donde yo era el adulto y ejercía mi derecho a decidir, si esforzarme o no, si disfrutar o no, si conocer nuevas personas o no. Al mismo tiempo era muy sencillo sentirse sobrepasado por los cambios, la soledad del novato y el no tener claro hacia dónde ir.

LIBERTAD Y VÉRTIGO

Para describir aquellos años de universidad utilizaría dos conceptos: libertad y vértigo. Una sensación semejante a la de beber un vaso de agua fría en un día de mucho calor, o respirar aire de la montaña lejos de la ciudad y el ruido. Es un paso anhelado y definitivo de libertad, lejos de la seguridad. Un paso al frente, de madurez y crecimiento, donde se puede uno encontrar a sí mismo. O no. En ocasiones asistes a clases y realizas trabajos que parecen completamente inútiles, pero que van formando la estructura desde la que puedes ir conociéndote, y entendiendo cómo funciona el mundo real. A eso se une el miedo lógico de desconocer si estás preparado para estos desafíos, y de ahí que apoyarse en los compañeros, los profesores, la comunidad universitaria, es fundamental.

Lo más natural es tratar de aferrarse a nuestra zona de *confort*, pero a medida que nos exponemos al proceso se aprenden y mejoran habilidades que nunca habíamos trabajado. En este estadio no existe la posibilidad de conseguir resultados mediante un esfuerzo titánico de último minuto. A diferencia del instituto ya no se puede aprender el contenido de un semestre completo en unos pocos días, y menos en una noche de café y lámpara de estudio. Dentro de esta travesía de exploración, la libertad es real. La libertad es total. En tus manos está cumplir, exceder, o no llegar.

DE PRIMERA A SEGUNDA MARCHA

Miro con perspectiva atrás y veo que en esos primeros años la velocidad de desarrollo personal, social, organizativo y personal fue de vértigo. Sin darnos cuenta se habían construido mecanismos de estímulo para aprender, no solo sobre las asignaturas sino sobre nosotros mismos.

Una escuela de liderazgo. Aquel enjambre de estudiantes y la ilimitada oferta de actividades, académicas y de ocio, estaba repleta de maneras de impulsar habilidades como el liderazgo. Desde oportunidades de voluntariado, a sesiones teóricas sobre la materia, actividades extracurriculares, la universidad está repleta de mentores muy experimentados, que compaginaban su actividad docente con actividades profesionales en el exterior. En otras palabras, un sinfín de oportunidades.

Por un lado, veo el tremendo salto que supuso la entrada al campus universitario, y por otro veo lo desvalidos que salíamos del colegio o del instituto, tal vez planificado así o tal vez excesivamente protegidos para un futuro incierto. Grupos de estudio, grupos de deporte, grupos de fin de semana, y cuando necesitabas estar solo, nadie te exigía.

En mis primeros dos años, uno en la calle Sevilla y el segundo ya en la flamante, y ligeramente agrietada, nueva escuela en la avenida de los Castros, la universidad se convirtió en mi familia, mi misión, y disfruté a la espera de lo que vendría después. En mi tercer año ya en camino a terminar la ingeniería técnica industrial (orgullosamente

mecánico), decidí que ya estaba preparado para el siguiente paso, y fue la propia universidad la que me mostró, varias veces, ese camino.

Antes de terminar mi tercer año, y de la mano del COIE, tuve tres entrevistas con tres empresas relevantes de la región, para realizar prácticas como joven e inexperto becario. Confieso haber tenido que revisar el significado exacto del acrónimo en la página de la universidad: Centro de Orientación e Información de Empleo. Funciona hoy, y confirmo que funcionaba excepcionalmente hace ya 25 años.

Lo sorprendente de aquel primer proceso de contacto con la empresa es que me decidí por la más opción más lejana y desconocida, la de Bosch en Treto, frente a otras dos buenas opciones en Astillero (Astilleros de Santander) y Maliaño (Equipos Nucleares). Es decir, cambié mis cinco minutos andando desde mi casa por algo más de media hora en coche. Una barrera insorteable para alguien «de Santander de toda la vida». Aquí sí me ahorré la referencia a STV por su tono peyorativo.

EL COIE COMO LANZADERA

Desde el Centro de Orientación e Información de Empleo se conecta la Universidad de Cantabria con el mercado laboral, facilitando el acceso a la primera experiencia a los alumnos, y después informando, orientando y apoyando, una vez obtenida la titulación, para acceder con éxito al mercado de trabajo. Este tren de alta velocidad sí que lo tenemos disponible, el que lleva a los alumnos a desarrollar su comunicación, confianza y capacidad de resolución de problemas, en el mundo más real posible.

En mi caso personal, como el de otros, la entrada en la empresa aún teniendo solo veinte años supuso un viaje sin regreso, y el inicio de un desarrollo profesional en la más alta velocidad, eso sí, siempre en estrecha relación y contacto con la universidad. Entre otras cosas para terminar lo que me quedaba para concluir mi programa de estudios.

El excelente trabajo del equipo del COIE allana e ilumina el camino no solamente para acceder a contratos de prácticas, sino para, entre otros, alcanzar oportunidades en el extranjero o recibir orientación personalizada, en el caso de elegir iniciar una actividad de emprendimiento.

TRABAJO EN EQUIPO

Ante el tamaño de los desafíos que se ponían delante nuestro, siempre recordando lo imberbes que llegamos a la universidad, descubrí el potencial ilimitado de apoyarse en las virtudes de los demás, formando equipo bien para tomar apuntes, realizar trabajos o para iniciar movimientos revolucionarios, que permitiesen por ejemplo cambiar el calendario de algún examen. Siempre adelante.

Junto con un grupo inseparable donde estaban Nacho, Andrés y Álvaro, fuimos viajando por el camino de obstáculos, claramente diseñados para sacar lo mejor de nosotros, y haciendo que nos juntásemos cada día más y trabajásemos como un equipo completamente compenetrado. La camaradería dio paso a la amistad y lo demás es historia.

Recuerdo como cada uno éramos capaces de extraer un manuscrito de apuntes completamente diferente de la misma clase, en cantidad y en calidad. Uno presentaba una excelente caligrafía, con diagramas más propios de Galileo que de un estudiante, aún incompletos. Otro con letra de médico y profundidad de entendimiento máxima, reflejando absolutamente cada punto y coma de la explicación. Sumadas a las otras dos personalísimas versiones de la misma historia, conseguimos completar, o complementar, los vacíos y resolver las claves de cada tema. De esta manera fuimos navegando y avanzando asignatura tras asignatura, con excelentes notas, pero con un resultado aun más importante: disfrutando el camino.

LA FAMILIA EN CONSTRUCCIÓN

No solo los recuerdos de auténtica amistad y la inspiración del trabajo en equipo fueron tomando forma en aquellos años de facultad. Éramos una auténtica familia y, como todas las familias, eso no significa que todos nos llevásemos bien o tuviésemos la misma opinión. Tuve el lujo de, aun no formando parte de la misma «quinta» en clase, compartir buenos momentos de este viaje con Pedro, mi hermano mayor, en asignaturas, presentaciones y por supuesto poniendo en común nuestros viajes personales en esos años de facultad. Incluso mi futuro cuñado, hermano de mi mujer, estaba en varias de aquellas clases de ingeniería. Eran tiempos, y una edad, en los que siempre daba la bienvenida a recibir un buen consejo, con la absoluta libertad de no seguirlo, muy convencido de que uno mismo sabe bastante mejor que los demás lo que debe hacer.

Si hoy en día, que puedo estar una semana en Japón, otra en Estados Unidos y el resto del mes viajando entre Europa y Oriente Medio, se confirma que el mundo es un pañuelo una y otra vez, la lista de familiares, amigos y compañeros con los que coincidí en esos primeros años de universidad no cesa de regalarme reencuentros de la más variopinta naturaleza. Desde encontrarnos en Australia, en Laponia, a por supuesto en cualquier aeropuerto o de paseo por nuestra tranquila Santander.

TEMPRANAS REFERENCIAS

El coincidir con algún profesor que había sido, alrededor de treinta años antes, profesor de mi padre en la escuela de la calle Sevilla era algo que nos fascinaba. A él y a mí. Las clases de Antonio Acebes sobre elasticidad y resistencia de materiales, los debates existenciales con Alfredo Páez después de clase, aquel ecosistema permitía la interacción con la que considerábamos clase al mando, algo que nunca hubiese considerado hacer antes. Esta fue una sensación repetida a lo largo de los años y de las décadas posteriores. El poder acercarte a las referencias te permite aprender, y entre otras cosas verificar su carácter humano, muy cercano y accesible, llegando a la conclusión de que ese era el siguiente escalón al que intentaría acceder.

Innumerables ejemplos de profesores, que pusieron todos sus medios para echar un cable al que agarrarnos, siempre que la propuesta de proyecto o de trabajo que se les ponía delante mostrase ambición, responsabilidad y, aunque fuese pronto para decirlo, profesionalidad.

ENTRADA AL MUNDO LABORAL

Cuando el COIE desde la propia universidad me confirmó que había recibido una beca para comenzar en Bosch fue uno de esos primeros momentos de excitación, en los que me dije «qué es lo que has hecho», con una gran sonrisa, y abría una época nueva en mi vida.

Aunque la inicié pensando en tomarme un paréntesis académico de seis o nueve meses para retornar a la vida puramente universitaria más adelante, fue definitivo, y nunca volví a jornada completa. Aunque volví, vaya si volví, esa es otra historia.

La bienvenida en Treto fue fantástica, muy por encima de lo que yo podría jamás haber esperado. Encontrarme con compañeros de la universidad allí a mi llegada hizo todo mucho más cuesta abajo los primeros días. De hecho, llegué a un acuerdo con la empresa para continuar mis estudios por las mañanas e ir a Bosch por las tardes, donde María o Adela a las que conocía de la facultad me enseñaron todos los trucos, especialmente aquellos que un novato siempre ignora.

LA EMPRESA COMO UNIVERSIDAD

Mis primeros meses en la fábrica del grupo Robert Bosch fueron muy semejantes a mis inicios en la universidad. Nuevo ecosistema, sistema de clases, «castas», rutinas establecidas y, siempre, buscando un camino para avanzar y ejercer como fuerza de cambio. Allí llegué como becario y en seis meses me propusieron quedarme en plantilla, responsabilizándome de la planificación técnica de una línea de montaje, más tarde de una segunda línea, un año después de las líneas de mecanizado, y creciendo creciendo, vi como esos años fueron un «segundo ciclo universitario» de máxima intensidad.

Con compañeros y amigos como Nacho, Iñaki o Peter, la empresa me permitió terminar mis estudios en la universidad. Mucho lamenté no terminar la carrera de tres años en tres cursos, pues me dejé detrás una asignatura, Ciencia de Materiales, de la profesora María Victoria Biezma. Pasado el tiempo solo agradezco que aquello ocurriese de esa manera, pues esa última asignatura me obligó a centrarme en terminarla, realizar el proyecto fin de carrera y aprovechar al máximo la beca que me habían otorgado.

Presentar mi proyecto fin de carrera ante un tribunal presidido por Paco Azcondo, hasta hace muy poco director de nuestra escuela de industriales, y tras muchos meses de concentración y aprendizaje en la empresa privada, fue un gran triunfo. Ya como ingeniero técnico me lancé a por mi carrera laboral, sin dejar de planear cómo continuar mis estudios, primero de la ingeniería superior, y después del doctorado. Ya sin bajarme del tigre.

PROFESOR ASOCIADO Y HONORÍFICO

Nunca he perdido el contacto y la relación con nuestra universidad, con el Rector, con los directores de la escuela, pero sobre todo con mis profesores, siempre especial referencia a Fernando Fadón. Con Fernando hemos organizado cursos, visitas a fábricas, proyectos de investigación, y, durante los años que estuve trabajando en Cantabria, eso me llevó a compaginar la actividad profesional con la académica.

Unos años como profesor asociado en asignaturas como diseño y tecnología, y, una vez comencé a estar expatriado, como profesor honorífico, reconocimiento que solo puedo agradecer al gran equipo humano de la UC.

En mi infancia ante la tradicional y odiosa pregunta de «qué quieres ser de mayor», mi respuesta siempre fue la de ser Profesor. Siempre relaciono esta fase de mi carrera, compaginando ser profesor universitario con ser director de fábrica, con aquella temprana aspiración de juventud. Tras veinte años en funciones directivas, a todos mis colaboradores les sale una sonrisa cuando comento que fui profesor, oficialmente, durante unos años. Al parecer sigo ejerciendo de una manera o de otra, así que de nuevo gracias a la Universidad de Cantabria por tantas referencias e inspiración en mis continuadas tareas «educativas».

NAVALIPS: TERCERA Y CUARTA MARCHA

Tras cinco fantásticos años en Bosch, donde tenía todas las avenidas abiertas para continuar creciendo en la fábrica cántabra o en Alemania, fui asaltado por una propuesta que terminó siendo irrechazable. Una fábrica en Maliaño, junto a Santander, buscaba responsable no solo de la producción sino de todas sus actividades. Marcharme de Bosch fue un ejercicio de valentía pues, aunque me fui con una excedencia de cinco años que me permitiría regresar, pasaba de una gran multinacional a una empresa más local, más pequeña y con problemas de carga de trabajo en aquel momento.

Los primeros meses fueron lo contrario a mi entrada en Bosch. Lo opuesto a una bienvenida con los brazos abiertos para un joven ingeniero, con credenciales de multinacional alemana, llegando a una fundición en un momento crítico de su historia, cuando era urgente un relevo generacional y sus actuales propietarios dudaban qué hacer con la planta.

La universidad fue un apoyo para mí en esos años, no solo actuando como profesor asociado sino como fuente de colaboraciones, y permitiendo atraer savia nueva a una estructura antigua, ineficiente y culturalmente tóxica. Probablemente mi primer año, tras abandonar la comodidad de la gran empresa para convertirme en el responsable de una pequeña fábrica, fueron de los más duros que recuerdo. Con certeza puedo afirmar que nunca había aprendido tanto y tan rápido, al menos hasta mi salida al extranjero.

En resumen, en los primeros cinco años que estuve en Maliaño dimos la vuelta a Navalips completamente. En esos tiempos



Figura 1. En Wuxi, provincia de Jiangsu (China), en el lanzamiento de nuevos productos (2009).

tan dorados como el color de las hélices de bronce, duplicamos las instalaciones, modernizamos la maquinaria, digitalizamos el control de la producción, triplicamos las ventas, y ejecutamos un ambicioso plan de inversión que hizo de la planta una moderna fundición.

Como consecuencia directa, fuimos comprados y absorbidos por nuestro mayor cliente, la multinacional finlandesa Wärtsilä, y por supuesto renovamos completamente tanto el capital humano como el capital técnico de la planta. En ese punto de éxito y excelencia, recibí la llamada del Cuartel General en Helsinki: «Javier, necesitamos alguien como tú para llevar todo nuestro negocio en China», el cual era entre diez y veinte veces mayor a su negocio en España. Mi respuesta fue que «por supuesto, pensaría en alguien y se lo presentaría en unos días». Esa inocencia tan cántabra...

CHINA: LA QUINTA MARCHA

No puedo explicar mis cinco años en China en unas breves páginas, pero sin duda voy a resaltar el gran mérito de nuestra universidad de mantener el vínculo conmigo, cuando marché como director general, al cargo de miles de personas, lógicamente todas ellas chinas, y desconociendo que estábamos entrando en la enorme crisis en Occidente del 2008 al 2012, justo cuando China crecía a velocidad supersónica.

Mi hija Sofía tenía algo más de un añito y aquella fue la primera vez que Sonia y yo nos fuimos sin ella a algún sitio. Nos fuimos a Nanjing para un viaje de exploración (y decisión) de diez días, en los que Wärtsilä y las autoridades chinas hicieron todo lo posible por impresionarnos y convencernos para venir. A su manera, por lo civil o por lo criminal.

Itinerarios por las mejores zonas de la ciudad, factorías con grandes inversiones todas funcionando como un reloj, cientos de personas sonrientes dándonos la bienvenida. Pasados unos meses descubrí que la empresa había puesto toda la carne en el asador para convencernos, incluidas técnicas dudosas, para que viésemos una realidad deslumbrante y lujosa, tal vez temiendo que la realidad de una «China en desarrollo» nos hubiese llevado a no decidirnos.

A la vuelta de los diez días lo tenía claro. Estaba frente a mi cara la mayor oportunidad posible, y he de decir que tras aquellos años viviendo en China hay un antes y un después en mi persona, en mi carácter, y en la manera que veo la vida. Infinitamente agradecido

por la oportunidad a Wärtsilä, a mi mujer por su apoyo, a cientos de personas a las que nunca voy a poder corresponder, y a China.

Los diez mil kilómetros que separaban Santander de Nanjing fueron años luz culturalmente, en la velocidad y en la manera de hacer las cosas. Por otro lado, mi familia y nuestra universidad siempre estuvieron muy cerca, hasta el punto de que aquellos años de crecimiento exponencial los pude utilizar también para seguir mi actividad académica. Universidad de Nanjing, Universidad de Shanghái y, sobre todo, Universidad de Cantabria.

En aquella época además de expandir el negocio, visitar China de norte a sur, este a oeste, construir factorías, incluyendo trasladar operaciones y fabricación desde el centro de Europa a Asia, pude realizar un máster de investigación y desarrollar mi tesis doctoral. Durante ese lustro el equipo rector de nuestra universidad, catedráticos y profesores me demostraron cómo las herramientas en línea nos permiten alcanzar cualquier lugar, al momento. «Nada es imposible».

En 2012 vine a Santander a defenderla y recibir un «Cum Laude» como doctor internacional en ingeniería industrial, pues defendí mi tesis también frente a las Universidades de París, Amberes y São Paulo. Fabulosa coordinación por Fernando y su departamento, de clase mundial.



Figura 2. Anuncio de la expansión de nuestra capacidad de fabricación hacia el sector del almacenamiento energético, en Mumbai (India) (2016).

EL TIGRE

Ahora que nuestra universidad cumple cincuenta años, y después de estar década y media viviendo expatriado, girando alrededor de nuestra tierra y de nuestra ciudad, es fácil identificar Cantabria como el núcleo central a donde regreso de manera continua, y donde de alguna manera cargo (o descargo) las baterías para continuar la aventura y la misión, que siempre me lleva a latitudes lejanas.

Mi médico y consejera en Santander, la Doctora García, lleva muchos años escuchando acerca de estos viajes, estancias lejanas, relacionadas con mis responsabilidades como ejecutivo de empresas multinacionales, y siempre tratando de que cumpla con un necesario equilibrio entre lo que es posible y lo que es deseable. Mente sana en cuerpo sano, ese siempre es el paradigma.

La frase «Javier, es necesario que te bajes del tigre» la aprendí de ella. Admitiendo que detrás de esta frase hay sabiduría y un profundo conocimiento, y reconociendo que al cuerpo y a la mente hay que exigirles, pero siempre asegurando su cuidado y debido descanso, mi respuesta sigue siendo no bajarme. Sigo subido. De hecho, bajarse de encima del lomo de un tigre me parece una acción muy peligrosa, tal vez algo a considerar cuando el tigre duerma. Disculpen lectores por la licencia, pero cuando el tigre duerme, es común verme bajando de su lomo y acercándome por la universidad.



Figura 3. Plantando un árbol conmemorativo iniciando la construcción de nuevas instalaciones productivas en Khopoli (India) (2016).

DE LA QUINTA A LA SEXTA MARCHA

Cuando tomé la decisión de ir a China y dar aquel salto fue un cambio de marcha semejante al que hice al salir de la Escuela para comenzar a trabajar en Bosch, salvando las distancias. Comparable al posterior salto a Navalips, pasando de ser un responsable dentro de una enorme estructura de responsables, a ser el único director en una empresa mediana. Tras años de crecimiento, llegaba el momento de bajarse de aquel tigre, mientras dormía, y regresar a Europa.

Un buen número de astros se alinearon, incluido un cambio de consejero delegado en el Grupo Wärtsilä, que permitieron que un cargo de vicepresidente global quedase vacante, y yo me lanzase a aquella caza. El proceso por supuesto fue mucho más complejo pues cuando había conseguido convertirme en «Mr. China» y «Mr. Éxito» en la empresa, cambiar o regresar se convertían en una empresa inalcanzable. Hasta que llegó ese momento. Esfuerzo, suerte, estar en el momento adecuado en el lugar adecuado. Realmente la clave fue insistir e insistir, hasta conseguir.

Vinieron unos años donde vivimos en Trieste ocupando el cargo de vicepresidente y después en Helsinki como presidente, al cargo del negocio mundial de la compañía. Más crecimiento y aprendizaje, y continuando conectado con nuestra universidad desde tierras italianas y finlandesas.

En la época triestina mis padres venían muy a menudo a disfrutar con nosotros, del café italiano, del Adriático y por supuesto para



Figura 4. Celebración del Año Nuevo Lunar en Zhenjiang, Jiangsu (China) (2010).

apoyarnos, pues fueron años de viajes intensos por prácticamente todos los países de África y repúblicas exsoviéticas. Era el primer curso de nuestra hija en el extranjero y, aunque ella se adaptó excepcionalmente, los demás siempre tendemos a sobreproteger. Innumerables aventuras, cerrando contratos para construir plantas de cogeneración, en lugares tan opuestos como Milán y Kigali, como París y Teherán. Las ventas se multiplicaron, crecimos y al tercer año conseguimos aupar nuestra región del planeta como la de mayor volumen de negocio, superando por primera vez tanto a América como a Asia.

Durante estos tiempos de logros, éxitos, y algún que otro premio sin duda no demasiado merecido, en 2015 recibí un reconocimiento que considero arriba del todo de mi lista personal, por venir de mi tierra, de mi universidad y de mi gente.

Ser nombrado Alumno Distinguido de la Universidad de Cantabria, y formar parte de un grupo de veinte extraordinarias personas que han recibido esta distinción, en sus cincuenta años de historia, es algo para lo que solo tengo agradecimiento, y cierta obligación de compensar de alguna manera.

En el templo de Confucio en el centro neurálgico de Nanjing se puede leer una inscripción en letras doradas que dice: «Cuando el objetivo te parezca difícil, no cambies de objetivo; busca un nuevo camino para llegar a él». No puedo estar más de acuerdo con el famoso filósofo.



Figura 5. En Shanghái, recogiendo un reconocimiento de las manos de Jaakko Eskola, Presidente y CEO (consejero delegado) del grupo Wärtsilä (2011).

SOFÍA EN LA UNIVERSIDAD

Con motivo del reconocimiento como Alumno Distinguido, mi hija tuvo un gran día en nuestra universidad, y desde entonces ha creado un vínculo con ella del que hablamos a menudo. A sus quince años ha asistido a conferencias, participado en debates y no tengo duda de que desde donde estemos seguiremos muy vinculados. Este viaje vital ha llevado a Sofía a estudiar primaria en Italia y Finlandia, y toda la secundaria en Londres, donde ya está preparando sus últimos dos años de bachillerato internacional previo a la universidad.

La relación con la universidad va mucho más allá de los cursos que se imparten y de las primeras etapas como estudiante, por eso es fundamental que en la actual sociedad cambiante y con las continuas innovaciones que transforman el modo en que vivimos, la universidad sea parte principal de estos cambios. Hoy en día ya no es necesario estar en un solo sitio. Se puede estar en varios, y conectarlos entre sí. Y siempre, subidos al tigre.



Figura 6. Reconocimiento como Alumni Distinguido por la Universidad de Cantabria (2015).

LA CITTA DEL CAFFE

Los años en Trieste, orgullosamente autoproclamada como la ciudad del café, supusieron un espectacular retorno a Europa. No solo llegué con un salto a vicepresidencia global, al cargo del Mediterráneo, Oriente Próximo y el continente africano, sino que mi oficina en Wärtsilä estaba en la zona noble de la mayor fábrica de motores de combustión del mundo, la antigua «Grandi Motori Trieste» del grupo Fiat, adquirida por los finlandeses en los noventa.

Trieste desde el siglo XVII es puerto franco y principal entrada al continente de, entre otros, el café, siendo entonces la capital comercial del Imperio austrohúngaro. Como consecuencia, el cuartel general de Illy Caffé se encontraba junto a nuestra fábrica, viéndonos obligados a participar en degustaciones una semana sí, otra también. Desde esos años de opulencia cafetera ya no soy capaz de disfrutar igual un cortado en nuestra universidad, ya no es lo mismo.

Mi retorno geográfico al sur de Europa intensificó la relación con Cantabria y con nuestra universidad. Fue en aquel periodo cuando recibí esa llamada del gran Paco Aresti para anunciarme el reconocimiento como Alumno Distinguido y comenzar a hablar de aquel proceso. Siempre tan amable, cuando nos conocimos, Paco se prestó a venir a nuestra casa en Santander a recogerme, para ir juntos al edificio del Rectorado. Nos llevó un buen rato encontrar la manera de conseguir que alguien de casi dos metros como yo entrase en su coche. No desistimos hasta lograrlo, esfuerzo ingenieril mediante, pues nos estaban esperando buenos amigos como Pepe Gómez Sal y José Luis Zárate, para un día memorable. Ese siempre es el espíritu.



Figura 7. En la mayor fábrica de motores de combustión del mundo, la antigua «Grandi Motori Trieste» del grupo Fiat, en Trieste (Italia) (2015).

LA REVOLUCIÓN RENOVABLE

Durante años liderando grandes organizaciones, empujando la descarbonización de los sectores energético y marino, desplazando el carbón por combustibles como el gas que reducían a menos de la mitad las emisiones, llegaron en la década del 2010 las primeras señales de que la solar fotovoltaica y la eólica no iban a ser alternativas solamente experimentales. Sus costes de implantación iban bajando de manera dramática a medida que se aumentaba el número de instalaciones. El sector tecnológico se convirtió en una cuestión de volúmenes, aun siendo poco eficientes y de poca fiabilidad en comparación con soluciones de combustión tradicionales, la fabricación masiva de paneles en China, y la competencia entre los fabricantes de turbinas fueron reduciendo el esfuerzo necesario para construir este tipo de instalaciones. Con cero emisiones. Sin límites. Demasiado ideal para ser cierto, creíamos entonces en el sector.

Es común recordar que hace solo diez años en las grandes compañías tecnológicas y energéticas se veía a las renovables como un negocio insostenible, pues requería subvenciones y presentaban una eficiencia ridícula frente a alternativas muy consolidadas como la combustión o la nuclear. Eso sin hablar de la intermitencia y de la pobre fiabilidad a la hora de planificar el consumo eléctrico, de acuerdo con la cantidad de irradiación o la velocidad del viento en un momento preciso. Una década después, el giro ha sido de ciento ochenta grados. No porque técnicamente hayan mejorado espectacularmente, sino porque la fabricación a escala y la innovación han hecho que los costes se reduzcan a mucho menos de una décima parte. Con una



Figura 8. Planta de generación eléctrica flotante, alimentada por gas renovable de procedencia volcánica, en el Lago Kivu de Ruanda (2013).

característica fundamental en las actuales circunstancias: renovables y con cero emisiones.

Paso a paso, y megavatio a megavatio, estando al frente de uno de los actores principales del mercado energético, se hacía palpable que el crecimiento de las energías limpias sería la piedra angular de una nueva transición energética. Con todas las implicaciones que ello trae para el conocimiento y su influencia en todos los planes de estudio: desde las ingenierías hasta la gestión económica, desde la obra civil hasta las telecomunicaciones. La revolución renovable se estaba iniciando como la mayor oportunidad, y a su vez la mayor amenaza al *statu quo*, para nuestra generación.

A través de la innovación continua, la eficiencia y la competitividad de la energía renovable traería un cambio de paradigma, en todos los ámbitos: ingenieril, financiero, legal, humano. En esos años de regreso a Europa fuimos reposicionando la compañía, iniciando actividades solares en África y Oriente Próximo, asociándonos con el principal fabricante de turbinas eólicas en el norte de Europa. Un nuevo cambio de marcha estaba iniciándose.



Figura 9. Frontera entre Ruanda y Congo, donde la población no tiene acceso a electricidad (2013).

CARGANDO Y DESCARGANDO BATERÍAS

Las nuevas reglas del juego que se fueron implantando nos llevaron a buscar empresas especialistas en nuevas tecnologías, buscando en Cantabria, España, por toda Europa, Asia, y terminamos adquiriendo la compañía californiana Greensmith Energy, con sede en San Francisco, entonces la mayor integradora de almacenamiento de energía con baterías del mundo en ese momento.

Esta empresa tenía menos de diez años de vida, y había nacido como plataforma de software para integrar las baterías de litio en la red eléctrica. Su algoritmo o plataforma de gestión de la energía se dedicaba a suavizar las curvas de generación y demanda, obteniendo ingresos al compensar las diferencias de precio en momentos de saturación de la red, en varios momentos a lo largo de cada día. En otras palabras, cargando las baterías cuando nadie usaba la red y descargándolas en milisegundos cuando no había suficiente generación y el precio estaba en máximos.

De este modo, dimos un salto brutal en innovación y posicionamiento de la empresa, que fue llevando a este gigante de las tecnologías tradicionales a ser invitado también a mesas para empresas sostenibles, reconociendo nuestro rol a la hora de acelerar la transición energética. Tener un equipo de programadores en Silicon Valley sentados junto a nuestro equipo de I+D del norte de Finlandia era un contraste digno de ver. Conectar y construir puentes entre la Universidad de Cantabria y estos dos grupos culturalmente tan opuestos fue una actividad emocionante de verdad. Nuestros compañeros en California no se salen de las bermudas y las chanclas, pero con talento



Figura 10. Primera piedra de la mayor planta de generación con gas natural, posteriormente expandida con baterías de litio, en el sur de Australia (2018).

y experiencia a raudales, mucha ambición por realizar un impacto en el mercado, y por ende en la sociedad.

Este proceso largo y tedioso de convertir un dinosaurio en un unicornio, o al menos de avanzar en ese difícil camino, me llevó a recibir una llamada crucial, un domingo de excursión con la familia. Desde el Consejo de Wärtsilä me llamaron, recuerdo era un soleado fin de semana que pasamos en las afueras de Trieste, ya entre Eslovenia y Croacia, para pedirme que «subiese» a Helsinki.

Mi torpe respuesta fue que «por supuesto, el lunes iría a Finlandia». De nuevo una sorpresa, y otra propuesta aparentemente irrechazable. No me necesitaban para una visita, sino para ir al cuartel general en Helsinki y tomar el sillón presidencial, silla caliente donde las haya, al frente del negocio global. A estas alturas no cabía otra respuesta: adelante. Ya asentado y seguro en mi responsabilidad, volvía a soltarme del arnés y a pasar a una nueva pantalla de la partida, perdiendo de vista la red de seguridad una vez más.



Figura 11. Conferencia en Oriente Medio preparatoria de la Cumbre sobre el Cambio Climático COP-27 (2022).

LA MERITOCRACIA

En uno de los encuentros de los Alumni Distinguidos en el Paraninfo de nuestra universidad, aquel verano, me hicieron una excelente pregunta. A la vista del crecimiento tan rápido en la empresa y en el mercado, y siendo evidente que un cántabro en la cima de una empresa finlandesa, dirigiendo operaciones masivas en Asia y América no era algo demasiado común, me preguntaron cuánto había contribuido a ello el haber conseguido doctorarme, o el haber recibido el reconocimiento de mi universidad.

Pensé en la valoración de mercado de doce mil millones de euros de la compañía, en los diecinueve mil compañeros y en los setenta gigavatios de potencia instalada globalmente, pero al mismo tiempo también recordé de dónde vengo, de mis cómodos orígenes y de lo difícil que siempre es dar un salto y tomar riesgos lanzándose a la siguiente oportunidad.

Mi respuesta fue afirmativa, el doctorado, el reconocimiento, los logros académicos se habían convertido en esa red de seguridad o en esa certeza de que, ocurriese lo que ocurriese, siempre estarían conmigo.

Una persona puede alcanzar un cargo excepcional como presidente o consejero delegado, adquirir grandes responsabilidades, pero estas no son más que distinciones temporales. Por muy excelente que sea el desempeño siempre llegará el momento de pasar el testigo. Porque con el tiempo se pierde la frescura, y los puestos como máximo ejecutivo requieren de renovación, innovación y reinención con cierta frecuencia. Sin embargo, ser ingeniero, doctor, o cualquier título académico son méritos que forman parte de ti. Y sí, contribuye a tener esa seguridad en ti mismo necesaria para afrontar retos y desafíos.



Figura 12. Certificación del Récord Guinness a la Planta Eléctrica más grande del mundo, utilizando motores de combustión de gas natural, 573 MW en Ammán (Jordania) (2014).

¿HEMOS VENIDO A COMER O A CONVERSAR?

Tras década y media siendo parte de la familia Wärtsilä y habiendo visitado nuestras oficinas y fábricas en Finlandia docenas de veces, nada allí debería ser novedad para mí, pero todos sabemos que no es lo mismo ir de visita que mudarse a vivir.

Incontables anécdotas del carácter nórdico, y es digno de comparar las diferencias por ejemplo con China, donde cuando se abría un ascensor comenzaba una carrera por comprimir cuantas más personas posibles en su interior, cuerpos apretados y empujando. En el extremo contrario, cuando al abrirse el ascensor finlandés, encontrabas dentro una sola persona, esperabas al siguiente viaje. De la superpoblación a la despoblación, del caos sonriente al orden sin sonrisa.

En mi caso no me considero una persona excesivamente habladora, con los años y la experiencia me he movido de la introversión hacia la extroversión, pero aún prefiero escuchar a tener que tomar la palabra. En mi primera cena formal con las autoridades en Helsinki, tras lanzarme a iniciar la conversación en un par de ocasiones, recibí el primer jarro de agua fría. «¿Hemos venido a comer o a conversar?», fue la reacción. Por supuesto con el tiempo e innumerables sesiones de sauna, logré romper esa primera barrera. Probablemente conseguí derretirla temporalmente, y pasadas unas horas se vuelve a formar.

Por otro lado, tras los debidos meses de adaptación a aquella gélida sociedad, siempre me he sentido muy apoyado por la comunidad

finlandesa, las instituciones y las autoridades. Desde su presidencia del gobierno y sus ministerios, siempre estuvieron de manera humilde y proactiva apoyando en todos nuestros frentes internacionales. No se podría esperar otra cosa siendo Santa Claus la persona finlandesa más mundialmente famosa. ¿Tal vez la única?



Figura 13. Vistas del Mar Báltico congelado desde el despacho del autor en Hakaniemi, Helsinki (Finlandia) (2017).



Figura 14. Desarrollo en el puerto de Tornio, norte de Finlandia, incluyendo una terminal de gas natural y generación eólica marina (2019).

LA CIGARRA Y EL INVIERNO

Con presencia en todos los continentes y casi todos los países del mundo, la filosofía finlandesa de trabajo ordenado y sin estridencias iba dando sus frutos. Nos fuimos expandiendo mientras la competencia se contraía, hasta alcanzar un veinte por ciento del mercado global. Esto no habría sido posible sin nuestra nueva línea de negocio de almacenamiento de energía. Después de todo, la entrada de más y más renovables en la red lo que genera es una dependencia e inestabilidad profundas, que solo se resuelven almacenando los excesos generados anteriormente.

Mientras la cigarra disfruta del buen tiempo y se pasa los días cantando, la hormiga trabaja diligentemente, en este caso almacenando electrones producidos durante las horas de exceso de sol y viento, para sobrevivir al invierno y en muchos casos la noche. Nadie como los finlandeses, cuyo invierno dura nueve meses, y el verano de modo jocosos dicen que algunos años cae en fin de semana, para liderar ese nacimiento del mercado del almacenamiento.

Dentro de las energías renovables, llamadas así porque se renuevan de manera natural independientemente del uso que se haga de ellas, como las procedentes del sol y el viento, hay algunas muy extendidas durante décadas, pero con crecimiento limitado: la energía hidroeléctrica y la geotérmica.

Hoy en día, tras un lustro de nuevos desarrollos en almacenamiento energético, la hidroeléctrica existente aún supera el noventa por ciento de la capacidad almacenada globalmente. Esta es la forma



Figura 15. Reconocimiento como CEO de Highview Power por Bloomberg New Energy Finance (BNEF) y entrega de Ashden Award, en Londres (2019).

más antigua de generar electricidad a partir de fuentes renovables, el agua, y la de mayor capacidad. Las primeras centrales eléctricas fueron instaladas ya en el siglo XIX, y contando los gigavatios instalados su capacidad instalada global también es superior a la de todas las demás fuentes renovables juntas. El motivo por el que esta tecnología ha dejado de progresar es su limitación geográfica, pues es necesaria una disposición topográfica donde exista una diferencia considerable de altura, entre la montaña y el valle, y una cantidad de agua dulce disponible que se utilice como generador energético por gravedad.

La innovación, y las mejoras tecnológicas de diversas versiones de baterías de iones de litio, están permitiendo que esos sistemas se vayan expandiendo a lo largo de la red. Aunque el volumen instalado es todavía limitado este crece rápidamente, por las mejoras constantes en la calidad, el rendimiento y sobre todo en sus costes de producción y reciclaje. La integración del almacenamiento de energía en las redes eléctricas consigue que toda la red se convierta en libre de emisiones, y sea independiente de las condiciones atmosféricas. Mientras que 2021 fue el primer año en el que se instalaron cuatro gigavatios de nuevo almacenamiento globalmente, el 2022 esta cifra se alcanzó solo en el cuarto trimestre. Estos volúmenes de inversión que eran futuristas o idealistas hace unos años ya se están convirtiendo en una realidad en numerosos lugares.

DE LA CORPORACIÓN AL EMPRENDIMIENTO

Tras diecisiete años en Wärtsilä, y tres inviernos en Finlandia, se presentó frente a mí la oportunidad de liderar como consejero delegado una de las empresas en las que estábamos invirtiendo. En otras palabras, pasar de la industria tradicional al capital riesgo, del negocio tradicional a la transición energética, y cruzar la última frontera del emprendimiento. Todo mi respeto a aquellos que arriesgan todo o parte por crear, por contribuir, que aceptan el riesgo para alcanzar el éxito.

Un proceso de diez meses de negociación me llevó en 2018 a pasar de presidente de un negocio de miles de personas con dos siglos de historia, con presencia en más de cien países, a dirigir una empresa británica de reciente creación, que necesitaba internacionalizarse y romper el mercado con su tecnología patentada de almacenamiento, Highview Power.

De Helsinki a Londres me llevé toda mi energía y contactos para iniciar una revolución. En estos años viviendo junto al Támesis, en esa mezcla fascinante entre capital de los negocios, museo histórico y parque de atracciones, me ha tocado conocer y debatir con figuras como Boris Johnson, Bill Gates o el príncipe Carlos, este último en sus pasadas funciones como heredero, y adalid de la defensa del medio ambiente. No es necesario aclarar el tono irónico.

Dieciocho meses desde que llegamos a Londres habíamos expandido nuestra presencia y negocio a Australia, Irlanda, España, Oriente Medio, Chile y Estados Unidos. Habíamos recibido una gran inversión

de la multinacional japonesa Sumitomo que pasaba a ser el mayor accionista, y mi relación con Cantabria y su Universidad no hacía más que continuar y reforzarse. Entonces llegaron marzo de 2020 y la trágica pandemia que había aparecido anteriormente en Wuhan.

Dentro del quejumbroso tejido industrial cántabro surgieron varias oportunidades de invertir, contribuir y crear valor en mi tierra, y durante ese periodo de confusión y confinamiento nos refugiamos en nuestra casa en Laredo. Proyectos de investigación, colaboración con la universidad, nuevos nombramientos en consejos de administración. Muchos proyectos se cocinaron en aquellos oscuros momentos para el planeta.



Figura 16. Pruebas a escala de la plataforma eólica flotante de Gazelle Wind ante DNV, en el tanque del IH de la Universidad de Cantabria (Santander) (2021).

EÓLICA FLOTANTE Y CANTABRIA

En mis diecisiete años en el grupo Wärtsilä, tuve la ocasión de actuar como consejero y como presidente del consejo de un buen número de empresas subsidiarias, entidades nacionales o empresas recientemente adquiridas, donde como ejecutivo entraba en su gobierno corporativo para dirigir su integración dentro del grupo. De ahí que una vez fuera del grupo finlandés, y con mi posicionamiento personal en la transición energética, me han surgido múltiples ocasiones de unirme a Consejos muy interesantes. Y ahí no puede faltar la eólica flotante.

En el mar, alejados de la costa, el viento sopla fuerte y de manera continua. Eso en otras palabras equivale a mayor capacidad de generación. Mucho mayor. Algo de lo que en Cantabria nos encanta hablar es que, cuando están allende los mares, las turbinas eólicas tienen un impacto menor en el paisaje, o ninguno, llegando a estar más allá de la línea del horizonte.

Se juntan aquí la mayor capacidad de satisfacer altas demandas de electricidad, y la capacidad para generar la energía limpia necesaria para la producción de hidrógeno verde o su almacenamiento a escala. Claramente los parques eólicos marinos son y serán clave para la transición energética y la descarbonización.

Como presidente del consejo de Gazelle Wind Power, con sede en Dublín, inicié un lógico acercamiento a nuestra Universidad de Cantabria en 2020. Específicamente a una de sus joyas: el Instituto de Hidráulica Ambiental, conocido como el IH. Con personalidades



Figura 17. Reunión de equipo ante uno de los mayores motores de dos tiempos del mundo, en Busán (Corea del Sur), fabricado por Hyundai y de aplicación marina (2012).

míticas y reconocidas como Paco Royano y por supuesto Íñigo Losada, el IH fue elegido por la Unión Europea como el proyecto mas emblemático de nuestro país en los últimos treinta años, entre aquellos que fueron financiados con los fondos de cohesión.

Gazelle Wind Power es pura innovación, e introduce en este mercado naciente la próxima generación de plataformas eólicas marinas. Su plataforma flotante híbrida reduce brutalmente el coste de fabricación, y sobre todo reduce el peso de manera drástica, convirtiéndose en una solución muy asequible y accesible para su despliegue en aguas profundas. Por otro lado, el IH tiene como objetivo la excelencia científica e impulsar la innovación, siempre para contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible.

Ver trabajando al equipo de Gazelle en el IH, que es referencia mundial para la gestión de sistemas socio-ecológicos asociados al agua, fue y es una gran satisfacción. De hecho, cuando nuestra universidad cumplía los cuarenta y nueve años, las pruebas de modelo a escala de la plataforma de Gazelle se llevaron a cabo en el gran tanque de ingeniería marítima del IH, con gran éxito y su certificación por las autoridades del sector como la sociedad de clasificación Det Norske Veritas (DNV).

PROFETA EN TU TIERRA

Desde mi aterrizaje en Londres, he perseguido varios proyectos de inversión en Cantabria, desde plantas de almacenamiento energético, utilizando aire comprimido a través de Highview Power, hasta centros de fabricación donde he actuado como inversor a título privado, siempre buscando poner en contacto diferentes empresas, entidades y socios para su ejecución exitosa.

La Universidad de Cantabria ha sido una de las instituciones que ha salido de una manera u otra, siempre como candidata a participar en estos proyectos. Como centro de conocimiento, de innovación, y como canal de entrada de nuevo talento al mundo empresarial. Son varios los centros de I+D+i que hemos planificado en asociación con la universidad, para fábricas metalúrgicas, de montaje, forja, y fundición, siempre con la máxima implicación de la UC.

Decir que soy afortunado es decir poco, me siento apoyado y escuchado. Eso a pesar de que se me vea refunfuñar, a menudo, ante la falta de dinamismo o ante la poca ambición en comparación con la que yo estoy acostumbrado a tener alrededor. Aún así, apuesto por la «cantabrización» al afrontar estas inversiones. Y esa responsabilidad es la que me impulsa a seguir apostando e invirtiendo en nuestra región, sin desligarme de mis responsabilidades en el extranjero.

Con mis amigos de Glezco, David y Pablo, lo debatimos a menudo: es muy adecuado mantener un equilibrio entre el tiempo que se pasa en nuestra región y fuera. Hay que limitar tanto el uno como el otro. Desde que concluí el pasado año la adquisición de la fábrica

de hélices, anteriormente propiedad de Wärtsilä, se está recuperando no solo su antiguo nombre con unas iniciales delante, JC Navalips, sino que estamos recuperando y trayendo de vuelta la cadena de valor completa a Cantabria. Transición sí, y transición justa.

No existe el éxito continuado y sostenido debido a «estar en el lugar correcto en el momento adecuado». Tanto el lugar como el momento son susceptibles de ser creados, y es muy importante tener un diálogo interno positivo. Es natural sorprenderse al entrar en un escenario que desconoces, y en el que sientes que no perteneces. Pero el hecho de que te hayan ofrecido o pedido que estés allí, te coloca a la altura de las circunstancias, y haciéndote capaz de aprender todo lo necesario para controlar esa situación. Una sonrisa, y a morder.

Esta es sin lugar a duda una historia personal y profesional de éxito, decisiones arriesgadas, promociones continuadas, y aprendizaje sin parar. Lógicamente no es todo vino y rosas, y ninguno de los éxitos conseguidos hubiese sido de relevancia, si no hubiese pasado antes por momentos difíciles.



Figura 18. Monumento a Don Quijote y Sancho Panza por su carácter soñador, en el espectacular Lago Jinji de Suzhou (China) (2012).

IMPOSTOR *AMONG US*

En mis años en China todo se vestía con proverbios para explicar cada situación que afrontabas. Bastante semejante a nuestro refranero, pero en mi opinión con un barniz más filosófico o espiritual. Uno de los eslóganes que más utilizo es el que dice que todo lo que tiene un impacto positivo y duradero, cualquier logro importante, requiere tiempo, mucho esfuerzo y un viaje complicado hasta llegar.

Y si en ese viaje no se ha estado a punto de perder el objetivo, seguramente es porque ese objetivo no era suficientemente ambicioso. De alguna manera, cada vez que reflexiono al respecto, esa reflexión me llena de energía para continuar.

Para ocupar varios de los cargos que he tenido la fortuna de ocupar, he tenido que realizar pruebas psicotécnicas de varios días, donde no se miden solo tus capacidades y competencias, sino tu salud mental y física, equilibrios o desequilibrios. Hace una década me indicaron que tenía posiblemente el «síndrome del impostor», lo que por ignorancia me creó un desasosiego enorme.

En ese momento creí que mi ascensión había terminado en ese momento. Nada más lejos de la realidad, ese síndrome me acompaña y de alguna manera se asegura de que mantengo los pies, o al menos uno, en el suelo. Siempre conectado con mi tierra, mis orígenes y mi universidad.

Este síndrome del impostor te lleva a pensar que tus logros son inmerecidos o achacables a la fortuna. Incluso al error de otros que



Figura 19. Monumento a Cristóbal Colón y su espíritu explorador en el Cuartel General de Mitsubishi Heavy Industries en Yokohama (Japón) (2022).

sobreestiman tus habilidades. En otras palabras, te impide aceptar los logros, lo cual admito que te libera de la necesidad de elogio. Por supuesto, no es algo demasiado positivo, pues puede tener consecuencias como llevar a personas de alto potencial a retraerse por inseguridad. Estadísticamente en base a estudios de expertos en liderazgo, más del ochenta por ciento de las personas con responsabilidad sufren este síndrome, mientras que la inmensa mayoría no son conscientes de ello.

Esto ya es una conjetura por mi parte, soy de la opinión que nuestra Universidad de Cantabria es un originador de profesionales del más alto nivel, mundial, y que todos de una u otra manera tenemos esa mochila de humildad, que nos lleva de alguna manera a infravalorar nuestra capacidad y potencial.

Cuestionar la autenticidad de los logros, y atribuir la progresión de una carrera a la fortuna más que a la habilidad, es algo que la mayoría de los líderes experimenta en algún momento, ejerciendo una presión excesiva sobre sí mismos. En mi opinión si no fuese así, podría incluso ser peligroso llevándote incluso a una excesiva sobreestima. Otra consecuencia del síndrome es un nivel de perfeccionismo y dedicación más altos de lo normal.

EL FUTURO EN NUESTRAS MANOS

Este 2022-2023, curso del quincuagésimo aniversario de nuestra Universidad de Cantabria, es una fecha histórica por diversos motivos. Tenemos frente a nosotros una oportunidad de crecimiento y especialización que debe guiar el desarrollo y los planes para la próxima década. En el 2022 y por primera vez, la inversión global en energías libres de emisiones superó a la inversión en combustibles fósiles, llegando a superar mundialmente el billón de euros, siempre en su versión española, es decir, un millón de millones (lo que sería un trillón para los anglosajones).

Este punto de inflexión se alcanzó a través de proyectos de energía renovable, electrificación de transporte y calefacción, almacenamiento de energía y otras tecnologías limpias. El incremento interanual superó el veinticinco por ciento frente al 2021, el cual es también el mayor salto de la historia, convirtiendo la transición energética a su vez en una radical transición inversora.

Atenta a estas claras tendencias, nuestra universidad tiene un protagonismo fundamental a la hora de desarrollar a nuestros jóvenes e incorporar nuevo talento en el mercado laboral, actuando como un bastión de conocimiento e investigación en la lucha por la descarbonización y la electrificación. Hemos de exigir que se invierta en hacer una contribución significativa a esta transición, combinando educación e investigación, y proporcionando un enfoque imparcial para explorar y desarrollar nuevas ideas.

Dentro de los sectores donde se ha invertido esta gigantesca cantidad de capital, las dos tecnologías que se antojan fundamentales para

las próximas décadas, y que hasta ahora han recibido mucha atención mediática pero poca inversión real son el hidrógeno y la captura de carbono. En términos relativos ambas tecnologías crecieron exponencialmente, pero combinadas no representan ni el uno por ciento del crecimiento experimentado. Son dos áreas en las que desde el grupo Mitsubishi tenemos todas las respuestas, a las preguntas que hasta ahora se han presentado, y continuamos invirtiendo en esa necesaria innovación que nos permita avanzar aun a mayor velocidad.

Soy optimista frente al futuro. Estamos muy lejos de los objetivos a los que nos hemos comprometido como sociedad, y el capital invertido en energías limpias en 2022 es menos de un tercio de la inversión anual que necesitaremos para alcanzar las cero emisiones a mitad de siglo. Sin embargo, este paso era el mayor y el más difícil hasta el momento. El futuro está en nuestras manos.

EN ÓRBITA

A lo largo de este ensayo hemos ido subiendo la marcha, aumentando la velocidad y el alcance, expandiéndonos en nuestro bello planeta. La sensación personal es la de encontrarme en órbita, disfrutando unas vistas únicas del planeta azul, con la perspectiva ganada durante muchos años y experiencias. Con la libertad añadida de poder hacer incursiones habituales de vuelta a la superficie. En este año de celebración tengo un compromiso con Ángel Pazos, nuestro Rector, y su equipo, de continuar y aumentar nuestra interacción. Como orgulloso embajador y como parte de la maravillosa historia de esta joven institución.

Actualmente y desde 2021, cuando firmé a un acuerdo sin haber pisado Japón, pues el país estaba completamente cerrado por el Covid-19, estoy al frente del amplio negocio energético del grupo Mitsubishi en Europa, Oriente Medio y África. Como dicen en mi equipo, de oeste a este, de Lisboa a Vladivostok, de norte a sur, de Helsinki a Ciudad del Cabo. Aunque obviamente la mayor parte de la acción ocurre en el centro geográfico de esta región.

La misión en la que estoy embarcado, además de poner orden en una casa gigantesca con numerosos «esqueletos» en los armarios, es acelerar la descarbonización de nuestra sociedad. Construyendo nuevas plantas, desarrollando la economía del hidrógeno, actualizando infraestructuras, y creando en esta parte del mundo una cadena de valor para el carbono, aquel carbono que debemos extraer de los procesos, y almacenar o reutilizar.

En paralelo a esta responsabilidad ejecutiva, estar en el consejo de Galp me permite participar y empujar la brutal transformación de esta compañía energética, evolucionando desde los combustibles fósiles, posicionándose como un ejemplo de transición energética, hacia las energías renovables y el almacenamiento. El hecho de que Galp esté en la actualidad desarrollando la mayor refinería de ion litio de Europa, suministro que se utilizará en vehículos eléctricos fabricados en Europa, es una muestra de lo que se puede lograr aunando fuerzas y competencias, en estos tiempos de cambio y oportunidad.

Sin profundizar en otros consejos de administración en los que tengo la oportunidad de contribuir en paralelo, como son los de Highview, Gazelle, Bagnall y JC Navalips, es común recibir la pregunta de «¿cómo es posible?», estar en distintas áreas y compaginarlo todo de manera, aparentemente, exitosa. La distancia es una herramienta fabulosa, aunque también se le puede llamar perspectiva. Estar en órbita y ver las tendencias desde suficiente distancia, te permite construir conexiones, alianzas. Te permite crear valor. Contribuir.

AGRADECIDO

La Universidad de Cantabria tiene un papel fundamental en nuestra sociedad, en el desarrollo de nuestros valores, en la formación y en la preparación de las nuevas generaciones a la nueva realidad social. La educación es la herramienta de mayor impacto para la transformación de la sociedad civil.

En la escuela de ingeniería inicié ese descubrimiento en mi trayectoria vital, al dar aquellos importantes primeros pasos hacia el trabajo en equipo, la complementariedad, y la construcción de algo más grande en conjunto, de lo que cada individualidad podría construir por sí sola.

Desde ese aprendizaje es obvio apreciar que una organización tecnológica multinacional ha de mirar al mismo mercado que una operadora energética, solo que con un ángulo distinto y con una propuesta de valor diferente, y complementaria.

De igual manera que la generación de hidrógeno, la eólica marina, la propulsión naval, el almacenamiento de energía o la comercialización de baterías en la red eléctrica, todas están directamente conectadas. Y aun tienen un mayor potencial de conexión.

El protagonismo de la educación superior desarrollando capacidades de conexión, comunicación y liderazgo, es la base sobre la que se construye esta plataforma, que nos va a acompañar desde nuestra etapa como estudiante hasta los confines de la carrera profesional. La universidad brinda la formación específica y generalista para puestos de alto nivel, y al mismo tiempo proporciona algunas de las

herramientas para el desarrollo de la personalidad en esa época clave de la vida.

Es por ello por lo que quiero agradecer de corazón a la Universidad de Cantabria por su contribución a nuestro desarrollo durante el último medio siglo, y por muchos más por venir. Este agradecimiento va al Rector, a su equipo dirigiendo la institución, a todos los equipos que en su ya relevante historia la han dirigido, a sus profesores y a su alumnado. Todos hacemos la universidad.

El más especial agradecimiento es para Pedro y Carmen, mis padres, por proporcionarme los mejores mimbres posibles. Aquí espero seguir ejecutando mis planes, disfrutándolo y exprimiendo cada día. A vuestra salud.

Infinitas gracias a Sonia y a Sofía, soy muy afortunado por vuestro apoyo y por animarme siempre a subirme a mi lanzadera. No podría tener un mejor Equipo.

Siempre adelante.

Si se cierra una puerta, se abre otra. Si se cierran todas las puertas, se echan abajo.

Siempre adelante.



Enero, 2023



Ediciones
Universidad
Cantabria