

JUAN LUIS RUIZ NÚÑEZ

PRESIDENTE DE EQUIPOS NUCLEARES, S.A.



El personaje que hemos tenido la oportunidad de entrevistar para este primer número de la Revista de 1995 conjuga diversas características especialmente interesantes. Por un lado, ha asumido recientemente la máxima responsabilidad ejecutiva de una empresa insignia del sector nuclear español, Equipos Nucleares, con lo que esto supone de reto profesional. Por otra parte, su procedencia de un campo diferente nos permite tener una interesante referencia del sector nuclear desde una perspectiva distinta a la habitual.

La carrera profesional de Juan Luis Ruiz Núñez, desde sus inicios en 1963 en la Sociedad Española de Construcción Naval en Sestao, le hacen un excelente conocedor del sector de bienes de equipo español. Es Doctor Ingeniero Industrial y diplomado en Dirección General de Empresas por el IESE. En 1967 pasó a Construcciones y

Auxiliares de Ferrocarril (CAF) hasta 1973, donde llegó a subdirector de la fábrica de Zaragoza. Desde 1973, y hasta 1985, desarrolló su carrera profesional en RENFE, donde desempeñó diversos cargos, llegando a ser Vicepresidente, con la responsabilidad además de la Dirección General de Explotación.

«En el año 73, RENFE tenía una dimen-

sión de cerca de 70.000 personas que luego fue reduciendo poco a poco, precisamente por la implementación de modelos de explotación y de mantenimiento más modernos. Salvo la primera época, del 73 al 76, y en el 78, que hubo un programa de inversiones relativamente importante, fue una etapa en la que RENFE no tuvo los recursos suficientes para hacer una gran mejora tecnológica del servicio ferroviario, mientras los otros medios, tanto la aviación como el transporte por carretera, sí se fueron desarrollando de una forma notable. Fue una época apasionante de mi vida profesional, larga y muy intensa». Después de esta experiencia, fue Presidente de IBERRAIL una temporada corta y en el año 76 pasó a ser Presidente de Santa Bárbara desde el 86 hasta el 94, época en la que desempeñó también la presidencia de algunas de sus filiales.

Suponemos que los años transcurridos en Santa Bárbara, que coincidieron con el final de la guerra fría y el movimiento de desarme internacional, debieron constituir también una experiencia interesante para Juan Luis Ruiz Núñez. «La industria de defensa también es otro mundo complicado, con unos rasgos tan distintivos como el campo nuclear. Efectivamente, fue una época muy difícil; yo «debuté» en Santa Bárbara teniendo que establecer un plan estratégico para ir acomodando la dimensión de la empresa a las necesidades reales del mercado, tanto nacional como internacional. En España, por ejemplo, el peso que tenía la inversión del presupuesto de defensa sobre el PIB, que llegó a alcanzar la cota del 2%, fue bajando hasta llegar al 1,3; esa pérdida de 7 décimas es una cantidad de dinero suficientemente importante como para que el Ministerio no tuviera recursos suficientes para acometer los planes de modernización en equipamiento y en material; en definitiva, fue también una temporada complicada».

EL SECTOR NUCLEAR ESPAÑOL

La primera reflexión que nos hacemos con nuestro entrevistado es cómo evalúa un profesional proveniente de otro campo la forma de ser y de actuar del sector nuclear.

«Desde mi punto de vista, el sector nuclear tiene muchas ventajas; la primera es



mente complejo desde el punto de vista técnico y tecnológico, en el que con mucho esfuerzo y bastante tiempo se aprende un poco; eso lo estoy experimentando yo personalmente, y eso que tengo unos maestros fantásticos en esta casa».

EL SECTOR DE BIENES DE EQUIPO EN ESPAÑA

La amplia experiencia de nuestro entrevistado lleva, de una manera lógica, al análisis del sector de bienes de equipo español, el "pobre sector de bienes de equipo" como él mismo lo califica, a través de cifras de absoluta actualidad provenientes del avance de 1994 elaborado por SERCOBE.

«El análisis del periodo 90-93 nos muestra que ha sido uno de los peores de los últimos años. En términos constantes, en este periodo la producción cayó un 10% en el conjunto del sector, la contratación cayó un 13% y el empleo se redujo en un 22%; la exportación subió un 47% y la importación se redujo en un 14%. Esto es bastante representativo de lo mal que lo han pasado las empresas del sector de bienes de equipo en este periodo 90-93.

«Sin embargo, la evolución 94-93 nos permite ser un poco más optimistas. La producción ha crecido un 2,65%, la contratación un 5%, la exportación un 31%, la importación ha crecido un 15% y el empleo se ha reducido un 2,5%.

«A la vista de esto, desde luego lo que no hay duda es que el 94 representa ya un cambio de tendencia con respecto al cuatrienio anterior, y esto abre una cierta sensación de optimismo. Lo peor es que en el año 1994 estamos en un nivel de producción, en el conjunto del sector de bienes de equipo, inferior al de 1990, y eso quiere decir que tenemos una infratilización de la capacidad productiva.

«Con respecto a los mercados internacionales, hay que decir que es absolutamente necesario exportar y el sector está reaccionando muy bien en ese aspecto. Creo que hay que felicitar a todos los empresarios del sector por el esfuerzo que están haciendo de posicionarse en mercados internacionales, fundamentalmente en países en vías de desarrollo y en países con tasas de crecimiento muy altas.

«Sin embargo, los mercados exteriores están muy endurecidos, los precios de venta están en los umbrales de rentabilidad y, en mi opinión, esta es una de las cosas que fuerza a que las importaciones crezcan, porque no es que se importen bienes de equipo totalmente terminados, sino que el fabricante, el integrador de bienes de equipo, tiene que importar componentes en otros mercados muy baratos para poder llegar a un precio internacional compatible con las condiciones de mercado.

«Hay también alguna incertidumbre que se abre al futuro. La primera de todas es el cambio de tendencia que han tenido los tipos de interés en los últimos días, ya que un tipo de interés alto es una preocupación evidente para el sector. Otra duda es la paridad de la peseta y, aunque tampoco viene mal que la peseta tenga una posición más favorable para la exportación, crea una cierta incertidumbre. Y la tercera incertidumbre que yo diría que hay en este momento es la tasa de inflación. Ahora estamos cerrando el año 94 en un 4,3, pero vamos a empezar el año 95 en una situación un poco preocupante con la subida del IVA, la gasolina, la tarifa eléctrica, etc.

«En todo este conjunto de cosas ¿qué retos tiene el sector de bienes de equipo? Creo que el primero es seguir incrementando su nivel de competitividad, no sólo consiguiendo una reducción de costes (ahí influyen mucho los incrementos de productividad, la contención de los costes salariales y una adecuada política de compras), sino también mirando la competitividad desde otros puntos de vista, con la incorporación de avances tecnológicos y con el incremento de calidad, además de seguir progresando en el establecimiento de eficaces servicios postventa. Y otro tema que es muy importante es conseguir unas condiciones de financiación para la exportación que permitan alinear las ofertas españolas con respecto a lo que pueden hacer otros países competidores.

«Otro problema que tienen las empresas del sector es alcanzar unas dimensiones que contribuyan a mejorar su posición competitiva; no hay que olvidar que hay una infratilización de capacidades. Paradójicamente, para llegar a una dimensión crítica suficiente, lo primero que hace falta es incrementar el volumen de negocio y para ello hay que exportar más, porque no se prevé que el mercado doméstico crezca mucho. En este aspecto es muy importante, en mi opinión, llegar a tener mecanismos ágiles que consientan una flexibilidad laboral suficiente; no podemos olvidar que el empleo es un bien escaso y hay que entender que su creación pasa porque el empresario pueda asumir ese riesgo sin hipotecar su futuro. En este punto, tanto las normas como su aplicación, sumado a la posición de las centrales sindicales, van a ser muy

“La relación entre personas y entre empresas del sector nuclear es muy transparente y amistosa.”

que la gente se conoce bien, son profesionales que han trabajado durante muchísimos años juntos y eso da tranquilidad, ya que, debido a la mucha experiencia de contactos anteriores, se corren pocos riesgos a la hora de establecer una determinada relación. Sin embargo, es un mercado muy limitado, en el que cualquier decisión de tipo político influye muchísimo; además, hay pocas oportunidades de seguir viviendo fuera del mercado natural, mientras otras empresas del sector de bienes de equipo, más universales, pueden contar con que si se les cierra un mercado se les puede abrir otro. De cualquier forma, sí es cierto que el clima general dentro del sector es muy agradable, la relación entre personas y entre empresas es muy transparente y amistosa.

«Debo reconocer que el sector es mejor que como la gente lo percibe desde fuera, desde todos los puntos de vista: humano, tecnológico, profesional y comercial; es un sector muy sano. Sin embargo, hay un desconocimiento de todo lo que es nuclear. La opinión pública está bastante influenciada por las malas noticias, y creo que el sector es un poco tímido en el sentido de no dar las buenas noticias. Desde mi punto de vista, ha adoptado la táctica de pasar lo más desapercibido posible, y lo que sucede es que aparecen sólo las noticias negativas y sin embargo se airean poco sus fortalezas y virtudes.

«Sin duda este es un sector que, por su propia característica científica y técnica, es muy complicado y especializado. En general es bastante fácil hablar de otros campos sobre los que más o menos todo el mundo sabe algo: el químico, el del automóvil o el de la alimentación. Pero cuando te tropiezas con la palabra nuclear, el desconocimiento causa una cierta prevención. Es un sector tremenda-

“El periodo 90-93 ha sido uno de los peores de los últimos años. Sin embargo, la evolución 94-93 nos permite ser un poco más optimistas.”

importantes. Luego, por supuesto, es absolutamente necesario seguir con la internacionalización, no sólo incrementando las exportaciones sino también entrando en una política de alianzas internacionales, no sólo comerciales sino también tecnológicas e, incluso, más profundas de participación en grupos industriales más potentes multinacionales, que permitan llegar a una dimensión crítica suficiente para competir en un mercado tan duro».

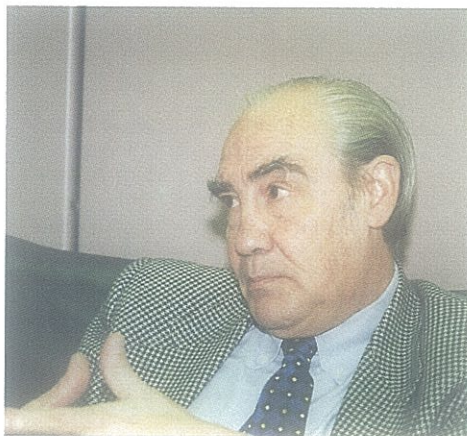
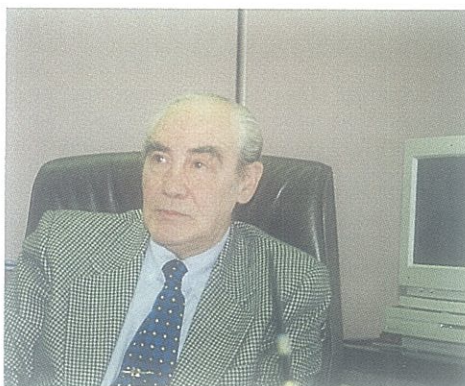
PERSPECTIVAS DEL SECTOR NUCLEAR

El Presidente de Equipos Nucleares da muestras de un buen conocimiento de la historia del sector nuclear español, desde la construcción de las primeras centrales nucleares. «Creo que todos tenemos que estar muy agradecidos al enorme esfuerzo que en los primeros momentos hizo el entonces incipiente sector nuclear español para, en muy poco tiempo y en un sector tan complejo, ser capaz de hacer una asimilación de tecnología, impregnarse en la cultura de calidad que no abunda y menos en esos años, con la creación de equipos humanos con una formación muy intensa, normalmente fuera de España; la respuesta que dió el sector nuclear español al reto que significaba la construcción de las centrales nucleares fue magnífica.

»Luego viene una segunda etapa, desde la moratoria hasta ahora; el sector ha tenido que hacer un esfuerzo muy fuerte para en poco tiempo ponerse en línea, ha tenido que hacer unas inversiones importantes y de repente se encuentra con que el mercado doméstico e internacional se reduce. En este periodo, las empresas tienen que hacer unos esfuerzos absolutamente increíbles para sobrevivir, y en ese sentido también creo que tenemos que agradecer a los empresarios y a los accionistas por mantener esa potencialidad y seguir mejorando tecnológicamente».

»Como consecuencia de esta situación, y teniendo en cuenta que en Europa occidental no hay oportunidades importantes, salvo quizá Sizewell C (si definitivamente este proyecto sigue adelante), todo parece indicar que hasta el año 2000, el tema va a seguir estando muy complicado. En cuanto a reposición de componentes nucleares, tampoco parece que vaya a haber muchas oportunidades. Equipos Nucleares se está beneficiando de una oportunidad muy importante en España, que fue la reposición de los 12 generadores de vapor, que está constituyendo nuestra carga de trabajo básica y que durará hasta mediados del año 96. Pero no parece que vaya a haber un mercado de reposición de componentes importante. De esta forma, las oportunidades se están concentrando en el Extremo Oriente, pero con una competencia durísima.

»Por otra parte, como complemento absolutamente necesario de la actividad principal que es la de fabricación de centrales o grandes componentes, hay algunas empresas, entre otras Equipos



Nucleares, que tienen que intensificar mucho su presencia en el sector de servicios a centrales en explotación y en todos los temas de tratamiento y almacenamiento de residuos, y desmantelamiento de instalaciones.

»A partir del año 2000, creo que el panorama puede ser un poco más optimista; no hay que olvidar que la industria nuclear en su conjunto, durante todos estos años de travesía del desierto, ha seguido haciendo un esfuerzo impresionante, tanto desde el punto de vista tecnológico como desde el financiero, consiguiendo unas realizaciones que del año 2000 en adelante es previsible que puedan y deban dar fruto.

»Además, habrá instalaciones que a partir de esa fecha entren en los límites de su vida útil y, como consecuencia, habrá que replantearse su sustitución. Hay que tener en cuenta que deben cumplirse los objetivos de Río en cuanto al contenido de dióxido de carbono, y será muy difícil si no se mantiene el porcentaje de producción de energía eléctrica de origen nuclear; además, las centrales de gas están muy condicionadas a la garantía de suministro y al precio del combustible, en el cual también hay bastantes incertidumbres, lo mismo que al volumen global de reservas de gas. En definitiva, creo que a partir del año 2000, el escenario será también más favorable para la industria nuclear. Pero hay que pasar estos cinco años uno a uno y día a día, en un mercado muy pequeño en oportunidades y muy duro en cuanto a competencia. Y, mientras tanto, no podemos perder el paso de

la mejora tecnológica y de los niveles de eficacia y de competitividad».

EQUIPOS NUCLEARES. SUS FORTALEZAS

Equipos Nucleares se enfrenta a estos próximos años con el primer objetivo de llegar, y llegar bien, a esa reactivación del mercado nuclear, conseguir que la empresa siga funcionando con rentabilidad, incrementando sus potencialidades. Para conseguir eso, su Presidente ha hecho un análisis en profundidad, y reconoce que «Equipos Nucleares es una empresa que tiene muchas fortalezas en las que puede apoyarse para superar esta mala época. La primera, que se ve enseguida cuando uno entra en esta casa, es su bagaje tecnológico, unido a la ventaja de conocer muchas tecnologías (Westinghouse, General Electric, Siemens) por el hecho de no estar entroncado con ningún sistema; esta situación, que podía representar una posición de debilidad, se ha transformado en un aspecto positivo por haber tenido la habilidad suficiente y haber dedicado el esfuerzo necesario a asimilar tecnologías diversas.

»La segunda fortaleza que tiene la empresa es un personal altísimamente cualificado a todos los niveles, no sólo en cuanto a personal técnico superior que está formado magníficamente y, además, con muchos años de experiencia, sino también en los niveles siguientes, de técnicos de grado medio y de técnicos de taller y operarios. Es un personal muy altamente cualificado y con una larga permanencia en la empresa, lo cual le da una experiencia muy seria a la hora de hacer las cosas y hacerlas bien. Esta fortaleza no se puede en absoluto despreciar, yo creo que es básica; las empresas son lo que es la envoltura de la gente que las compone. Además, cuenta con unas instalaciones productivas modernas, que están muy al día y que tienen un nivel de eficacia muy alto; en el capítulo de equipamiento industrial no tenemos que envidiar nada a nadie que pueda competir con nosotros.

»Por otra parte, Equipos Nucleares tiene una dimensión que calificaría de correcta; es lo suficientemente grande como para tener una capacidad de producción importante y una gama de producto amplia, y lo suficientemente pequeña como para poder adaptarse a las características del mercado. Además, y ahí tenemos que agradecer el esfuerzo a nuestro accionista INI-TENEO, presenta una situación patrimonial sólida que le permite aguantar las situaciones que puedan venir, máxime teniendo en cuenta que ya lleva unos años generando beneficios que el accionista no está exigiendo y que van entrando en las reservas de la compañía.

»Una de las cosas que me ha sorprendido en esta casa es que, siendo tan pequeños, tenemos un prestigio internacional muy alto, nos conoce, nos reconoce y nos aprecia todo el mundo, los grandes

tecnólogos, los grandes fabricantes, los grandes suministradores, los grandes clientes. Y por último, tampoco hay que olvidar que Equipos pertenece al Grupo INI, el primer grupo industrial de este país y esto también da bastante tranquilidad, primero porque tienes un accionista que sabes que te va a ayudar, y segundo porque estás integrado en un grupo industrial en el cual se producen sinergias».

ESTRATEGIAS

«Lo que nos planteamos en esta programación a medio plazo es, apoyándonos en estas fortalezas, seguir incrementando nuestro nivel de competitividad. Yo no estoy insatisfecho de la posición competitiva de ENSA, pero creo que es susceptible de mejora, y además de una mejora importante en los próximos años, a base de hacer un esfuerzo muy serio, de incrementar todos los factores que intervienen en la mejora de ese concepto tan usado pero tan importante como es la competitividad.

»Por supuesto que también tenemos que intensificar nuestras relaciones con los sistemistas, nos tenemos que mover en la misma línea a la que me refería para el sector de bienes de equipo, en esa internacionalización que puede pasar por la participación en consorcios internacionales y en aglutinamiento de esfuerzos, lo mismo en el campo de componentes, como en el de los servicios y en el del tratamiento de residuos; hay que ir a esa internacionalización, a esa proyección internacional, todavía con más fuerza.

»Por otra parte, no podemos olvidar que las otras actividades de la empresa, el servicio a centrales, el tratamiento y almacenamiento de residuos, hay que potenciarlas al máximo. Por supuesto hay una voluntad decidida de incrementar el esfuerzo en tecnología e I+D.

»Finalmente, otra estrategia importante que quiere desarrollar la empresa es pasar del papel de fabricante, muy prestigiado y prestigioso, al papel de coproyectista fabricante, y esto es un salto cualitativo importante para el cual la empresa está dispuesta a hacer esfuerzos de todos los tipos; es decir, queremos dar un paso más que nos permita pasar esta época dura, y llegar al final en una mejor posición de la que tenemos ahora, y en la cual ENSA estará mucho más fortalecida si tiene una buena capacidad para entrar como coproyectista y no sólo como fabricante».

REORGANIZACION

Para llevar adelante estos proyectos, se ha llevado a cabo en ENSA una reorganización que nos explica su Presidente. «Lo más significativo que tiene la nueva estructura es que se han creado dos direcciones de apoyo directo a la presidencia, precisamente para poder ir configurando el posicionamiento estratégico de la compañía. Estas dos direcciones son la Técnica, cuyo titular es Luis Palacios, y la de Estrategia, llevada por José Antonio Espallardo. Ambos tienen una experiencia y unos conocimientos enormes sobre esta industria, y son los que tienen, conjuntamente con el presidente, que dedicarle mucho tiempo a reflexionar y a analizar cómo se están moviendo un sector y un mercado tan complejos.

»La Dirección Comercial la ocupa José María Zubimendi, que tiene la ingrata tarea de ir llenando nuestra cartera de pedidos, y que le exige lógicamente un esfuerzo muy serio, porque como hemos dicho antes los mercados están muy endurecidos. Y luego hay una Dirección de Servicios Económicos y Control que ocupa Carmen Escaja y que se ha ubicado en Madrid, para llevar todos los aspectos económicos, financieros y de control de gestión de la empresa, y una Secretaría General que ocupa Javier Simón. La Dirección de Fábrica, localizada en Maliaño, Santander, la ejerce Eduardo González Mesones, y está estructurada en divisiones: organización y recursos humanos, económica y control de costes, y tecnología e ingeniería, las tres en posición staff con respecto al director de la fábrica. En línea están la división de fabricación, la de garantía de producto, la de aprovisionamientos y la de servicios, que ahora también depende de la dirección de fábrica.

»La nueva estructura intenta, por una parte, potenciar la capacidad de la empresa para la toma de decisiones estratégicas y de otra parte unificar en la Dirección Comercial todo el negocio comercial de la empresa, tanto de componentes nucleares como de servicios y de residuos, además de concentrar en la fábrica de Santander la responsabilidad de la ejecución de todos los trabajos que sean contratados por la Dirección Comercial, con lo cual hay una mayor claridad en la definición y en el establecimiento de responsabilidades. Lo más importante es que le hemos dado mucha trascendencia a tener personas de altísima cualificación, y con tiempo suficiente, para dedicarse a las tareas de definición y de planeamiento estratégico.

»La casa funciona con un Comité de Dirección integrado por el presidente y los directores y que toma decisiones colegiadas, con el derecho y la obligación de todos de opinar sobre los temas que se abordan; es un estilo que me ha dado muy buenos resultados siempre, con un diálogo muy abierto, de manera que el presidente reciba diferentes opiniones, para analizar el problema desde ópticas distintas y que luego, colegiadamente, se tome una decisión.

“En la circunstancia en que nos encontramos, y para poder llegar donde queremos, hay que ser moderado en las peticiones y generoso en las aportaciones.”

»Queremos implantar en la compañía un estilo muy participativo. Creo que es muy importante que antes de tomar una decisión la Dirección haya recibido previamente información positiva y constructiva de los niveles inferiores, donde muchas veces hay ideas magníficas de gente que tiene mucha experiencia. No se puede perder ninguna opinión, lo que hay que hacer es canalizarlas y organizarlas bien, para que el proceso no se convierta en un buzón de sugerencias.

»En este estilo de participación que queremos implementar, de forma profunda y urgente, es absolutamente fundamental el papel que juegan las centrales sindicales, porque al final todos, la dirección y la representación del personal, tenemos que remar en el mismo barco y para ir en la misma dirección. Creo que las centrales sindicales se tienen que dar cuenta que en la circunstancia en que nos encontramos, y para poder llegar donde queremos, hay que ser moderado en las peticiones y generoso en las aportaciones. Lo que hay que buscar es eficacia, y la eficacia pasa por conseguir un nivel de competitividad adecuado, por tener un prestigio internacional reconocido, pasa por tantos factores que es imposible conseguirla si no hay una perfecta sincronización de todas las fuerzas que componen la empresa. El fin último es asegurar el futuro de la empresa y para que las empresas tengan futuro, lo primero que tienen que ser es rentables.

»Lo que sí me hace estar optimista es que estoy consiguiendo un apoyo increíble por parte de toda la gente de esta casa, tanto en los niveles directivos como en los demás niveles y en el Comité de Empresa. Hasta este momento, lo cierto es que estoy viendo un clima de mucha responsabilidad general y de mucho cariño a la empresa. También es motivo de ánimo comprobar la buena relación que la empresa mantiene y el buen trato que recibe de sus clientes.

»Finalmente, tengo que demostrar mi agradecimiento a mis antecesores que, atravesando periodos muy difíciles, han llevado a Equipos a la buena situación en la que se encuentra en estos momentos. Yo me he encontrado con una empresa que tiene unas fortalezas que hacen viable cualquier proyecto de futuro, porque puede iniciarse pisando firme»

“Una estrategia importante que quiere desarrollar la empresa es pasar del papel de fabricante al de coproyectista.”