

CARLOS PEREA ELÍAS

DIRECTOR GENERAL DE CENTRAL DE TRILLO I



La experiencia de nuestro entrevistado es un factor especialmente relevante. Más de veinticinco años en distintos campos del sector eléctrico y un amplio conocimiento de la problemática industrial son dos excelentes cartas de presentación de Carlos Perea, Director General de la Agrupación Central Nuclear de Trillo I.

Carlos Perea comenzó su actividad profesional en el sector metalúrgico, en el año 65, donde permaneció unos dos años, ingresando en Iberduero en 1967, donde se incorporó de lleno a la construcción de la Central Térmica de Santurce. Sobre aquel proyecto, recuerda que «era una época de incipiente transferencia de tecnología, en la que trabajábamos con una ingeniería americana, Ebasco Services, aunque comenzaban ya las colaboraciones e intercambios con la ingeniería nacional. Por otra parte, en explotación de centrales térmicas teníamos un grupo de profesionales de Iberduero con una gran experiencia. Es de destacar que, en aquella época, tanto el proyecto, como la construcción y la explotación estaban en la misma mano, con lo cual la responsabilidad global de los resultados estaba clara; era un concepto que hoy resultaría muy actual, y que aunque posteriormente, con la llegada de los proyectos nucleares, empezaron a intervenir más secciones de las compañías eléctricas las tomas de decisión, la responsabilidad de la gestión de la ingeniería por una parte, la de construcción por otra, y la de explotación por otra».

Esta experiencia profesional en el sector térmico, tanto convencional como nuclear, se extendió inicialmente a lo largo de vein-

tién años. En 1974 se incorporó al proyecto de Lemóniz que, como a otros profesionales del sector, le trae un recuerdo muy especial. «Hay que tener en cuenta que el deseo de todo profesional es ver una obra acabada y funcionando. La construcción es una fase muy gratificante, en la que se ven crecer las cosas; los problemas son tan numerosos y el proyecto tan grande y complejo que se aprende a trabajar en equipo, y a conseguir una fuerte integración humana, y siempre se espera ver su culminación. Fue una gran escuela, ya que se dieron toda clase de situaciones que difícilmente se repiten en la vida profesional. Se pasa toda la escala de una vez y se ve todo el abanico.»

“Hoy en día hay que vivir, manejarse, gestionar y dirigir en la incertidumbre, actuando con dinamismo”

Después de esta experiencia, Carlos Perea se incorporó al proyecto de la central térmica de Velilla del río Carrión, primero en la fase de ingeniería y posteriormente como director de obra. «Este proyecto fue, de alguna manera, la confirmación de que se podían acabar las cosas rápido y bien; de hecho, culminó tres meses antes del plazo previsto. Existía un cierto miedo a que el grupo de profesionales nucleares que nos incorporábamos, im-

plantaría un sistema de gestión que conllevaría mayores costos y plazos. Sin embargo, a la conclusión del proyecto la satisfacción de la propiedad fue tremenda y nos demostramos a nosotros mismos que con mentalidad y cultura nuclear se podían alcanzar objetivos ambiciosos en el campo convencional».

A principios de 1985, el sector nuclear español experimentaba una etapa del proceso de intercambio de activos que, en aquella fase, daría entrada a Iberduero en el accionariado de la central nuclear de Trillo. En aquel momento se incorporó Carlos Perea en los temas de construcción y puesta en marcha de esa central. «Se estaba finalizando la fase de construcción e iniciando la de pruebas de componentes y de pruebas funcionales, un momento muy similar al que atravesaba el proyecto de Lemóniz I cuando se interrumpió, por lo que fue una continuidad de la experiencia nuclear llevada a cabo en dos partes, aunque desde luego la segunda más gratificante. Trillo, al igual que el anterior proyecto convencional, significaba coger en marcha un tren que estaba llevado por un grupo de profesionales que habían dejado mucho sudor, muchas horas y mucho esfuerzo en el proyecto. Nos teníamos que subir al tren, y no como espectadores, ya que éramos conscientes de que una parte muy importante del dinero que estaba puesto en juego era de nuestra compañía y no podía viajar sin el resto del capítulo. Éramos mayoritarios en igualdad y en minoría con Unión Fenosa, y sabíamos que teníamos que mezclar nuestra cultura con la cultura que había en el proyecto, de forma que se enriqueciera y nos enriqueciera, no frenar ese tren ya en marcha para luego acelerarlo si fuera posible. Fue muy gratificante, porque llegamos en una época de enorme interés y en un par de años se logró culminar el proyecto.

»Creo importante destacar que una característica de los proyectos nucleares es que han permitido trabajar conjuntamente con los grandes suministradores de bienes y de servicios. Esto ha repercutido profundamente en la experiencia y el conocimiento profesional. No solo se ha alcanzado el intercambio técnico; mucho más importante ha sido el enriquecimiento con otras culturas, con sus sistemas de organización, de trabajo y de valores».

Con la puesta en marcha de Trillo finalizaba el último gran proyecto térmico español hasta el presente. La demanda eléctrica no había crecido como se preveía y fue necesario dedicar los esfuerzos a otros campos. «A partir de 1988, empecé a trabajar con temas de cogeneración, lo

que implicaba salir al mundo exterior y cambiar de mentalidad, con proyectos de tamaño más bien pequeño para lo que acostumbrábamos. En ese mundo encuentras al industrial y conoces su lucha y sus apuestas. La energía que se incorpora a su producto es un componente básico e importante de la cadena de valor que le preocupa pero que no siempre sabe cómo mejorar.

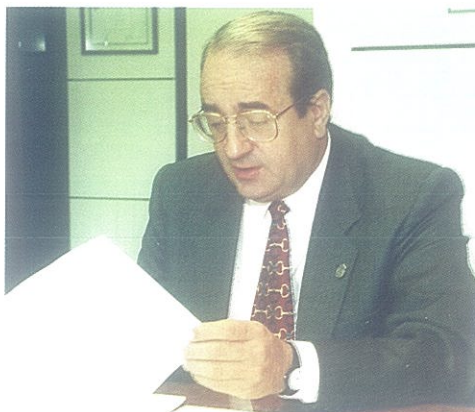
«Ahí empieza una fase de promoción, en la que hay que analizar los intereses mutuos y las ventajas e inconvenientes para llevar a cabo un negocio en común. Hay que promocionar los proyectos base del negocio y analizar los riesgos y los beneficios futuros. Después de estudiar la viabilidad de una instalación, hay que encontrar el dinero, llevar a cabo la inversión, demostrar que es rentable, y seguir por tanto su explotación. A mí me ha tocado estar no solamente en las fases de promoción, viabilidad e inversión, sino que he participado en los órganos rectores de las empresas. He presidido Consejos de Administración de empresas de cogeneración y de residuos sólidos urbanos con recuperación de energía. Es un tema interesantísimo y muy formativo, que normalmente no tienes la oportunidad de apreciar estando de lleno, como estás, en un mundo como el nuclear, que es absorbente y, en cierta manera, cerrado en sí mismo. Además, las reglas del juego son muy diferentes, ya que el inversor eléctrico se mueve en periodos de 25 años, mientras que los plazos de recuperación de la inversión para los pequeños industriales se mueven entre los tres y los cinco años.

»Desde el punto de vista de mi experiencia profesional, debo reconocer que es muy impactante pasar de trabajar en un entorno reglamentado y con casi todo procedimentado, a otro en el que hay que «enfrentarse al día a día», buscando oportunidades de negocio, donde te la juegas en hechos que, a primera vista, considerarías intrascendentes. En este mundo, la iniciativa, la imaginación y la creatividad son factores clave de éxito. Además, es también significativo el enriquecimiento mutuo que se produce a través de las relaciones con todos los participantes que comparten contigo un negocio y que pertenecen a diferentes sectores industriales».

TRILLO Y SUS REFERENCIAS EMPRESARIALES

En 1993, cuando la central de Trillo alcanza su primer quinquenio de funcionamiento, Carlos Perea regresa, como Director General de la recientemente creada Agrupación de Interés Económico que se responsabiliza de gestionar los activos de la central. Allí encuentra un campo en el que aplicar todos los nuevos conocimientos adquiridos en el mundo industrial, que tan directamente ha conocido, a un proyecto de la envergadura y la importancia técnica, económica y social de Trillo.

«En línea con todo este pensamiento, hemos construido una serie de referencias



que nos sirvan de norte y guía para abordar el futuro. Evidentemente, empezar a hablar de competitividad, de cliente interno y de cliente externo, de mejora continua como medio de supervivencia a largo plazo, representa un cambio radical con respecto a la forma de pensar y de actuar tradicional en el sector.

“Hay que reconocer humildemente que no somos los mejores y, aunque lo fuéramos, tendríamos mucho que mejorar”

»Las referencias empresariales que hemos adoptado están preparadas para ayudar a todos los integrantes de la Agrupación a entender qué se quiere y qué se espera de cada uno, son para nosotros una guía importante y permanente. Hay una clara llamada a la persona y a sus convicciones. Además, para enfrentarse a las demandas cambiantes de la sociedad y a sus crecientes exigencias económicas y sociales, es necesario recordar que el primer eslabón y más importante es la confianza en la propia persona. Después viene la capacitación profesional y el trabajo en equipo y, por encima, el deseo individual y colectivo de mejora continua, como perfeccionamiento y realización profesional, social y humana.

»Reconozco que una filosofía como la que hemos expresado puede generar incomprensiones y malentendidos. Es difícil explicarlo y que se entienda bien lo que se busca, pero es indispensable concienciarnos de que las soluciones que puedan existir ante la nueva situación demandada por un mercado eléctrico más abierto requieren un profundo cambio en nuestra mentalidad.

»Dentro de nuestras referencias empresariales, también tenemos como valores fundamentales la integridad moral y un alto nivel ético. Pero quisiera también resaltar el valor de la humildad, que fue incorporado directamente por las personas en el proceso de discusión y análisis al que fue sometido el documento. Hay que reconocer humildemente que no somos los mejores y, aunque lo fuéramos, tendríamos mucho que mejorar, porque no se sabe cuál es el límite del perfeccionamiento humano. Para ello, hay que reconocer que tenemos que transformarnos personalmente y edu-

carnos en disponer de una mayor conciencia social. Esas transformaciones personales conllevarán la realización de un mejor trabajo y, a la larga, aún más ayudarán a generar la confianza de la sociedad española en su propio futuro, que se produce por una confianza propia en todos los terrenos, en el industrial, en el político y en el social. En esa línea nos movemos en Central Nuclear de Trillo, ya que consideramos que uno de los fines últimos de toda actividad es la satisfacción de las necesidades de desarrollo humano y, a través de ella, el perfeccionamiento en su sentido más amplio.

»Otro de los grandes temas es para nosotros la relación cliente-suministrador, pero no solo externo sino, principalmente, en el ámbito interno, donde hay un flujo en las operaciones en el que siempre existe un cliente y un suministrador. En estos conceptos, como suministrador interno, deberemos compararnos permanentemente con las referencias exteriores para proporcionarnos esos servicios internos en las mejores condiciones que pueda ofrecer el mundo externo.

»En cuanto a los clientes externos, los de Trillo son sus empresas propietarias, a las cuales deberemos entregar el producto en las mejores condiciones. Sin embargo, en nuestras referencias hemos procurado que nuestros profesionales se sitúen más allá de lo que es entregar ese producto a los propietarios, poniéndose mentalmente en su lugar y viendo al cliente final y sus necesidades, siendo más conscientes, por tanto, de la importancia de ese producto. Tanto las empresas como nosotros mismos, debemos dar a la sociedad lo que nos demanda, y en las condiciones en que lo requiere. Para ello hay que integrar ordenadamente el trinomio energía, economía y medio ambiente».

LA ENERGÍA NUCLEAR EN ESPAÑA

Carlos Perea afirma, sin dudarlo, que «la energía nuclear española está muy bien situada internacionalmente. Tenemos unos niveles de seguridad en nuestras plantas y unos factores de disponibilidad y de carga que nos colocan en una posición destacada entre los países productores de energía nuclear.

»En el análisis general de nuestra situación actual, creo que existen diversos aspectos que merece la pena destacar. Por una parte, la falta de expectativas de crecimiento ha originado una polarización hacia las actividades de operación y mantenimiento que permiten intensificar la mejora de lo ya realizado, ayudando a la implantación de una cultura de calidad total. Otro aspecto importante es el esfuerzo de relación con el exterior a través de organismos como WANO e INPO. Destaca también la nueva revisión del Plan General de Residuos Radiactivos, en la que se abre la posibilidad de considerar cuarenta años de vida de a las centrales nucleares. Por último, hay que citar el esfuerzo de investigación y desarrollo, especialmente en los proyectos de reactores avanzados y en la fusión.

»De cualquier manera, no debemos olvidar que existen elementos que son, lógicamente, mejorables. Las inversiones realizadas en las centrales nucleares españolas han sido muy altas, especialmente con respecto a las de otros países, lo que implica unos altos costes de amortización de capital. Esto nos obliga a adoptar una serie de medidas con el fin de reducir, en lo posible, el coste total de generación del kilovatio-hora. Medidas como el alargamiento de la vida de nuestras centrales; el análisis en profundidad de las inversiones, con un estricto criterio coste-beneficio; la mejora continua en los costes de operación y mantenimiento, todo ello enmarcado en la preocupación permanente, tanto en las direcciones como en las empresas propietarias, de mantener y aumentar, en la medida de lo posible, los índices de seguridad».

LA LEY DEL SECTOR ELÉCTRICO

Uno de los temas de mayor actualidad en el sector es la puesta en práctica de la Ley de Ordenación del Sistema Eléctrico Nacional (LOSEN), promulgada en diciembre de 1994, y que mantiene los principios básicos por los que se rige el sector: explotación unificada, planificación conjunta y tarifa única.

«Creo que la Ley intenta promover los aspectos que mencionaba anteriormente de competitividad, ayudando a la convergencia de nuestro país con el resto de las naciones europeas, actuando sobre un sector como el energético, básico para la competitividad nacional y europea. Los elementos que plantea la Ley son, sin duda, positivos; lo que hay que analizar es su desarrollo, no sólo en España sino su armonización con el resto de los países europeos. Una armonización que será necesaria también en otros aspectos como el fiscal y el legal, de manera que permita definir un marco en el que puedan desarrollarse las inversiones eléctricas.

»Por otra parte, España puede ser competitiva en Europa con la energía, pero sin olvidar que en distribución competimos muy bien y, sin embargo, en generación debemos hacer esfuerzos de optimización, ya que tenemos unos costos de generación por encima de la media europea. Y, desde luego, la separación contable entre los negocios de distribución y generación puede ayudar a la mejora de los costes.

»De cualquier manera, hay que tener presente que estamos en una fase de crecimientos económicos bajos y, consecuentemente, de crecimientos energéticos bajos. Aparte de eso, también existe una disminución de la intensidad energética, ya que los procesos productivos se dirigen menos a las grandes transformaciones, que quedan para los países en vías de desarrollo con mano de obra más económica, y más a la innovación, a la creatividad, a obtener nuevos productos de ciclos de vida menores y más diferenciados.



Alfonso de la Torre participó también en la entrevista.

»Esta situación de bajo consumo, unida a la introducción de la producción independiente, al fomento de energías sustitutivas, al aprovechamiento de las renovables y a la promoción de la eficiencia energética, da lugar a un panorama en el que los crecimientos tradicionales, a base de grandes instalaciones térmicas convencionales y nucleares, tengan que esperar al menos diez años para poder acometer un ciclo inversor. Además, como producto de la integración en Europa, está cambiando nuestro modelo industrial y, por ende, nuestro modelo energético, sin perder de vista, por otra parte, que se están configurando los grandes bloques mundiales, Japón, Estados Unidos, Europa, a los que podría unirse el sureste asiático, con mano de obra barata que van a competir entre sí en un mercado globalizado».

Todas estas circunstancias están haciendo cambiar el entorno con gran rapidez, por lo que afirma Carlos Perea que «hoy en día hay que vivir, manejarse, gestionar y dirigir en el cambio continuo y creciente y en la incertidumbre, actuando con dinamismo y decisión. El cambio es tan acelerado, y tan rápido que hay que procurar anticiparse a lo que vaya a ocurrir mañana y tomar decisiones hoy. Eso es lo que estamos pretendiendo en Central Nuclear de Trillo, anticiparnos a un cambio, primero provocando un cambio cultural en nosotros mismos, y después yendo a un proceso de mejora continua con conceptos de competitividad».

“ Nuestro empleado es el primer portavoz de nuestra empresa ”

EL RETO DE LA CALIDAD

«Durante muchos años, uno de los mayores problemas a los que el sector energético ha tenido que enfrentarse para cumplir su función social ha sido garantizar la oferta energética. La evolución tecnológica y el descubrimiento de nuevas fuentes de energía ha permitido resolver, satisfactoriamente, los problemas de su industria.

»En estos momentos, la comunidad energética afronta compromisos de calidad que se pueden centrar en tres ámbitos: calidad de suministro, calidad en la atención al cliente y calidad medioambiental. De cualquier forma, aunque la capacidad tecnológica permite suministrar una energía cada vez más acorde con las

exigencias de la sociedad, debemos tener en cuenta que la optimización hemos de buscarla en un adecuado equilibrio entre todas las fuerzas energéticas, estableciendo, además, mayores cauces de diálogo entre el sector y la sociedad para que ésta disponga de una mayor información sobre las ventajas y limitaciones de cada tipo de energía y, así, el sector tenga el respaldo social y el marco actuarial que garantice llevar a buen término sus iniciativas energéticas».

OPINION PÚBLICA

Las actuaciones del sector encaminadas a una mejor y más clara comunicación con la sociedad son siempre motivo de interés para nuestra Revista. A este respecto, Carlos Perea da una gran importancia a la credibilidad y a la transparencia informativa. «Hay que permitir que los demás establezcan su propia opinión. Creo que cada día hay más datos y evidencias de que nuestro mensaje es veraz, mientras que el de otros es simplemente destructivo y sin alternativas viables.

»Por otra parte, debemos trabajar profundamente en todo lo que se relaciona con la palabra seguridad y apoyar en conseguir que se entienda su significado y se gestionen de la mejor forma posible los ingresos económicos generados por la producción nuclear, pero en ningún caso confundiendo términos.

»En otra línea, hay que recordar que no cubrimos la información como acto graciable, sino que estamos obligados a responder a la demanda del bien económico-social llamado «suministrar información».

»En cuanto a las actividades que llevamos a cabo desde hace años, hay que mantener y subrayar la importancia de los centros de información, así como de los encuentros periódicos con las autoridades y con los medios de comunicación. Sin embargo, de cara al futuro queda mucho por mejorar, como producir una mayor apertura de nuestras instalaciones a colectivos críticos y de formación no técnica; acercamiento al diálogo con grupos que lo demanden; mejora de la coordinación intercentrales.

»Finalmente, hay dos conceptos que considero trascendentales. No debemos olvidar, por un lado, que nuestro empleado es el primer portavoz de nuestra empresa. Por otro, tenemos que centrar nuestros esfuerzos más en la calidad de nuestro mensaje que en la cantidad de destinatarios, hablando integralmente en términos de energía-economía y sociedad».

Con una rápida mirada al futuro, para nuestro entrevistado «es probable que al comienzo del próximo siglo, España tenga que abordar un nuevo ciclo inversor en generación eléctrica en el que estarán presentes centrales nucleares avanzadas. Es importante que sepamos conservar hasta entonces toda la cualificación que las empresas y los profesionales españoles han sabido alcanzar en el ámbito nuclear.