

JOSÉ DOMINGO PÉREZ ALONSO

IBERDROLA INGENIERÍA Y CONSULTORÍA

Se plantea el origen e historia reciente de esta empresa de ingeniería, así como su organización actual, su clara apertura internacional, su vocación relacional, su enfoque hacia productos y servicios "llave en mano", así como su previsión de la evolución del mercado de ingeniería de energía eléctrica.

ORIGEN Y EVOLUCIÓN RECIENTE

IBERDROLA Ingeniería y Consultoría nace como un primer esfuerzo de IBERDROLA para adaptarse a la ley de ordenación del sector eléctrico (LOSE). En dicha ley se impone una separación entre el negocio eléctrico (Generación, Transporte y Distribución) y el resto de los negocios en que participaban las compañías eléctricas (denominado en muchas de ellas "Diversificación").

La participación del Grupo Iberdrola en compañías de ingeniería externas a la empresa eléctrica y la existencia de un importante grupo de inge-

nería en el interior de la misma, llevó a la conveniencia de crear Iberdrola Ingeniería y Consultoría, con el fin de integrar en una empresa única el control y gestión de la actividad de ingeniería del grupo.

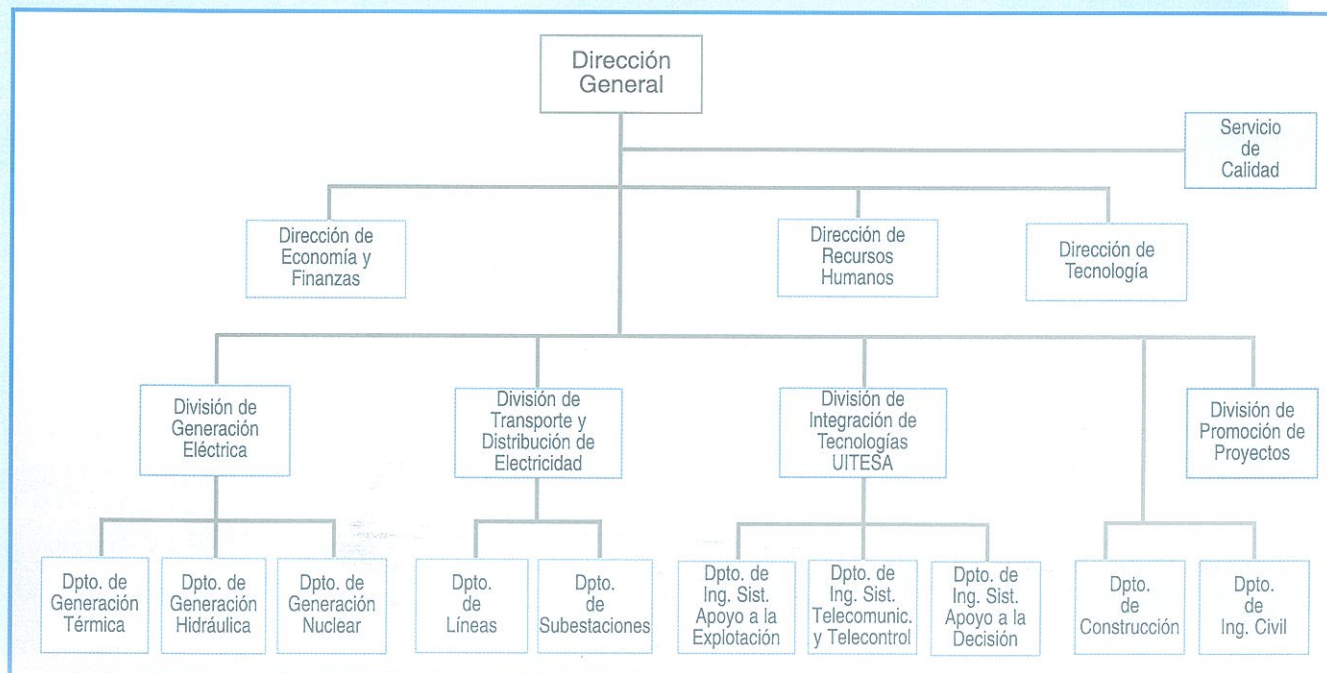
Durante la segunda mitad de 1995 y principios de 1996, se produjo el proceso de integración en Iberinco de las sociedades de UITESA e IBERSAIC que constituyeron, con el propio Iberinco, una organización operativa única. Al mismo tiempo, se concentraron en esta sociedad las acciones de GESTEC (50%) y GHESA (29%), con lo que se cumplieron los objetivos estructurales del proceso.

No pasó, pues, Iberinco la fase de moratoria nuclear, al ser una sociedad de nueva creación, aunque parte de sus miembros la pasaron desde otras sociedades y tuvieron que evolucionar de sus primeras capacidades de diseño, gestión de compras, construcción y puesta en marcha de centrales nucleares, a las asociadas a los servicios que requieren las centrales nucleares en explotación.

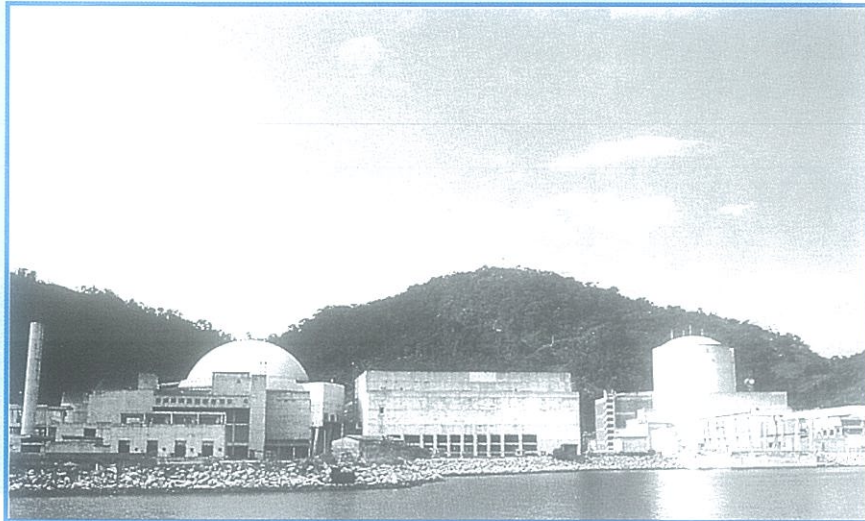
ORGANIZACIÓN ACTUAL

Iberinco es una organización de ingeniería enfocada al sector energético-eléctrico. Teniendo en

FI



C.N. de Angra (Brasil)



cuenta la situación actual del sector eléctrico se ha organizado en función de sus clientes, de forma que pueda ofrecer a los mismos, de forma integrada y coordinada, un conjunto de productos que puedan cubrir completamente sus necesidades en el área de ingeniería y consultoría. Teniendo en cuenta el interés de compartir ciertas capacidades tecnológicas no específicas de los distintos clientes, también existen unidades tecnológicas que apoyan internamente a las unidades cliente-producto y que, además, ponen su producto directamente en el mercado en ciertos casos.

La estructura resultante es la mostrada en la figura 1. Los recursos humanos actuales son 507 personas, de las que 317 son titulados superiores, 90 técnicos medios y 100 no titulados.

Finalmente y desde enero de 1996, Iberinco participa en la organización de Empresarios Agrupados, con un 10.8 %, por compra del 32.5% de la participación de EPTISA en dicha organización.

APERTURA INTERNACIONAL

El tamaño del mercado nacional español es insuficiente para mantener las tecnologías específicas asociadas a las competencias esenciales, que una empresa de ingeniería debe poner a disposición de sus clientes. El conjunto de personas capaces de soportar todo el conocimiento tecnológico preciso, aún con el diseño de sociedad centrada exclusivamente en sus competencias esenciales, supera las necesidades derivadas de atender únicamente a los clientes nacionales. Por ello, es preciso situarse en el mercado internacional, consiguiendo con

ello un triple objetivo: reducción de costes, captación y puesta a punto de nuevas tecnologías y conservación y utilización permanente de los grupos humanos.

VOCACIÓN RELACIONAL

Los mercados mundiales están en evolución permanente, con una demanda de productos y servicios que se transforma continuamente. La em-

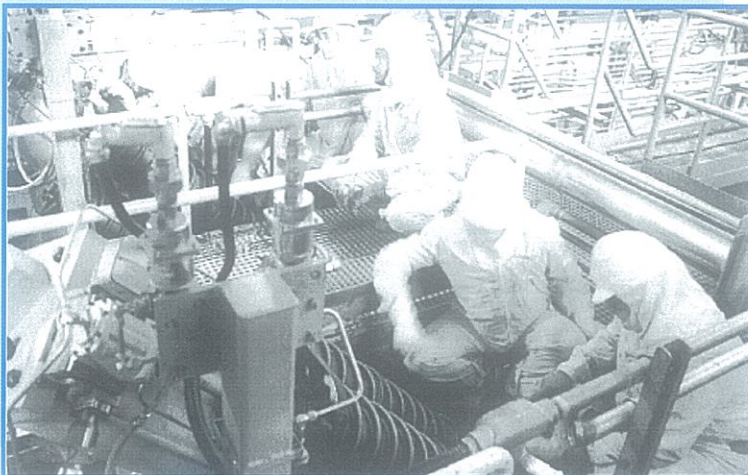
presa autosuficiente en capacidades de producción está condenada, en estas circunstancias, a una crisis permanente para adaptarse al cambio del tipo de producto. Dado este entorno, Iberinco está diseñada en base únicamente a las competencias esenciales para poder atender al sector eléctrico, de forma, que completa los servicios que presta a sus clientes con la colaboración de otras empresas que complementan sus competencias esenciales. De esa manera, puede modelar sus servicios de acuerdo con la demanda del mercado.

Por otra parte, la acción internacional es casi imposible en solitario, dado el enorme esfuerzo asociado. En este sentido, la política que se está siguiendo es la asociación con otras empresas nacionales e ingenierías locales de los países en que se prestan los servicios.

TRABAJOS LLAVE EN MANO

La simplificación estructural de las empresas eléctricas, unido a la capacidad relacional que hoy permiten los medios de comunicación, para poder integrar las capacidades de las empresas en torno a un producto completo, hace que demanda y oferta coincidan en el producto "llave en mano". En este sentido, Iberinco está buscando en la participación en consorcios de empresas para la venta de "llaves en mano", una de las fórmulas, que hoy permiten a las empresas de ingeniería, justificar su razón de ser, colaborando con las empresas fabricantes de bienes de equipo.

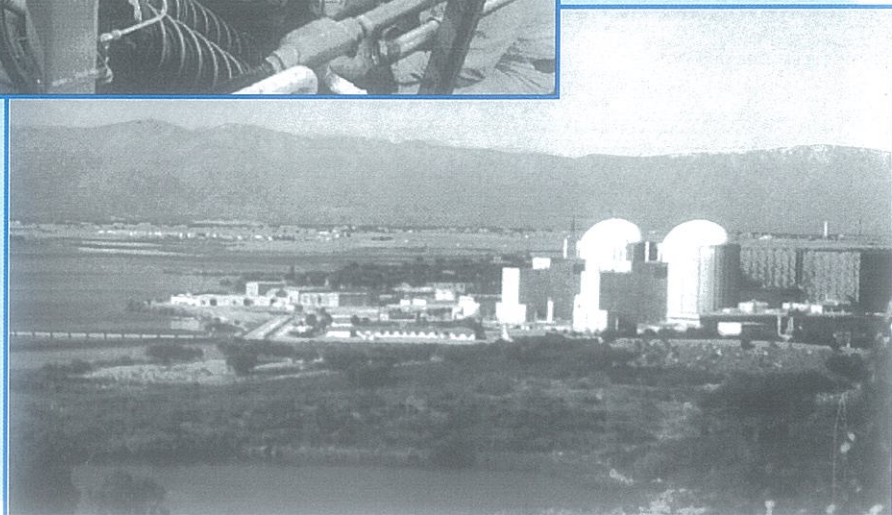
Operaciones de recarga en C.N. Cofrentes



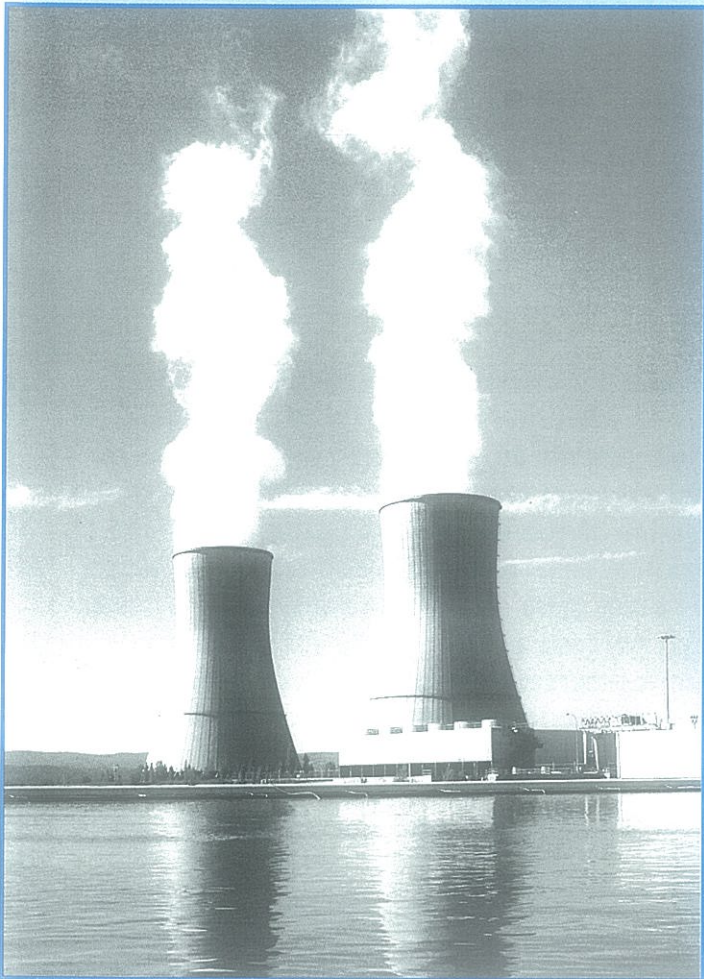
EL PROTOCOLO ELÉCTRICO

La firma del "Protocolo para el establecimiento de una nueva regulación del Sistema Eléctrico Nacional" entre el Ministro de Industria y Energía y los Presidentes de las principales empresas eléctricas españolas, que tuvo lugar el pasado 11 de diciembre, marca el inicio de un período de transición entre

Central Nuclear de Almaraz



Central Nuclear de Trillo



la situación actual del sector y la situación futura de liberalización del mercado eléctrico. Dicho período transitorio, que dura diez años (1.998-2.007), se concentra en los primeros años, hasta el 2.001, fecha en que se realizará una revisión del modelo y se calculará la evolución de tarifas y de la retribución fija en los años 2.002-2.007. El Protocolo establece un proceso, de evolución gradual pero de transformación profunda, de tal forma que el sector resultante será esencialmente distinto al actual. Los principios que han servido de base para su desarrollo podrían resumirse de la siguiente manera:

- Libertad de establecimiento. Las empresas asumirán el riesgo y la responsabilidad de sus inversiones.
- Generación en función de oferta y retribución por el coste marginal del sistema.
- Liberalización del aprovisionamiento de materias primas.
- Libertad de elección del suministrador y de contratación. Creación de la figura del comercializador, disociando la distribución de la venta de electricidad.
- Retribución de la distribución en función del reparto entre empresas de unos costes globales reconocidos.

distribución y comercialización de servicios energéticos, en un entorno competitivo y dentro de una evolución a la baja del precio de la energía eléctrica y en consecuencia de los ingresos del sector en lo que ha sido su negocio tradicional. Afortunadamente y en contrapartida van a aparecer, junto con la recuperación de la plena capacidad de la gestión empresarial, nuevas oportunidades de creación de valor a través de la reestructuración y crecimiento en los negocios tradicionales y en otros nuevos, aprovechando sinergias, economías de escala, y desregulaciones de otros sectores tanto en España como en exterior.

LAS PERSPECTIVAS DE FUTURO

En base a lo anterior, las perspectivas del sector eléctrico se traducen en que va a disminuir el precio de venta del kWh y también el número de kWh vendidos, si la entrada de nuevos actores es más rápida que el crecimiento del mercado.

En este sentido, las empresas eléctricas deberán disminuir sus costes, tanto internos como externos, para poder mantener sus márgenes y, con ello, su rentabilidad. Esta disminución de costes afectará al sector de ingeniería de dos maneras diferentes.

El Protocolo establece, también, la existencia de dos nuevos agentes: el Operador del Mercado, que tendrá a su cargo la operación del mercado de generación, y el Operador del Sistema (REE) encargado del transporte y de la explotación de la red de alta tensión; y la separación, en primera instancia contable y posteriormente jurídica, de las actividades de generación, distribución y comercialización.

Se configura así un panorama futuro radicalmente distinto al que ha sido el escenario tradicional para el desarrollo del sector eléctrico español, que deberá desintegrarse en tres negocios diferentes pero conectados entre sí: generación,

Por una parte, —y quizás será la primera reacción en que esta disminución opere— se producirá una reducción de los gastos que las empresas están dispuestas a realizar en ingeniería, tanto por una disminución de los costes horarios, como del volumen de trabajos contratados. Por otra parte, y quizás como segunda reacción, las empresas demandarán servicios de ingeniería para aumentar la eficiencia de sus instalaciones y, con ello, reducir otros costes y poder mantener márgenes y competitividad. La calidad y diferencia de estos servicios será absolutamente apreciada por las empresas eléctricas, pues la capacidad para mantener la existencia de ciertos márgenes será vital para su rentabilidad y supervivencia.

Parece, pues, que se va a producir una clara valoración de la calidad de la ingeniería, ya que los márgenes diferenciales asociados a su tecnología, van a quedar en las empresas y no van a ser anulados en poco tiempo por un Marco Legal y Estable. Sin embargo, ello va a conllevar una cierta fidelización de la ingeniería, pues una tecnología al alcance de todas las empresas eléctricas no da competitividad diferencial a ninguna, aunque en ciertos casos puede ser interesante como política para mantener una competitividad del sector frente a otros sectores energéticos.



José Domingo PÉREZ ALONSO es Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos por la Universidad Politécnica de Madrid y ha realizado el "Programa de Dirección General" (PDG) del IESE.

Ha sido Jefe del Proyecto Civil de la C.N. de Lemóniz, (1975), y Jefe de la Sección Civil de proyectos de centrales nucleares de Iberduero (1976). Posteriormente ha sido Jefe del Proyecto de la Central Nuclear de Sayago (1979-82).

Ha sido responsable del Servicio de Gestión del Departamento de Ingeniería de Centrales de Iberduero (1983-89) y posteriormente Jefe de dicho Departamento (1989-92).

Durante los años 1982-84 fue profesor en la ETS de Ingenieros Industriales de Bilbao de "Protección Radiológica".

Ha sido Director de Ingeniería de Centrales de Generación, (1992-94) y Director de Ingeniería y Construcción del Área de Generación de Iberdrola (1994-95).

Desde 1995 es Director General de Iberdrola Ingeniería y Consultoría.