

WESTINGHOUSE TECHNOLOGY SERVICES - ENWESA OPERACIONES



TONY GRANDA. CONSEJERO
DELEGADO DE WESTINGHOUSE
TECHNOLOGY SERVICES



JOSÉ MIGUEL IZQUIERDO.
CONSEJERO DELEGADO DE
ENWESA OPERACIONES

La adaptación de las empresas a los cambios y nuevos retos planteados por el sector son un fenómeno frecuente en estos momentos.

Éste es el caso de Westinghouse y Enwesa, dos empresas que ya mantenían nexos de unión muy fuertes y que, tras un análisis exhaustivo de la realidad del sector, de las necesidades de sus clientes y de su propio potencial, han decidido plantear, de forma diferente, sus normas de colaboración.

Para dar a conocer el cambio, tenemos en este número a los directores generales de las dos empresas que han surgido del proceso, Tony Granda, de Westinghouse Technology Services, SA, y José Miguel Izquierdo, de Enwesa Operaciones, SA.

Tony Granda es Ingeniero por la Universidad de Nueva York y Master en Ingeniería Electrónica y Nuclear, habiendo realizado toda su formación en Estados Unidos.

Comenzó su carrera profesional en Gibbs and Hill, en el departamento eléctrico y de instrumentación, que realizaba servicios para el grupo nuclear, al que se integró posteriormente, permaneciendo en él durante siete años y obtenien-

do una gran experiencia con su trabajo directo en las plantas.

En 1978 se incorporó a Westinghouse, participando en el montaje y puesta en marcha de la central de Krsko, en Eslovenia, período del que guarda gratos recuerdos y grandes amistades. A continuación, se trasladó a España para el proyecto de Vandellós II, participando en todo el desarrollo de la central, desde el diseño inicial

hasta seis meses después de la puesta en marcha. Posteriormente, pasó a Bruselas, ocupándose de distintos e importantes proyectos, para regresar de nuevo a Estados Unidos y cambiar su, hasta entonces, trayectoria técnica por la responsabilidad del marketing y las ventas. En la actualidad, ha regresado a nuestro país para participar directamente en el proyecto de fusión y reestructuración de Enwesa y Westinghouse.

José Miguel Izquierdo es Ingeniero Naval. Empezó su trayectoria profesional en la Empresa Nacional Bazán, haciéndose cargo, entre otros temas, del proyecto de los primeros submarinos tipo DAPHNE, por cuyo trabajo le fue concedida la Gran Cruz del Mérito Naval. Posteriormente, pasó al sector nuclear para la realización de la fábrica de Equipos Nucleares, ya que, al haber participado en la construcción de grandes submarinos, poseía una enorme experiencia en el tema de soldadura de grandes espesores y materiales de alta resistencia.

Tras la terminación de la fábrica de Maliaño, en 1975, pasó a dirigir la División de Servicios de ENSA, cargo que ocupó hasta la creación de Enwesa Servicios, en 1985, cuya dirección general asumió desde el principio.

Los planteamientos

El sector nuclear ha sufrido en España una evolución similar a la de la mayoría de los países productores. Los grandes proyectos de los años setenta, fomentados por la crisis del petróleo y una previsión de la demanda excesivamente optimista, se han visto claramente recortados, con las consiguientes reducciones de producción en empresas íntimamente relacionadas con el sector.

A este respecto, José Miguel Izquierdo recuerda que «la evolución del sector en España ha sido muy parecida a la ocurrida en Estados Unidos. La fábrica de Equipos Nucleares se construyó en 1975, cuando había grandes proyectos, pero al llegar la moratoria nuclear, fue necesario abordar la diversificación, creándose una división de servicios para cubrir las necesidades de las plantas en funcionamiento. Luego vimos que había que poseer cierta tecnología, y como la mayoría de las centrales, sobre todo las de segunda generación, eran Westinghouse, se creó Enwesa Servicios, en 1985, asimilando dicha tecnología.

»Sin embargo, Westinghouse seguía manteniendo su propia ingeniería en Madrid, por lo que se pensó en la conveniencia de unir ambas sociedades, aunque la situación de recesión del mercado no propiciaba ningún cambio en este sentido.»

A la vista de esta situación, surgió finalmente un planteamiento diferente por parte de ambas empresas, tratando de centrar la aportación tecnológica en una sociedad, Westinghouse Technology Services (WTS), que apoyada por personal de ENWESA Operaciones será responsable de la ejecución de los trabajos. ENWESA Operaciones podrá, además, atender otras actividades y nuevos mercados, con el fin de ser más competitiva.

Tras un año de negociaciones, período largo que ha hecho que los acuerdos fueran buenos y depurados, se ha empezado la actividad con plena sintonización a principios de 1997. Una de las causas de esta tardanza es el trámite obligatorio de tener que pasar por el Consejo de Ministros, debido a que WTS tiene una participación mayoritaria de capital extranjero.

Con este acuerdo, WTS se responsabiliza del

desarrollo de actividades en el campo de la tecnología nuclear, sobre todo de origen Westinghouse, compañía que tiene la responsabilidad, las capacidades y los medios, mientras que en todo lo referente a tecnología convencional, excepto turbinas, el liderazgo lo tiene Enwesa.

Las dos sociedades son una mezcla de participación. En WTS, Westinghouse tiene un 70% y ENSA un 30%, y en Enwesa Operaciones, constituida por WTS y SEPI, a través de ENSA, Westinghouse tiene un 45% y ENSA un 55%.

Este acuerdo tiene claras ventajas para las dos empresas participantes. Comenta José Izquierdo que «ENWESA Servicios tenía un acuerdo de transferencia de tecnología con Westinghouse, que actualmente no es necesario porque WTS la aporta directamente. Sin embargo, ENWESA Operaciones podrá trabajar en plantas de distinta tecnología, como Trillo y Cofrentes, siendo ésta la primera razón por la que se han constituido dos empresas; la segunda era consolidar o entrar en otros mercados, como el petroquímico, en el que ya habíamos empezado a trabajar, pero en el que podemos tener buenas oportunidades.»

«Para Westinghouse -indica Tony Granda- el acuerdo también aporta claras ventajas, como el enfoque de toda la parte industrial en una sola empresa, incluyendo el tema de turbinas, y la incorporación de instrumentación y control. Hemos agrupado en España las cuatro funciones que realizábamos: el trabajo que desarrollaba Westinghouse Sistemas Energéticos, la parte de turbina, y todo lo relativo a instrumentación, así como la vertiente comercial que no estaba cubierta ni por Enwesa ni por Westinghouse SEE, como plantas nuevas, ciclo combinado, etc. Ahora el cliente sabe que tiene un solo interlocutor, lo cual es muy importante. Otro aspecto de interés era reforzar la tecnología en España, lo que hemos logrado mediante un acuerdo entre WTS y Westinghouse Corporation para el licenciamiento total de tecnología, con autonomía para su implantación. Por último, también era importante agrupar y consolidar resultados.

»Asimismo, tenemos planes de cara al resto de Europa, tanto en el tema de servicios como en el de tecnología. La idea es trabajar en la reparación de combustible, en reactores y en todo aquello que sabemos hacer bien, aunque el objetivo principal sea el mercado español y la integración de todas las capacidades.

»En España, Enwesa Operaciones tiene la opción, por ejemplo, de trabajar con General Electric, mientras que WTS podrá hacerlo en el exterior con el contratista local que prefiera el cliente y, si no existiera ninguno específico, hacernos cargo de esa operación. Es decir, va a existir una flexibilidad.»

Tony Granda afirma con rotundidad que «WTS no tiene planes de entrar en temas que no estén relacionados con la energía; nos vamos a dedicar a las plantas nucleares y convencionales, pero no al sector petroquímico ni a otros en los que tenemos algunos productos, que se traspasarán a Enwesa Operaciones. El objetivo

es que toda la contratación nuclear, en general, se centre en WTS, incluyendo la turbina. Queremos mantener nuestra presencia en España, donde el 67% de la potencia nuclear instalada es de diseño Westinghouse. De hecho, nuestros clientes demandaban nuestra presencia directa en España, y en esa línea hemos decidido estos cambios.»

Desde el punto de vista de Enwesa Operaciones, afirma José Izquierdo que «se trata de un problema de mercado, porque mantener una organización exclusivamente para dar servicio a las plantas nucleares, que exige unos mínimos estructurales imprescindibles para poder realizar bien el trabajo, es muy costoso. Por tanto, para Enwesa era preciso diversificar y buscar otros productos en la industria convencional. Trabajamos bastante en el campo petroquímico y posiblemente ahora realicemos un proyecto importante en calderas.

»Por otro lado, no hay que olvidar que en Equipos Nucleares existía una División de Servicios que trabajaba con muchos tipos de tecnología, sobre todo en ingeniería de materiales y metalurgia, puesto que ha fabricado toda clase de componentes y, por consiguiente, no se han perdido esos conocimientos tan necesarios para la industria nuclear. Además, trasladamos también a Enwesa la ejecución de los trabajos de la División de Residuos de ENSA.

»A modo de resumen, en tecnología Westinghouse el cerebro será WTS y el brazo que la ejecute Enwesa Operaciones.»

Los cambios

La adaptación de dos empresas a una nueva estructura no es tarea fácil. Se plantean temas tan delicados como la definición del lugar físico de trabajo, la remuneración, los derechos sociales adquiridos en la empresa de origen, entre otros.

A este respecto, José Miguel Izquierdo nos comenta que «básicamente, se nos han planteado dos problemas: la cultura de las personas y la forma organizativa de las empresas. Cada compañía tiene su política salarial, su política de comunicación con su plantilla y, en ese sentido, no se producen las cosas de la misma manera en una u otra organización. En Enwesa Servicios ya éramos una mezcla porque habíamos partido de personal procedente de Westinghouse y de Equipos Nucleares. El hecho de que haya existido ese paso intermedio ha servido para que no fuera un cambio demasiado dramático. Lógicamente ha sido necesario realizar un reajuste del personal en las organizaciones, en función de sus conocimientos y de los objetivos de cada una de las empresas, pero, salvo mejor opinión de los responsables de Recursos Humanos, creo que las cosas se han ido desarrollando sin grandes problemas.»

Para Tony Granda, «el tema del personal siempre es difícil y delicado, por lo que hemos preparado un plan de transición, que incluye la comunicación con la industria y los empleados, con los que hemos mantenido muchas

reuniones. Se ha elaborado un plan de Recursos Humanos, que abarca desde los salarios hasta los beneficios, donde han surgido pequeñas discrepancias, pero no grandes traumas, porque el personal ya había estado trabajando en una u otra empresa. En general, creo que la transición ha sido relativamente fácil.

»Desde el punto de vista de localización física, mi preferencia era cambiarnos a un edificio nuevo, pero, cuando estábamos a punto de firmar el contrato, se vino abajo la operación debido a la compra, por una entidad financiera, del edificio que teníamos previsto utilizar. La segunda alternativa, que hemos llevado a efecto, era mantenernos en estas oficinas de Westinghouse. Tenemos, pues, dos centros principales, aunque hay personal en un tercero. La parte comercial y técnica, así como los equipos de apoyo a la ingeniería, tanto de Ascó como de Vandellós y Almaraz, están ubicados en Madrid, pero el Grupo completo de Servicios se halla, integrado con ENWESA, en Tarragona, a excepción del de turbina, porque, al servir a toda España, hemos decidido mantenerlo en Madrid. El único problema, al no habernos podido mudar al otro edificio, es que el personal está algo apretado, por lo que estamos en proceso de reorganizar su ubicación en estas oficinas.»

«Enwesa -nos informa José Miguel Izquierdo- tiene en Santander la Dirección Financiera, porque, al ser de ENSA la participación mayoritaria de nuestra empresa, hay que presentar toda la documentación económica y de control en las mismas condiciones que ENSA, con lo que se facilita mucho la labor. Igualmente, tenemos allí ubicada la Dirección de Recursos Humanos. En Madrid, está la Dirección Comercial y la de Ingeniería e I+D, en una oficina muy próxima a la de WTS.»

Los nuevos mercados internacionales

Los nuevos negocios de las comunicaciones marcan las actividades de empresas multinacionales como Westinghouse. Por esta razón, nos interesamos en la influencia que estas nuevas líneas de productos pueden tener en las actividades de Westinghouse en España.

A este respecto, Tony Granda afirma que «la reestructuración de Westinghouse en el ámbito internacional no nos va a afectar; por el contrario, nos resultará positiva. Westinghouse va a agrupar sus empresas en dos vertientes: una "broadcasting", con dos grandes líneas como son TV-radio y Cable, siendo esta última la de



mayor proyección de futuro. La segunda gran área de negocio es Westinghouse Electric Company, donde está la tecnología y la industria. Esta nueva gran empresa resultará muy positiva para WTS, porque nos dará mayor acceso a toda la tecnología y los fondos de los EEUU, ya que dependerá de tres de las "business units": Instrumentación; turbina y generación de energía, en Orlando, y sistemas de energía, en Pittsburg. Las otras dos serán la relacionada con los contratos gubernamentales de los EEUU y la que desarrolla la línea de refrigeración de transportes.

»No hay que olvidar que el negocio de "broadcasting" genera mucho dinero, pero también lo consume, por lo que es necesario tener otra parte del grupo que desarrolle equipos y tecnología nueva. En todo caso, a WTS esta reorganización le resultará muy positiva.»

Las nuevas estructuras

Nos informa el Director de WTS que «básicamente, hemos dividido la organización en tres grupos principales: Comercial y Ventas, y "business performance", a través del cual pretendemos medir temas que van desde la opinión del cliente sobre nuestro trabajo, hasta su punto de vista acerca de los precios, qué ocurre en el mercado, hacia dónde nos movemos en los próximos años. El director de este grupo es Rogelio de Haro, anterior responsable de Westinghouse SEE. Para nosotros este línea de trabajo es muy importante porque es la que nos dice dónde y cómo estamos hoy y hacia dónde nos queremos mover en el futuro.

»Luego, tenemos un segundo grupo, que yo llamo de "recursos para realizar los trabajos", siendo su misión fundamental ejecutar bien el trabajo a la primera. A su vez, se divide en tres grupos: Ingeniería, a cargo de Adolfo Martínez Flórez, de quien dependen también el grupo "Q/A Systems" e ingeniería nuclear y térmica. Luego están dos grupos independientes, el de ingeniería de apoyo de Almaraz, del que se encarga José Cobián, y el de apoyo a Ascó y

Vandellós, que lleva Humberto Marta. Finalmente está la parte de ejecución que llamamos Operaciones, bajo la responsabilidad de Fabrizio Organai, del que depende Instrumentación, turbinas y servicios nucleares. Los grupos de apoyo son básicamente de Recursos Humanos, cuya directora es Beatriz Alonso, y la parte financiera, que dirige María Paz Esteban.

El Consejo de WTS está formado por cuatro representantes de Westinghouse y dos de ENSA.

Por Westinghouse están el *Senior Vicepresident* de Operaciones Comerciales de *Energy Systems* (Pittsburg); Tony Granda, como Director General y Consejero Delegado de WTS; el director de operaciones internacionales de *Power Generation* (Orlando), y Fernando Pérez Naredo, Presidente de Bruselas. Por parte de Equipos Nucleares están su Presidente, José Luis Ruiz Nuñez, y José Miguel Izquierdo.

El Director General de Enwesa Operaciones nos habla de la composición de su empresa. «En Enwesa hemos conservado la Dirección Comercial, con su director, Julio Cuadrado, que mantiene la conexión con la parte comercial de Westinghouse y con la de otras tecnologías, pero siempre en el campo nuclear, independientemente de que, cuando se abre un nuevo mercado, él lleva la coordinación de todas las ofertas, siendo el máximo responsable comercial.

»Para potenciar nuevos mercados y productos tenemos a Alberto Biete, quien es también responsable de la delegación de Tarragona. A esta actividad le damos mucha importancia, porque uno de nuestros objetivos prioritarios es diversificar y estar en otros mercados.

»A cargo de Operaciones, procedente de Westinghouse y que ya estaba con nosotros en Enwesa Servicios, se encuentra Esteban Castaños, y en Ingeniería, Jorge Jiménez, que se ocupa, de manera fundamental, de la confidencialidad procedente de tecnologías diferentes, el desarrollo de la propia documentación que utilizamos, como tecnología propia, y de I+D. Finalmente, están los departamentos de Recursos Humanos y Financiero, cuyos responsables son Joaquín Rolán y Pedro Fernández, respectivamente, que se encuentran en Santander.

»Esta es la organización básica de Enwesa Operaciones, que depende de un Consejo de Administración, formado por cuatro personas por parte de SEPI: Jose Antonio Espallardo, Carmen Escaja, Juan Luis Ruiz y yo mismo, como Consejero Delegado y Director General. Por parte de Westinghouse Technology Services están Tony Granda y Fernando Pérez Naredo.»