

EDUARDO MONTES PÉREZ

Vicepresidente y

Consejero Delegado
de SIEMENS ESPAÑA



En 1995, Siemens conmemoraba su primer centenario de presencia en nuestro país. Su fundación se remonta a 1887, por lo que ha alcanzado, recientemente, sus 150 años de historia.

Para conocer la trayectoria de esta empresa, cuya división nuclear forma parte importante del sector nuclear español, viene a nuestras páginas de la "Opinión de la Industria" su Vicepresidente y Consejero Delegado, Eduardo Montes.

Doctor Ingeniero Industrial y Master en Alta Dirección, Eduardo Montes ingresó en Siemens en 1975, donde desempeñó, entre otros, los cargos de Director de Calidad y Director de Proyectos de Automatización Industrial. En 1983, se hizo cargo, en Inglaterra, de la Dirección de Proyectos de Desarrollo de la consultoría P.A. Technology, instalando una subsidiaria de esa compañía en España. En 1985 pasó a Alcatel, como Director de Marketing, siendo designado, a continuación, Presidente del programa

EUREKA y Director General Adjunto del CDTI durante un año, para organizar el área internacional. En 1989 volvió a Alcatel, como Director General, hasta el año 1993, cuando asumió la presidencia en España del grupo GEC Alsthom. En 1995, regresó a Siemens, como Vicepresidente y Consejero Delegado del Grupo en España.

150 ANIVERSARIO

Cuando nos referimos a la fundación de la empresa, Eduardo Montes resalta que «Siemens fue creada por un ser absolutamente excepcional: Werner von Siemens, un extraordinario científico y empresario, además de gran humanista, características que no suelen darse en una misma persona. De hecho, la mayoría de los inventos nacen de personas que luego no han sido capaces de ser empresarios, existiendo escasos precedentes de inventores que lo hayan conseguido.

»Nuestra empresa comienza con dos desarrollos que han marcado el futuro de la tecnología electrónica: el telégrafo y la dina-

mo que, en el siglo XIX, constituyen el inicio de las telecomunicaciones y la generación de energía, respectivamente. Estos inventos marcan claramente la tendencia de la compañía, que durante muchos años se ha desarrollado en dos áreas muy diferenciadas y que no convergen hasta el año 1966. Todavía en 1976, cuando yo entré en la empresa, se hablaba de la "gente de los voltios grandes" y de la "gente de los microvoltios".

»La evolución se ha realizado en base a tres objetivos fundamentales: primero, ser una empresa puntera en tecnología, lo que se ha conseguido, tanto en el área energética y de infraestructuras, como en las telecomunicaciones. Además, durante estos 150 años se ha ido diversificando y buscando

campos en que se pudiera aplicar la conjunción de estas dos tecnologías, como el ferroviario, el electromédico, y todo lo relacionado con la electrónica y la informática.

»El segundo objetivo, marcado desde los inicios de la empresa, es ser totalmente internacional. Aunque los accionistas estén en su mayoría en Alemania, la realidad es que, desde su fundación, la compañía ha tenido mucha actividad fuera de ese país. Las dos primeras sucursales se instalaron en Moscú y Londres y hoy en día, Siemens tiene casi la mitad de su personal, 210.000 personas de un total de 387.000, en el exterior. Estamos presentes en más de 180 países y en todos ellos somos una compañía tradicionalmente asentada. Como ejemplo, puedo citar que en

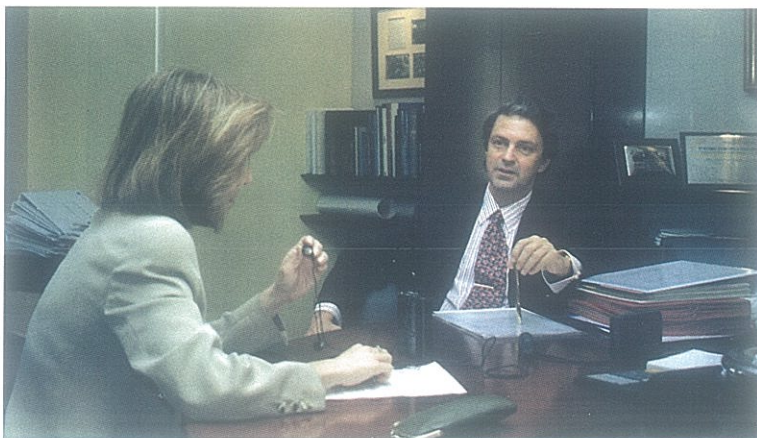
Argentina llevamos noventa y seis años, en Portugal noventa y ocho, en España ciento dos, y en Inglaterra, más de cien.

»El tercer objetivo fundamental de la empresa ha sido, desde sus inicios, lograr un equilibrio entre los intereses de los accionistas, los del mercado y los de los empleados, hasta el punto de que, en 1897, Siemens fue la primera compañía del mundo que tuvo una Caja de Pensiones, que, cien años después, se mantiene.

LA GLOBALIZACIÓN

El reto de la globalización y la internacionalización han de afrontarlo todas las empresas que pretendan ocupar un lugar destacado en el mercado internacional. A este respecto, Eduardo Montes afirma que «Siemens es una empresa global desde que nació. Yo la defino como una compañía europea con proyección en todo el continente, incluso desde mucho antes de que se hablase de la Unión Europea, abordando el mercado de una forma tridimensional. Por una parte, tenemos las grandes líneas de productos (16 en total), como el área de KWU, a las que se aplican políticas globales en todo el mundo. La segunda dimensión está constituida por las organizaciones locales, ya que Siemens está muy cerca de los clientes en casi todos los países. En tercer lugar, pretendemos dar servicio a nuestros clientes allá donde se encuentren; en la medida en que un cliente se internacionalice, estaremos a su lado.»

Con respecto a los mercados en los que Siemens está presente más directamente, nuestro entrevistado afirma que «aparte de las apuestas tradicionales, como América Latina, Siemens ha tenido capacidad financiera y de gestión para abordar todos los mercados. En Estados Unidos, constituye una enorme empresa americana, que cuenta con 70.000 personas, con infinidad de fábricas, con un valor añadido local y que ha sabido estar presente en un mercado tremendamente difícil, desde hace veinte o veinticinco años. Lo mismo ha hecho en otros mercados, como en los países que se hallaban tras el llamado "telón de acero", habiendo participado en todas las privatizaciones realizadas; de hecho, hoy en día el mercado de Europa oriental es privilegiado para nosotros. En



cuanto al Lejano Oriente, Siemens apostó hace ya muchos años por él. La plantilla establecida allí sobrepasa las 25.000 personas. Estamos perfectamente representados en todo el mundo y siempre como empresa local.»

LA DIVISIÓN NUCLEAR

Siemens comenzó a trabajar en energía nuclear en 1957, integrándose KWU en 1969. En aquellos años, comenta Eduardo Montes que «existían dos circunstancias curiosas: por una parte, había una demanda enorme de energía y, por otra, no existía un movimiento ecologista tan fuerte como ahora. Ambas circunstancias hicieron que la energía nuclear proliferara, resolviendo el gran problema energético de una manera fundamental y poco polucionante, y eso marcó toda una época, durante la cual se desarrolló la gran actividad constructora de todas las centrales.»

¿Qué ocurre ahora?, se pregunta el propio Eduardo Montes. «Dos cosas: por un lado, no existe un elevado nivel de demanda. Si a esto unimos que la evolución de la tecnología nos permite mejorar las centrales existentes, en el sentido de mantenerlas mucho mejor, incrementado su seguridad y me-

jorando su rendimiento, nos encontramos con una producción suficiente para cubrir la demanda industrial y doméstica de electricidad. Por otra parte, parece bastante claro que esta situación se mantendrá, pero desde mi punto de vista sólo durante un corto plazo de tiempo, quizá tres o cuatro años.

»Si analizamos, por ejemplo, los datos españoles, el consumo ha crecido en el primer semestre de este año el 2,6%, según los datos de UNESA. De esta cifra, el 0,6% procede del incremento del consumo industrial y el 2% del consumo familiar, lo que, en mi opinión, significa que va a haber un despegue mucho más importante, porque ese 2% es vegetativo. Si el consumo aumenta de esta manera, por muy poco que tire la industria, yo apuesto por un crecimiento energético mayor del que se piensa, con lo que, llegado el momento, habrá que pensar muy seriamente cómo se va a generar esa energía necesaria para satisfacer una demanda creciente.

»Recientemente, en una reunión celebrada en Munich en conmemoración del 150 Aniversario de nuestra empresa, que coincide con el 40 Aniversario del inicio de las actividades nucleares en Siemens, quedó claro que el problema es que no existen alternativas, porque los fósiles se acaban y, además, son altamente contaminantes; las energías renovables, por desgracia, no son una alternativa real, aunque Siemens ha apostado muy seriamente por todas ellas, estando presente en la eólica y siendo líder mundial en energía solar fotovoltaica, aunque no tenemos procesos de biomasa. También creemos en los ciclos combinados, pero, al final, la producción de estas alternativas es baja, con lo que la apuesta nuclear se va a tener que mantener.

»Si me inclino por este tipo de energía no es por filosofía, sino por puro pragmatismo. La energía fósil está limitada, con lo que cada vez utilizaremos combustibles menos ricos y, por tanto, más polucionantes; la hidráulica, que considero extraordinaria, está también acotada; las energías alternativas producen muy poco; el ahorro energético es fundamental, pero no va a conseguir disminuir el consumo, sino racionalizarlo, ya que la industria y el transporte cada vez van a demandar más electricidad. Por todo ello, solamente podemos contar con la energía nuclear.»



ENERGÍA NUCLEAR Y OPINIÓN PÚBLICA

Eduardo Montes es muy claro cuando expone su punto de vista con respecto a los problemas que la producción de energía nuclear tiene para transmitir a la sociedad sus ventajas y aspectos positivos. «No hay que olvidar que la primera aparición pública del tema nuclear se produce en Hiroshima y Nagasaki y eso es lo que las generaciones más jóvenes tienen en la cabeza, así que, partiendo de esa premisa, lo que hay que hacer es explicar los esfuerzos realizados y los miles de millones invertidos en dotar de una seguridad total a las centrales. Ésta es la realidad que hay que transmitir a la opinión pública, a la que no le importan gran cosa los temas técnicos, ni siquiera los costos. El precio de la energía, como el del pan, es inelástico, es decir, la gente compraría pan costara lo que costara y comprará energía cueste lo que cueste. La subida o bajada de tarifas afecta muy poco a que se enciendan más o menos bombillas en las casas.

»Creo que no se puede minimizar el eco que tienen los detractores de la energía nuclear en la sociedad. El problema es que no se ha sido capaz de trasladar a la opinión pública la realidad, hemos sido muy malos comunicadores. No hay la más mínima duda de que una central nuclear con un reactor tiene un riesgo, pero también lo tiene una caldera que quema fuel o gas. Cuando se explique bien la probabilidad de un accidente en una planta nuclear, probablemente se logre un cambio de opinión.

»En este campo, Siemens está trabajando en crear procesos y centrales infinitamente más seguras, en las que ese riesgo sea mínimo. En segundo lugar, debemos ser capaces de convencer a la opinión pública, incluido el colectivo ecologista, que es tremendamente respetable, hasta qué punto una central nuclear es muchísimo menos polucionante que una térmica, dando a conocer de una forma objetiva las grandes ventajas y el buen funcionamiento de las centrales nucleares.»

LA CALIDAD

«Siemens, desde hace muchísimos años, apostó por la calidad y ha ido evolucionando al tiempo que las teorías sobre la misma. En un momento dado, se trataba de un mero control del producto. Realmente, fue con las centrales nucleares cuando se inició el tema de la Garantía de Calidad, con las correspondientes certificaciones. Ahora, la apuesta de Siemens España, y de Siemens

en todo el mundo, es hacer de la calidad la estrategia de gestión del grupo. Por una parte, tenemos ya homologados todos los procesos de la compañía, bajo las normas ISO 9002 ó 9001, dependiendo del tipo de proceso. Se trata de conseguir la máxima satisfacción de los clientes, del personal y de los accionistas. Desde principios de 1996, hemos puesto en marcha un programa de calidad total, por el cual ya han pasado, recibiendo cursos de formación, la totalidad de los empleados de la compañía, lo que significa, por una parte, un compromiso fundamental de la dirección y, por otra, una voluntad de enfocar toda la plantilla hacia esos tres colectivos: cliente-accionista-empleado. Hemos cambiado muchas cosas, entre ellas la organización, dando un mensaje clarísimo de que la nueva estructura y la compañía en general están orientadas absolutamente hacia los clientes, lo que representa una apuesta complicada pero muy importante.

»En mi caso concreto, los clientes del primer ejecutivo de la compañía son tres. Si la labor de un consejero delegado es complicada, es por tener que satisfacer a los tres por igual, aunque, muchas veces, los intereses sean diferentes. En mi caso, los clientes son los accionistas, porque tengo la obliga-

Werner von Siemens (1816-1892, a partir de 1888 "von"), hacia 1850. Fundó junto a Johann Georg Halske en el año 1847 la "Telegraphen-Bau-Anstalt von Siemens & Halske" en Berlín. En la actualidad, Siemens cuenta con 379.000 empleados en todo el mundo, ha cruzado el umbral de 100.000 millones de DM con su volumen de pedidos y su presencia se extiende a 189 países.

Todo empezó con el correo eléctrico. La caja del telégrafo de aguja de 1847 en latón reluciente y madera lacada fue la cuna de la era de la información, el primer terminal de correo electrónico. El invento de Werner Siemens fue el primer producto de la "Telegraphen-Bau-Anstalt von Siemens & Halske" que ha conducido en 150 años a la radiotelefonía móvil (en la imagen el nuevo teléfono móvil S6 para GSM), la Internet, la autopista de datos, los chips, las computadoras personales y la comunicación.



ción de hacer que la inversión en Siemens sea la más atractiva; los consumidores son los clientes externos, debiendo lograr el objetivo de ser su suministrador favorito y, por último, los empleados. Tener los mejores trabajadores y los más motivados es lo que puede conseguir el éxito.

»En cuanto al personal, tiene dos clientes: el externo, que es fundamental y nos paga a todos, y el interno, que es el siguiente en la cadena de mando. Esto ha quedado claramente definido, aunque todavía haya que realizar un esfuerzo para que cale en la cultura de la compañía. Hay que tener en cuenta que las adaptaciones culturales no son inmediatas, por lo que se ha estado aplicando una terapia de choque durante dos años.

»La idea de calidad total es la integración máxima de toda la cadena de valor dentro de una misma filosofía y, evidentemente, lo que para nosotros es filosofía de gestión, trasciende a nuestros proveedores y a nuestros clientes.»