

EL PLAN ESTRATÉGICO: CREACIÓN DE UNA CULTURA DE EMPRESA Y SU REPERCUSIÓN EN LOS RESULTADOS



José Luis Sánchez Miró, Subdirector Económico Administrativo, con los restantes miembros del Comité Estratégico; C. de la Cal, G. Feijoo y J. I. Garrote.

EL ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA. LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS

El Plan Estratégico de C.N. de Trillo acorde con la Misión y la Visión empresarial explicitadas en el Proyecto de Empresa, está orientado, garantizada la seguridad, a la mejora de los resultados de la Agrupación y al mantenimiento del nivel tecnológico de la Central. La posición que se pretende alcanzar hace necesario contar con unos procesos y una organización suficientemente ágiles y flexibles. De esta forma, la estrategia de la Agrupación se soporta en las siguientes líneas estratégicas:

- Seguridad
- Resultados: Creación de valor
- Desarrollo empresarial
 - Procesos
 - Personas

El enfoque de la estrategia de la Agrupación es, partiendo de nuestra situación actual, conseguir la posición deseada (Visión), incorporando las prácticas consideradas como referencias excelentes de distintas centrales a nivel mundial,

identificadas mediante actividades de benchmarking e intercambio de información.

En este sentido, Central Nuclear de Trillo 1 auspició la formación de un grupo internacional para intercambio de prácticas junto con otras cuatro centrales punteras, tres de ellas europeas y una cuarta americana. Este grupo, denominado Cost Reduction Working Group (CRWG), ha celebrado ya dos reuniones anuales de trabajo al máximo nivel e intercambiado además numerosas experiencias en contactos bilaterales para asuntos específicos de un mayor nivel de detalle y número de personas.

A partir de este enfoque se han establecido, para cada una de las líneas estratégicas, los factores críticos de éxito indicados a continuación.

Línea estratégica de Seguridad

Representa la visión que C.N. Trillo ofrece a su principal cliente, la Sociedad en general, y a la Institución que canaliza las demandas de seguridad de ésta: el Consejo de Seguridad Nuclear (CSN). Esta visión de seguridad es imprescindible para la viabilidad del negocio, al ser la segu-

ridad condición indispensable para el desarrollo de la actividad. Se considera como objetivo prioritario el mantenimiento de la licencia, con el cumplimiento satisfactorio de los compromisos reguladores y manteniendo al día el nivel tecnológico de la Central.

Línea estratégica de Resultados

Representa la aportación que la Agrupación proporciona a sus propietarios / accionistas, como consecuencia del incremento del Valor del Activo, a través de una mayor generación eléctrica, con unos menores costes y obtenida en condiciones de seguridad.

El objetivo primordial es satisfacer las expectativas de las Empresas Propietarias de la Central, mejorando el "Margen de explotación" de la Agrupación, aumentando los ingresos mediante una mayor producción, y disminuyendo los costes mediante la optimización del gasto y la inversión.

Línea estratégica de Desarrollo Empresarial

• Procesos

Los procesos de la Agrupación son el reflejo de cómo se hacen las cosas y determinan la eficacia interna de nuestro negocio. La orientación de la Organización a los procesos operativos y a la mejora de la gestión de los mismos es condición necesaria para la consecución de los objetivos estratégicos. Las actuaciones estratégicas, dentro del presente Plan Estratégico, estarán orientadas a la optimización de los procesos hasta conseguir los niveles de eficacia requeridos por los objetivos estratégicos.

• Personas

Para poder abordar con garantía de éxito las actuaciones estratégicas es preciso contar con todas las personas suficientemente capacitadas y motivadas y con una organización que propicie la eficacia. Las personas a su vez, deben conocer y entender la estrategia y disponer de las habilidades y conocimientos necesarios para

EL PLAN ESTRATÉGICO: EL NUEVO MARCO REGULADOR

LIBERALIZACIÓN DEL SECTOR ELÉCTRICO: IMPLANTACIÓN DE MEDIDAS DE COMPETENCIA

- ➔ SISTEMA BASADO EN PRECIOS DE MERCADO
- ➔ LOS INGRESOS DEPENDEN DE LA PRODUCCIÓN VENDIDA
- ➔ GESTIÓN DEL MARGEN DE EXPLOTACIÓN: INGRESOS - COSTES

REFERENCIAS EMPRESARIALES

- MISIÓN
- VISIÓN

PLAN ESTRATÉGICO 1998 - 2002

BENCHMARKING

LAS CENTRALES CONSIDERADAS EXCELENTES A NIVEL MUNDIAL MANTIENEN UNA MEJORA CRECIENTE Y SOSTENIDA DE SUS RESULTADOS

PLAN DE MEJORA DE RESULTADOS

ESTUDIOS DE COMPARACIÓN CON CC.NN. EXCELENTES

- Conseguir la capacidad para mantener el diseño básico y la actualización de la documentación, ubicando en el emplazamiento los servicios necesarios de la Ingeniería Principal.
- Establecer un nuevo marco de relaciones con el Suministrador Principal, potenciando la realización de servicios de ingeniería bajo especificaciones y pedidos concretos de Central Nuclear de Trillo 1 y la eliminación de costes estructurales.

Actuaciones de licencia

- Cerrar satisfactoriamente y de acuerdo con la planificación establecida los diversos compromisos de licencia que existen actualmente y que suponen un elevado consumo de recursos: AEOS/Rediseño de Sistemas, APS, etc.
- Establecer y poner en práctica un programa escalonado de inversiones que, acorde con los objetivos de resultados,

poder llevarla a cabo, actuando de forma acorde con los objetivos.

- Actuaciones de soporte
- Para la consecución de los objetivos de la Agrupación, se consideran básicas, y habrán de utilizarse adecuadamente, las herramientas siguientes:

- Autoevaluación según el modelo EFQM
- Benchmarking (CRWG, etc.)
- Plan de Mejora Continua
- Planes de formación y entrenamiento
- Evaluación por el desempeño

LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para la determinación de los objetivos a alcanzar en el periodo de vigencia del Plan, se ha considerado la situación actual de nuestra Empresa y de su entorno, y la previsible evolución del mercado eléctrico. Esta posición de partida queda definida por las siguientes referencias:

- Nuevo Marco Regulador del Sector Eléctrico.
- Situación del Sector eléctrico, tanto en España como en la Unión Europea.
- Estudio de comparación con diversas centrales de referencia a nivel internacional.
- Intercambio de información (Benchmarking) para la comparación con otras centrales, nacionales y extranjeras, consideradas como excelentes en los diversos aspectos del negocio.
- Estrategia de las Empresas Propietarias.
- Situación actual de Central Nuclear Trillo 1 (organización, recursos, presupuestos, etc.).

Adicionalmente los objetivos estratégicos están centrados en los aspectos que, de acuerdo con nuestra situación de partida y las referencias existentes, disponen de un mayor potencial de mejora y, sobre todo, aportan una mayor contribución a la estrategia de la Agrupación:

ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA

PROYECTOS E INVERSIONES

GARANTIZAR LA SEGURIDAD

MEJORAR LOS RESULTADOS

DISPONER DE UNA ORGANIZACIÓN Y UNOS PROCESOS ÁGILES Y FLEXIBLES

LINEAS ESTRATÉGICAS Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

SEGURIDAD

INDISPENSABLE PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

- ESCENARIO DE SEGURIDAD Y LICENCIA
- DOMINIO DEL PROYECTO
- CULTURA DE SEGURIDAD

RESULTADOS

MEJORAR EL MARGEN DE EXPLOTACIÓN

- CRECIMIENTO: AUMENTO DE GENERACIÓN
- MEJORA DE LA EXPLOTACIÓN:
- ACORTAMIENTO DE PARADAS
- MEJORA DE PRODUCTIVIDAD
- REDUCCIÓN DE COSTES DE COMBUSTIBLE

DESARROLLO EMPRESARIAL

EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS PROCESOS

ACTUACIONES DE SOPORTE

- AUTOEVALUACIÓN SEGÚN EL MODELO EFQM
- BENCHMARKING (CRWG, ETC.)
- PLAN DE MEJORA CONTINUA
- PLANES DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO
- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Aumento de la disponibilidad: Acortamiento de paradas
 - Aumento de potencia
 - Mejora de procesos: Parada para recarga, Mantenimiento (RCM, Mantenimiento basado en la condición)
 - Mejora de la productividad de los servicios propios y contratados
- Con estos antecedentes se han establecido los siguientes objetivos estratégicos:

OBJETIVOS DE SEGURIDAD Dominio del proyecto

- Aumentar el conocimiento y la capacitación de la Organización, proporcionando a Central Nuclear de Trillo 1 mayor dominio y capacidad de decisión frente al Suministrador Principal y a la Ingeniería Principal:

contemple las inversiones requeridas para garantizar la seguridad, para el cumplimiento de la normativa, o para satisfacer las demandas del Organismo Regulador.

En el presente Plan Estratégico se establece como objetivo prioritario la implantación, durante la parada para recarga de 1.998, de las modificaciones asociadas al rediseño de los sistemas de Agua de Refrigeración Esencial, de Ventilación del Edificio de Alimentación de Emergencia y de Corriente Alterna de Salvaguardia y Emergencia.

La terminación de los trabajos de cierre y documentación de las mejoras identificadas en el estudio AEOS se ha previsto entre 1.998 y 1.999.

Asimismo, durante la vigencia del Plan se finalizarán las fases I y II del Análisis Probabilista de Seguridad y se iniciarán las actividades asociadas a:

- Plan de accidentes severos

- Diseño y fabricación del simulador réplica de alcance completo
- Ejecución de las mejoras en las líneas de rociado del presionador
- Validación de las bombas de inyección y extracción del sistema de evacuación de calor residual mediante prueba en banco

Todas estas inversiones, junto con las asociadas a la mejora de los resultados del negocio y a la explotación del activo, están incluidas en el Plan de Inversiones para el período 1.998 - 2.005, y se analizan en detalle en el capítulo 3.4 del presente documento.

Cultura de seguridad

- Lograr la máxima extensión de la Cultura de Seguridad en las actitudes y comportamientos, tanto individuales como de las organizaciones, llevando a cabo mediciones periódicas de los avances logrados, y las actuaciones que de ellas se deriven.

Solución al Almacenamiento de Combustible Gastado

- Disponer de la solución operativa para el almacenamiento del combustible gastado.

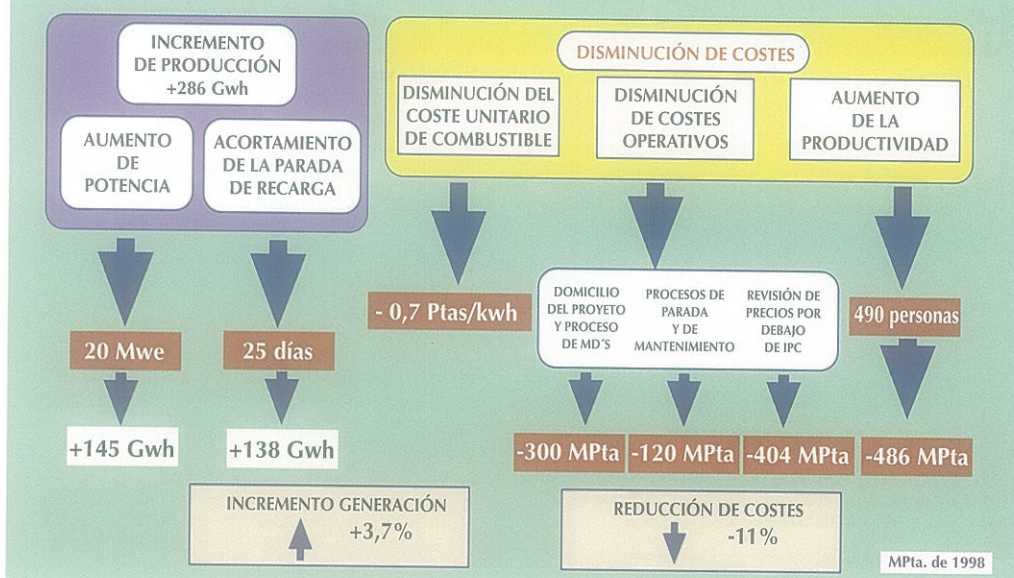
OBJETIVOS DE RESULTADOS Incremento de Producción

- *Acortamiento de la parada de recarga:* Elaborar un plan de acortamiento de paradas y de mejora de los procesos relacionados con las mismas que, enfocado a la consecución de paradas con duración similar a las de otras centrales tecnológicamente equivalentes, permita tanto diseñar recargas de menor duración, como asegurar el cumplimiento de los programas y alcances establecidos, consolidando una parada estándar de 25 días en el año 2002
- *Incremento de potencia:* Aumentar la potencia de acuerdo con el proyecto en curso de aumento hasta un 4%, alcanzando el 2% en el año 2.002, derivado de la consecución de los hitos del proyecto: aumentos de un 1% tras las recargas de los años 2.000 y 2.001

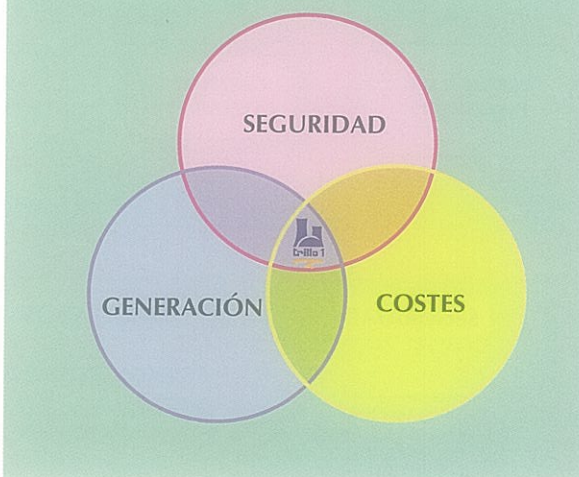
Disminución de Costes

- *Disminución de los Costes Operativos*
 - Consolidar las reducciones que se obtengan como consecuencia de la implantación de acciones derivadas del Dominio del Proyecto y de la reingeniería del proceso de Modificaciones de diseño, valoradas en 300 MPta. de 1998.
 - Consolidar las reducciones de costes asociadas a la mejora de los procesos de la parada para recarga y a la menor duración de la misma, cuantificados en 20 MPta. por día de reducción.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE RESULTADOS



LA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL



- Mantener, durante todo el periodo de vigencia del Plan, una estrategia global de revisión de precios por debajo del IPC, cuantificado en una reducción de 404 MPta de 1998.

- *Disminución de los precios y costes de combustible:* Alcanzar un coste de combustible de 0.7 Ptas/kWh_{neto}.

- *Aumento de productividad en las distintas áreas:* Conseguir explotar la Central con 490 personas en el año 2002, entre personal propio y contratado, como consecuencia, entre otras, de las mejoras que se deriven de las acciones de soporte incluidas en la línea estratégica de Desarrollo Empresarial.

DESARROLLO EMPRESARIAL. ACTUACIONES DE SOPORTE

- *Autoevaluación:* Hacer autoevaluaciones periódicas según el modelo de la EFQM, identificando áreas de mejora y poniendo en práctica, dentro del Proyecto de Mejora

Continua, las soluciones pertinentes.

- *Benchmarking:* Llevar a cabo actuaciones de intercambio de experiencias e información, orientadas a la identificación de las mejores prácticas en las áreas críticas para la consecución de los objetivos estratégicos.

- *Proyecto de Mejora Continua:* Extender el proyecto a toda la organización como herramienta al servicio de los objetivos estratégicos, para propiciar el cambio cultural, mejorar los procesos y actividades, y como vehículo de desarrollo profesional, motivación y autoestima de los empleados.

Los procesos cuya mejora se acometerá de forma prioritaria serán:

- Procesos relacionados con la parada para recarga: Identificar y mejorar los procesos relacionados con la parada para recarga, de forma que se consolide el objetivo de reducción de la duración de la misma.
- Modificaciones de Diseño: Mejorar el proceso de Modificaciones de Diseño e implantar el proceso de Cambios Menores.
- Procesos de ejecución de mantenimiento: Optimizar el proceso de ejecución de trabajos de Mantenimiento.

- *Evaluación del desempeño:* Extender el sistema de evaluación por el desempeño a los niveles organizativos que se considere conveniente.

Resta insistir en la importancia de haber desarrollado este Plan, que es fruto de un profundo trabajo de análisis, guiado por la necesidad de buscar ese difícil punto de equilibrio armónico entre las tres variables significativas de la explotación del negocio: Seguridad, Generación y Costes, siendo la seguridad un prerequisite inquestionable siempre y en todo momento.