



Luis Cerezo

Director
de Producción Nuclear
de Iberdrola Generación

Ingeniero Industrial por el ICAI, Luis Cerezo se incorporó a Iberdrola en 1973 en el proyecto de Cofrentes, donde trabajó en las áreas de ingeniería, pruebas y puesta en marcha, hasta el arranque de la central en 1985.

Posteriormente fue jefe del servicio de ingeniería de las centrales térmicas y nucleares de la empresa, hasta que Iberdrola unificó todas sus actividades de ingeniería en Iberinco en el año 1996, empresa en la que asumió la dirección del departamento de ingeniería nuclear.

Desde el pasado mes de julio, es director de producción nuclear de Iberdrola Generación.

La actualidad del sector eléctrico español en el mes de septiembre ha pasado por la reorganización de Iberdrola.

En el campo nuclear, uno de los nombramientos más importantes, definido al inicio del verano, ha sido el de Luis Cerezo como Director de Producción Nuclear de Iberdrola Generación.

En esta entrevista nos habla de la actual situación de las empresas eléctricas, de los retos a los que se enfrentan y de las estrategias previstas para afrontarlos.

Una clave fundamental en estas nuevas líneas de acción pasa, según Luis Cerezo, por retomar el tema de la gestión conjunta para aprovechar las correspondientes sinergias técnicas y económicas.

En esta interesante entrevista nos da algunas claves para entender muchos de los cambios que se producirán en el futuro cercano del sector.

EL FUTURO DE LA GESTIÓN NUCLEAR

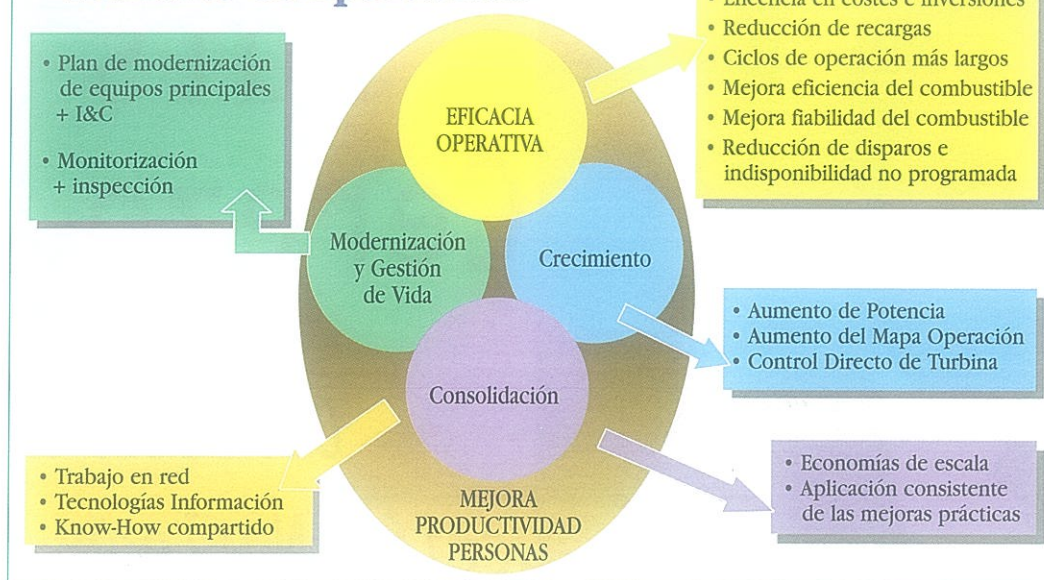
Estos cambios ocurridos en el sector eléctrico influyen también en los planteamientos futuros de la gestión de las instalaciones nucleares.

Para Luis Cerezo, "en este momento, el sector nuclear español no se está planteando desinversiones, más bien se está pensando en mantener el parque nuclear con los niveles de seguridad y calidad alcanzados y continuar con los procesos de concentración de

gestión y de optimización de costes".

Los procesos de concentración de la gestión comenzaron con Ascó y Vandellós, y han seguido con la gestión unificada de Almaraz y Trillo, mientras que José Cabrera, Santa María de Garoña y Cofrentes se mantienen con una gestión propia. Para Luis Cerezo, la experiencia de Estados Unidos, con grandes operadores unificados, resulta muy interesante. "Hay varios factores que hacen aconsejables las concentraciones, que generan una capacidad de captura de economías de

Aumento Competitividad



problema cuando ese especialista se jubila. Sin embargo, una situación de consolidación permitiría tener varios profesionales y se compartirían muchos recursos técnicos. De esta forma, podríamos conservar las competencias esenciales de una manera más fácil".

GESTIONAR BIEN EL CAMBIO

Asumir un cambio como la creación de un operador único requerirá de grandes esfuerzos desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos. Luis Cerezo es consciente de ello, pero también sabe que "a los profesionales se les anima enseñándoles un plan de futuro que cuente con ellos y realmente implique un cambio. La remuneración es importante pero no lo es todo en la vida de un profesional, y un operador nuclear da más opciones de futuro. Indudablemente, los procesos de cambio y de fusión generan ansiedad; lo importante es plantear bien lo que hay que hacer y hacer las cosas bien de manera que esa ansiedad se traduzca en ánimo y que la moral de los profesionales se vea favorecida por un cambio bien hecho."

"Tenemos que asegurarnos de que gestionamos bien el cambio, que gestionamos bien la coordinación y convergencia.. Si conseguimos crear un gestor unificado que optimice los resultados que tenemos ahora, en línea con los desarrollos que se están realizando en otros países como EEUU y la Unión Europea, estaríamos preparando el camino para el futuro desarrollo de la energía nuclear en España del siglo XXI. Hay que tener en cuenta que venimos de un modelo diferente de compañías eléctricas más colaborativo y menos competitivo. Sin embargo, teniendo en cuenta que las centrales nucleares funcionan en base, un operador unificado tiene, desde mi punto de vista, muchas ventajas y no creo que signifique una reducción de la competencia".

Luis Cerezo insiste en un factor fundamental para que un proceso de unificación llegue a buen puerto. "Es necesario que este proceso sea fruto de un consenso entre todas las empresas propietarias, y que sea asumido por todos los responsables implicados. Tendremos que ser generosos; los individualismos y la competencia mal

escala en todos las áreas de seguridad, fiabilidad y eficacia económica con un importante ahorro de costes.

"En primer lugar, el hecho de gestionar de forma unificada muchas centrales permite disponer de una masa crítica de ingenieros y técnicos en oficinas centrales, ingeniería y apoyo, y se reparten los costes eficientemente entre todas las plantas operadas conjuntamente con la captura de sinergias en estas áreas operativas. De esta forma, el operador puede mantener más capacidades técnicas y más especialistas, permitiendo también una mayor capacidad de innovación".

"Otro aspecto importante es la implantación de las mejores prácticas, que estarían definidas por el gestor y no dependerían de una aplicación voluntaria. Un único operador puede de manera continua analizar las mejores prácticas extendiéndolas de una manera más eficaz y rápida y, por lo tanto, debe conseguir mejoras y ahorros adicionales".

Luis Cerezo afirma claramente que "el sector debería plantearse a corto plazo avanzar más y retomar el proceso de concentración con la creación de un operador nuclear unificado. Es un objetivo al que no deberíamos renunciar porque nos va en ello una posición claramente de mejora de competitividad asociada a las citadas sustanciales sinergias y a la eliminación de interfases y duplicidades".

EL RELEVO GENERACIONAL

Cuando hablamos de las responsabilidades de la dirección de producción

"A los profesionales se les anima enseñándoles un plan de futuro que cuente con ellos y que realmente implique un cambio"

nuclear, pensamos fundamentalmente en gestiones técnicas o económicas. Para nuestro entrevistado, "los problemas se refieren en mayor medida a la gestión de los recursos humanos. En este momento la media de edad es alta en todas las centrales, por lo que debemos preparar el relevo generacional, cuidando siempre no perder los conocimientos ni las capacidades, con una adecuada planificación estratégica del relevo, salida ordenada de personal y entrada de nuevo personal y su necesaria formación".

En este tema del relevo generacional, Luis Cerezo encuentra también ventajas en un operador unificado. "Nos permitiría conservar recursos y especialidades que en este momento se están perdiendo individualmente en las centrales. A modo de ejemplo, hoy contamos en cada planta con un especialista en la turbina, que es un elemento fundamental, pero se plantea un

entendida no deberían ser un obstáculo para construir un proyecto conjunto de futuro". Los ejemplos internacionales son una buena referencia. "Estados Unidos está llevando a cabo un gran proceso de consolidación, Suiza está estudiando también crear un operador único nuclear para todas sus centrales nucleares, otros países ya tienen per-se un operador único como el caso de EDF en Francia

"Si conseguimos crear un gestor unificado que genere resultados tan buenos como los que tenemos ahora, estaríamos preparando la energía nuclear en España del siglo XXI"

LAS COMPETENCIAS ESENCIALES

En un momento anterior de la entrevista, Luis Cerezo se ha referido al mantenimiento de las competencias esenciales. "Hasta ahora las centrales hemos estado operando de una manera bastante autárquica, concentrando los recursos en las propias empresas eléctricas. Es decir, tenemos prácticamente todos los recursos para mantenimiento, para protección radiológica, para una serie de capacidades y apoyos especiales. Con un nuevo modelo, deberíamos replantearnos cuáles son las capacidades y competencias esenciales que debemos mantener, y cuáles deberíamos pensar en subcontratar con empresas de solvencia, sobre las que tengamos el control, que nos aseguren la conservación de las competencias y la renovación generacional".

"En ese sentido, estamos estudiando modelos que nos permitan reconsiderar si las capacidades que hoy tenemos como esenciales lo son realmente, teniendo en cuenta también que éstas se definieron cuando se construyeron las centrales, hace entre 10 y 30 años. El país ha cambiado mucho en estos años, las centrales cuentan con una gran experiencia y, por lo tanto, estamos en disposición de reconsiderar to-

do este planteamiento, con tres objetivos claros: mantener solo las capacidades esenciales necesarias, asegurar las que no son esenciales para la operación pero sí son importantes, y mejorar la eficiencia. A todo esto nos obliga la presión de la competitividad, siempre dando prioridad a la seguridad".

LOS CONTRATISTAS

Hace justamente un año, Nuclear España organizaba una mesa redonda con representantes de las empresas contratistas más destacadas del sector. Se planteaba entonces la problemática a la que se enfrentan estas corporaciones ante unos procesos de gestión unificada, reducción de costes y renovación generacional.

Por esta razón, planteamos a Luis Cerezo cuál es el papel que esta parte tan importante de la industria representa en un nuevo modelo de operador único. "Los contratistas del sector nuclear son y seguirán siendo muy importantes. Hay que reconocer que con el cambio de la desregulación y competitividad, que inevitablemente conduce a una diferente situación económica, se les plantean diversos problemas. Por un lado, les es difícil mantener sus capacidades porque sus profesionales tienen trabajos alternativos con buenas remuneraciones. Además, las recargas son más cortas, los presupuestos son más ajustados, y hay una tendencia a adjudicar a la oferta de menor coste. Cada vez les es más difícil brindar las capacidades al sector cuando las necesita y con la calidad requerida y buscar fórmulas propias de rentabilización el resto del año.

"Creo que es fundamental pensar en un cambio de modelo que tiene que pasar por unos contratos a más largo plazo, unos acuerdos más claros en los que a cambio de estabilidad se trabaje con costes objetivos comunes y un aseguramiento de las capacidades. Además, si decidimos externalizar algunas de las actividades que desarrollamos en este momento, pueden surgir nuevas oportunidades de negocio para nuestros contratistas.

"No debemos olvidar que el sector nuclear se basa en una calidad exquisita y hay que prestar atención para asegurar esas calidades. Si contratamos al menor coste podemos no alcanzar las calidades que queremos y requerimos".

Con un operador único surgirán lo que Luis Cerezo denomina "contratistas de confianza, que oferten paquetes amplios de trabajo a varias plantas, cuyos profesionales participen incluso en



la operación normal y se movilicen para las recargas de las diferentes plantas, manteniendo así las capacidades dentro del sector. Hay que ser conscientes de que tratar de tener las capacidades fuera del sector y llamarlas cuando son necesarias es cada vez más difícil, porque hay un relevo generacional y también porque se empieza a dudar de la rentabilidad de este sector de servicios nucleares. Los más interesados en que las capacidades se conserven somos nosotros, los operadores. Además, tenemos que asegurarnos de que nuestros contratistas ganen dinero y trabajen bien con nosotros".

"Los individualismos y la competencia mal entendida no deberían ser un obstáculo para construir un proyecto conjunto de futuro"

Las claves pasan por estabilidad, competencia, transparencia y calidad y los operadores y las empresas de servicios nucleares debemos avanzar en estas líneas sobre una base de confianza y rentabilidad para ambas partes".

Los ejemplos de otros países son, a veces, clarificadores. "Los franceses han definido un defensor del contratista. Es una persona que se ocupa de que esté bien tratado, de saber si a la entrada y a la salida se le atiende bien, si está contento, si hay algo que pueda hacer por él, si realmente se siente en la planta recibido y apreciado como se

"Debemos tener consolidado un operador conjunto entre el 2005 y el 2006"

merece. En mi opinión, hasta que se define un contrato hay que discutir todo lo necesario sobre calidades y precios, pero una vez que se aprueba el contrato, el contratista es nuestro colaborador y hay que ayudarlo entre todos a que haga bien su trabajo".

Hay que introducir innovación en los contratos de servicios nucleares tales como las modalidades de *open book* y *partnership* para los contratistas estratégicos promoviendo contratos de alcance amplio, capacidad de optimización y gestión del contratista compartiendo los beneficios. Los contratistas deben ser un factor importante que contribuya a la optimización de las operaciones, introduzcan tecnología y compartan riesgos y beneficios con los operadores.

Sin la ayuda de todos conseguiremos los objetivos estratégicos planteados; esta reestructuración la tenemos que hacer con la gente, y no contra la gente. Hay que explicar hacia dónde vamos y porqué lo hacemos".

EL LARGO PLAZO

El sector nuclear español tiene como objetivo conseguir la excelencia operacional. En el caso de Cofrentes, central que está bajo la responsabilidad directa de nuestro entrevistado, se está trabajando especialmente en el aumento de potencia. "Nos estamos planteando alcanzar el 110% en el año 2002 y tenemos como objetivo llegar al 115% en el 2005, pasando de una potencia de 1.025 MW a más de 1.100 MW. Trabajamos también en la gestión de vida para continuar la explotación mas allá del periodo previsto en su diseño, ya que, aunque la legislación española define permisos de explotación de diez años, debemos tener una perspectiva a largo plazo, porque hay inversiones importantes, como las modificaciones de sala de control o el cambio del turbo-grupo, que no se amortizan en diez años.

"La empresa debe tener un horizonte que le permita programar inversiones importantes y una rentabilidad a largo



Alfonso de la Torre, Luis Cerezo y Matilde Pelegrí en un momento de la entrevista.

plazo. En Estados Unidos ya hay varias centrales licenciadas para 60 años, nuestro diseño y las condiciones en las que operamos son similares y no vemos ninguna razón técnica ni de ningún tipo por la que no se pueda continuar con la explotación de las centrales nucleares españolas hasta ese plazo.

"Bien es verdad que para poder alcanzar los 60 años de vida de una planta hay que cumplir en su momento tres parámetros: que sea rentable desde el punto de vista económico, que sea factible desde el punto de vista técnico y que se acepte socialmente, anteponiendo como siempre su explotación con garantía de seguridad.

"Nosotros vamos a trabajar en las tres fases. Desde el punto de vista económico, las centrales nucleares, por su bajo coste variable, quitándole el gasto de amortización, se convierten en unos productores muy interesantes de energía eléctrica. Si a esto unimos las exigencias definidas en el protocolo de Kioto para evitar la producción de gases de efecto invernadero, la balanza se inclina a medio y largo plazo del lado de las centrales nucleares.

"Desde el punto de vista técnico, parece que no hay problema pues las centrales americanas están consiguiendo ese tipo de permisos de su Organismo Regulador. Desde el punto de vista socio-ambiental habrá que mentalizar a la opinión pública y a los organismos correspondientes para que acepten estas prolongaciones de vida, que se promueven desde la Comisión Europea, como lo ha afirmado la Comisaria de Energía, Loyola de Palacio, dentro de la política de diversificación y mantenimiento de los recursos ya disponibles que eviten mayor dependencia exterior. Además, hay que tener en cuenta que todas las proyecciones hablan de un importante crecimiento en el consumo energético,

que será difícil de asumir si, al menos, no prolongamos la vida de las centrales existentes".

"Tenemos que asegurarnos de que nuestros contratistas ganan dinero y trabajan bien con nosotros"

Para el director nuclear de Iberdrola, la situación es clara. "Debemos conservar la opción nuclear abierta, y para ello es necesario plantear una política de inversiones y de modernización de las plantas, a largo plazo. Estamos pensando en un horizonte de 60 años".

LAS NUEVAS GENERACIONES DE CENTRALES

En los últimos meses se han planteado, en el ámbito internacional, diversos temas que llevan a replantear el papel que la energía nuclear debe representar en el conjunto de las fuentes energéticas.

"Hay una franca esperanza acerca de definir una nueva generación de centrales nucleares, particularmente en Europa, en un plazo de cinco o diez años. Tenemos que conservar la viabilidad de la opción nuclear, y para eso es necesario abordar cuatro aspectos básicos:

- Operar nuestras plantas impecablemente, de manera que sigan siendo excelentes desde el punto de vista de seguridad.

“No vemos ninguna razón para que no se pueda extender la vida de las centrales españolas hasta 60 años”

- Resolver la gestión de residuos de alta actividad.

- Minimizar los sucesos reportables de las centrales, para que el público tenga confianza en su buen funcionamiento.

- Mantener el número y nivel de los futuros técnicos nucleares haciendo atractiva para nuestros estudiantes la opción nuclear, así como dedicar igualmente unos recursos mínimos necesarios para mantener instalaciones y conocimientos en el campo de la investigación.

En este sentido, las nuevas generaciones de centrales están diseñadas pa-

ra obtener una reducción de costes y de riesgo.

En este momento, existen varios proyectos para la construcción de nuevas generaciones de centrales nucleares. “En Estados Unidos se está trabajando en proyectos de reactores pequeños, modulares entre 100 y 125 MW. Además, hay que tener en cuenta que la opinión pública no sólo es reticente a la construcción de centrales, sino también a la instalación de torres eléctricas. Estas unidades pequeñas estarían situadas mas cerca de las ciudades, con redes locales, sin problemas de interconexión. Además, si se logran precios competitivos y son inherentemente seguras, la opción nuclear atraería, sin duda, un interés enorme”.

Cuando hablamos de una nueva generación de centrales, Luis Cerezo también encuentra muchas ventajas si se enfoca desde la perspectiva de un operador único, que está acostumbrado a los riesgos y a la normativa nuclear. “Un operador nuclear único tendría muchas ventajas sobre un inversor externo si se piensa en acometer nuevos proyectos nucleares. Por un lado,

cuenta con base técnica, conocimientos y experiencia en este campo. Además, al gestionar todas las plantas actuales generaría un *cash flow* muy importante que le permitiría afrontar las inversiones necesarias. Finalmente, este operador único podría contribuir a que se consoliden las capacidades que tenemos, a que se tenga un cuidado especial con el cambio generacional y no haya pérdida de conocimientos básicos. Sería, sin duda, el agente nacional más apropiado para poner en marcha nuevos reactores”.

Cuando le preguntamos a Luis Cerezo por el plazo en el que se plantea la formación de este operador único español, afirma que “si pensamos que en un plazo no mayor de diez años habrá que empezar a plantearse nuevos proyectos, parece claro que el calendario en el que nos debemos mover de cara a tener consolidado un operador conjunto es el ámbito del 2005-2006, lo que implica tomar decisiones a corto plazo.”

28 Reunión Anual de la SNE

Salamanca 11 a 13 de Septiembre de 2002

**Salamanca, Capital Cultural en 2002,
será la ciudad anfitriona de la 28 Reunión Anual
de la Sociedad Nuclear Española.**

Reserve estos días en su agenda