



Francisco Ballesteros Pinto

Presidente de ENSA
President of ENSA

“Hemos entregado más de 70 generadores de vapor, con los más altos niveles de calidad y satisfacción de nuestros clientes”

“We have delivered more than 70 steam generators with the highest quality standards and to our customers’ satisfaction”

Corren buenos tiempos para Equipos Nucleares. Su presidente, Francisco Ballesteros, valora en términos de futuro la progresiva apertura que se va produciendo a escala mundial en relación a la energía nuclear. Los anuncios de nuevas centrales se traducen en importantes perspectivas de crecimiento para ENSA. “Por ello, perseveramos en nuestra meta de llevar nuestro producto allá donde sea necesario y demostrar que está a la altura de la más avanzada tecnología. Nosotros competimos en calidad, eficiencia y puntualidad”, afirma Francisco Ballesteros. Al tiempo, subraya “la entrega que ha demostrado nuestro equipo de profesionales y la férrea voluntad por estar a la vanguardia, elementos que han sido claves para superar malos momentos pasados y permitir que, actualmente, dispongamos de una cartera que nos garantiza actividad hasta 2008”.

These are good times for Equipos Nucleares. The president, Francisco Ballesteros, believes the progress that nuclear power is making on a worldwide scale bodes well for the future. Announcements of new power plants have translated into significant growth prospects for ENSA. “Therefore, we persevere in our goal of taking our product to wherever it’s needed and demonstrating that we are abreast with the most advanced technology. We compete in quality, efficiency and punctuality”, Francisco Ballesteros claims. At the same time, he stresses “the dedication of our professional team and an iron will to be in the forefront, two elements that have been key in overcoming hard times in the past and in now having a portfolio that guarantees our business until 2008”.



The quality and safety culture that governs the nuclear sector is admirable



"It was in 2001 when my appointment as Director of SEPI Shareholdings allowed me to come into contact with very diverse companies, including the so-called SEPI Nuclear Group", says Francisco Ballesteros. For several years, this group was formed by EQUIPOS NUCLEARES, ENUSA and ENRESA, "the three companies there were left when the public share in ENDESA was sold and others such as Babcock and INITEC were privatized". The current president of ENSA believes that stage was "very useful for later discharging my duties as president of this enterprise".

Based on his long professional career, Francisco Ballesteros defines the Spanish nuclear field as "small compared to other countries around us, but worthy of admiration because of its proven professionalism. One of the great virtues that has accompanied Spain's launch of nuclear power has undoubtedly been the creation of an excellent safety and work culture around this business", the president of Equipos Nucleares categorically says.

High Quality Technology for a Very Safe Industry

"Companies such as ours that work for the Spanish nuclear industry carry a banner of quality and safety, and we know this is crucial", says Francisco Ballesteros. "When ENSA competes on the market, it does so with flexibility and adaptability so as to immediately assimilate any advance that entails improved quality". In his opinion, this is a good reflection of the mentality that should prevail when working in an industry as sensitive as nuclear. "The quality and safety culture that governs this sector is admirable", he claims.

As he acknowledges, "we have had some bad years and we have managed to overcome them thanks to the strong support of shareholders". In fact, in 2002 and 2003, two processes of job regulation were implemented, including a certain number of early retirements "in order to find the least traumatic solutions that would help us to move forward", explains Ballesteros. "The shareholder bore the cost of those processes and large losses over several years when there was no noticeable nuclear activity in the world". A past reality that has little to do with the current prospects perceived in many countries. "Fortunately, everything is different now and we have business possibilities as never before".

Equipos Nucleares has been awarded the last three major contracts in the United States. "We are manufacturing 15 steam generators for Beaver Valley, Comanche Peak and Diablo Canyon (we are manufacturing eight just for Diablo). ENSA's principal asset is its magnificent team of professionals who feel they are part of the company and are committed to its future".

According to Francisco Ballesteros this is a vital starting point, "as we need to be more demanding of ourselves than other countries because we do not have the benefit of the decisive stake in nuclear power as do France, USA, China, Korea and Japan". This means that ENSA must seek markets

"Fue en 2001 cuando mi nombramiento como Director de Participadas de la SEPI me permitió entrar en contacto con sociedades muy diversas y, entre ellas, el llamado Grupo Nuclear SEPI", expone Francisco Ballesteros. Este grupo estuvo formado durante varios años por EQUIPOS NUCLEARES, ENUSA Y ENRESA, "las tres sociedades que quedaron una vez que fue vendida la participación pública en ENDESA y se privatizaron otras como Babcock o INITEC". El hoy presidente de ENSA considera aquella etapa "de gran utilidad para el posterior desempeño de mis tareas al frente de esta casa".

Desde su densa trayectoria profesional, Francisco Ballesteros define al ámbito nuclear español como "reducido en comparación con otros países de nuestro entorno, pero digno de admiración por su demostrada profesionalidad. Una de las grandes virtudes que han acompañado a la apertura de España a la energía nuclear ha sido sin duda la generación de una destacable cultural de la seguridad y del trabajo bien hecho en torno a este negocio", afirma con rotundidad el presidente de Equipos Nucleares.

Tecnología de calidad para un sector muy seguro

"Las empresas que trabajamos para el sector nuclear español llevamos por bandera la calidad y la seguridad, y sabemos que esto es crucial", asegura Francisco Ballesteros. "Cuando ENSA compite en el mercado lo hace en función de su flexibilidad y adaptabilidad a la hora de incorporar de manera inmediata cualquier avance que suponga una mejora en calidad". En su opinión, éste es el buen reflejo de la mentalidad que debe imperar a la hora de trabajar en un sector tan sensible como el nuclear. "Es admirable la cultura de la calidad y la seguridad que rige este sector", afirma.

Según reconoce, "hemos vivido años muy duros y hemos logrado superarlos gracias al fuerte apoyo recibido por parte del accionista". De hecho, en 2002 y 2003 se pusieron en marcha dos expedientes de regulación de empleo que contemplaron un cierto número de prejubilaciones "con el fin de bus-



Es admirable la cultura de la calidad y la seguridad que gobierna el ámbito nuclear



car las soluciones menos traumáticas que nos permitieran salir adelante —explica Ballesteros—. El accionista soportó el coste de aquellos expedientes y de pérdidas cuantiosas a lo largo de unos años en los que no se percibía en el mundo ningún movimiento nuclear". Una realidad pasada que poco tiene que ver con las actuales perspectivas que se vislumbran en muy diversos países. "Afortunadamente, ahora todo es diferente y tenemos ante nosotros unas posibilidades de trabajo como no ha habido nunca".

Equipos Nucleares ha ganado los tres últimos grandes contratos que se han producido en Estados Unidos. "Estamos fabricando al tiempo 15 generadores de vapor, trabajando para Beaver Valley, Comanche Peak y Diablo Canyon (sólo para Diablo estamos fabricando ocho). El principal activo que tiene ENSA es su magnífico equipo de profesionales que sienten la empresa y manifiestan un compromiso de futuro".

Según Francisco Ballesteros, éste es un punto de partida vital, "pues nosotros necesitamos un nivel de autoexigencia superior al de otros países, dado que no nos rodea la misma apuesta decidida por la energía nuclear de la que se benefician Francia, EEUU, China, Corea o Japón". Ello obliga a ENSA a buscar mercado fuera de nuestras fronteras y a competir con grandes empresas. "Y dado que competimos con productores en zonas del mundo con bajos costes de producción, situación que se agrava con una moneda, el euro, cuya fortaleza dificulta las exportaciones, nosotros competimos en calidad, fiabilidad y cumplimiento escrupuloso los plazos (jamás se ha entregado un generador de vapor fuera de plazo). Es el reconocimiento internacional de nuestros productos el que nos hace ganar contratos".

Conquistando terreno, construyendo confianza

Francisco Ballesteros se muestra muy satisfecho por el trabajo que está realizando ENSA para generar un "mercado de confianza" en torno a su producción. Pese a que se han producido algunos cierres relevantes en relación a la fabricación de generadores de vapor (como el de la fábrica de Westinghouse en 2000), "sigue habiendo una competencia dura que, por otro lado, nos beneficia al hacer que todos nos esforcemos por mejorar y exigirnos más". El producto central de ENSA son los generadores de vapor y, en esta materia, suele trabajar con Westinghouse. Actualmente, ENSA concurre a la fase final de la pelea por el contrato de Qinshan II, Extensión Project, que supone la construcción de cuatro generadores de vapor y ha desencadenado una competencia más dura que la vivida hace una década (cuando el porcentaje de fabricación nacional era menor, el ganador era una empresa internacional y un subcontratista local llevaba a cabo en China una parte de la fabricación). "En esta ocasión ha sido necesario presentar las ofertas en chino y el oferente tenía que ser una empresa china. Además, ellos son quienes tendrán que construir el porcentaje mayor del producto final".

Según el presidente de ENSA, es más que comprensible la competencia que ha desatado este contrato, dado que "todos miran a China como la gran esperanza en el sector de cara a los próximos años, pues ellos han lanzado el ambicioso plan de duplicar el peso de la energía nuclear en conjunto del 2 al 4 por ciento, y se ha anunciado la construcción de 40 nuevos reactores en los próximos años.". Equipos Nucleares está compitiendo a la altura de los más grandes del panorama internacional "gracias al esfuerzo que se ha puesto en la mejora continua de la calidad. Al no ser una empresa con tecnología propia, nos posicionamos ofreciendo productos Westinghouse con su soporte técnico (como ahora en China) y, en otros casos, con tecnología de otros fabricantes o a partir de productos que ya estamos fabricando, como es el caso de los contenedores".

Tal y como expone el presidente de ENSA, "estamos atentos a las consecuencias que puedan tener para nuestro desarrollo iniciativas como el Plan 2010 de Estados Unidos (que, pese a cierto retraso previsto, saldrá adelante). Debemos considerar las puertas que se nos puedan abrir en otros tipos



de centrales con otros diseñadores, si bien por el momento el producto principal lo estamos desarrollando con Westinghouse". En lo que a perspectivas de futuro se refiere, Francisco Ballesteros reconoce percibir "cierto optimismo en nuestros colegas de Westinghouse o de General Electric al hablar de las perspectivas de futuro de la energía nuclear en Estados Unidos, tanto en lo que se refiere a las probabilidades de prolongación de la vida útil de las centrales como a la posible construcción de nuevas centrales", afirma.

Superación y nuevos retos

El presidente de ENSA hace hincapié en que, hoy por hoy, el objetivo clave del grupo es "estar en la vanguardia", lo que implica una atención permanente hacia las nuevas oportunidades que van fraguándose en el mundo de la energía nuclear. "Los expedientes de regulación de empleo han supuesto un rejuvenecimiento de la plantilla; algo que tiene muchas ventajas, pero también algún inconveniente relacionado con la pérdida de experiencia", señala Francisco Ballesteros. "Que hemos recuperado preocupándonos por ofrecer a la plantilla una óptima formación, en muchas ocasiones relacionada con nuevas técnicas y sistemas de producción y de gestión de la calidad".

Por otro lado, ENSA ha debido hacer frente a la ralentización de los procesos de inversión motivada por el bajón de actividad en mate-

outside our borders and compete with leading companies. "And since we compete with producers in areas of the world with low production costs, a situation that only worsens with the euro because its strength hinders exports, we compete in quality, reliability and strict compliance with deadlines (a steam generator has never been delivered late). It is the international recognition of our products that helps us win contracts".

Gaining Ground, Building Trust

Francisco Ballesteros says he is very satisfied with the work that ENSA is doing to generate a "market of trust" around its production. Even though there have been some relevant closures of steam generator manufacturing plants (such as the Westinghouse factory in 2000), "there is still tough competition that in a way is beneficial for us because it makes us work hard to improve and demand more of ourselves". ENSA's core product are steam generators and in this area it usually works with Westinghouse. At present, ENSA is in the final phase of the fight for the Qinshan II contract, Extension Project, which involves the construction of four steam generators and has triggered more competition than a decade ago (when there was a lower percentage of national fabrication, the winner was an international firm and a local subcontractor did part of the manufacturing in China). "On this occasion, the bids had to be submitted in Chinese and the bidder had to be a Chinese enterprise. In addition, they will have to build a larger percentage of the end product".

According to the president of ENSA, the competition that this contract has unleashed is more than understandable, since "everyone looks to China as the industry's great hope in the years to come because they have launched an ambitious plan of doubling the overall weight of nuclear power from 2 to 4 percent and they have announced the construction of 40 new reactors in the near future". Equipos Nucleares is competing at the same level as the leading international companies, "thanks to the efforts devoted to continuous improvement of quality. As the company does not have its own technology, we position ourselves by offering Westinghouse products with their technical support (as is now happening in China) and, in other cases, with the technology of other manufacturers or based on products that we are already manufacturing such as casks".

As the president of ENSA explains, "we are aware of the consequences that initiatives such as U.S. Plan 2010 (which, in spite of certain delays, will go ahead) may have for our development. We should consider the doors that could open up for us in other types of plants with other designers, although for the time being we are developing the main product with Westinghouse". As regards future prospects, Francisco Ballesteros says he perceives a "certain optimism in our colleagues from Westinghouse or General Electric when talking about future prospects for nuclear power in the United States, both in terms of the probability of effective plant life extensions and the possible construction of new plants".

Recovery and New Challenges

The president of ENSA stresses that, today, the group's key objective is "to be on the cutting edge",



Our portfolio guarantees our business in the future & something unthinkable only a couple of years ago



which means constant attention to new opportunities that arise in the world of nuclear power. "The job regulation processes have allowed for staff rejuvenation, which is something that entails many advantages but also some drawbacks related to loss of experience", says Francisco Ballesteros. "This we have regained by making sure that the staff is given optimum training, on many occasions related to new production techniques and systems and to quality management".

On the other hand, ENSA has had to confront a slowdown of investment processes caused by a downswing in the nuclear business. "We have begun an investment plan amounting to some 20 million euros, in order to renew or upgrade equipment so as to help increase the productive capacity of our facilities". In addition to these training and revamping initiatives, there is a Documental Management and Computer Technology Implementation Plan to provide computer-aided tracking of projects throughout their development, thus saving time and preventing errors. "In December, we also decided to implement the Process Analysis Systems 6 Sigma and Lean Manufacturing, which are tremendously useful for orienting a project toward customer satisfaction in all phases (without losing sight of the P&L account) and with the added benefit of reducing the time and resources spent on each process".

ria nuclear. "Hemos puesto en marcha un plan de inversiones del orden de unos 20 millones de euros con el objetivo de renovar o actualizar equipos, lo que contribuye a aumentar la capacidad productiva de nuestras instalaciones". A estas iniciativas de formación y renovación hay que sumarles un Plan de Implantación de Tecnologías Informáticas y Gestión Documental que permite efectuar un seguimiento informático de los proyectos durante todo su desarrollo, ahorrando tiempo y evitando errores. "Además, en diciembre decidimos poner en marcha en toda la empresa los Sistemas 6 Sigma y Lean Manufacturing de Análisis de Procesos, de enorme utilidad para orientar un proyecto hacia la satisfacción del cliente en todas sus fases (sin perder de vista la cuenta de resultados) y con el efecto añadido de reducción del tiempo y los recursos invertidos en cada proceso".

En su opinión, el objetivo de relanzar Equipos Nucleares no debe restar importancia a la meta de alcanzar en 2006 un equilibrio en las cuentas de resultados. "En 2004 hemos facturado el doble que en 2002, a pesar de la evolución negativa del tipo de cambio del dólar, y las pérdidas se reduje-



Nuestra cartera nos garantiza la actividad futura; algo impensable hace sólo un par de años



ron de 22 millones de euros a la mitad. Este año 2005, aumentaremos de nuevo la facturación hasta situarla por encima de los 60 millones de euros y reduciremos las pérdidas en un 80% sobre el año 2004. Y en 2006 prevemos una facturación por encima de 70 millones y obtener ya unos resultados en equilibrio. Ello no hubiera sido posible sin el empeño y la responsabilidad de todos los profesionales de ENSA, que aceptaron un convenio con congelación salarial en los años anteriores. A partir de este año, prevemos un crecimiento de la plantilla. Ahora mismo, tenemos una cartera del orden de los 146 millones de euros en el Grupo Ensa que nos garantiza actividad hasta el año 2008", asegura Ballesteros, y añade: "hace sólo dos años no lo hubiésemos imaginado ni en sueños". En su opinión, este cambio responde a la positiva

PROFESSIONAL CAREER

A senior officer of public finance and management

José Francisco Ballesteros Pinto is a State Finance Inspector and Auditor. He is also a Financial and Tax Inspector and Customs Inspector, and he has held senior posts in the Administration. He has a bachelor's degree in Economic Sciences, a Master's in Financial Management from the Instituto de Empresa, and a Diploma in Senior Management from the London Business School. After working for the Deputy General Directorate of Studies of the IGAE and the Secretary of State of the Treasury Department (Ministry of Finance and Treasury), he was appointed General Director of Economic and Budgetary Programming in the Ministry of Public Works, Transportation and Environment, a post he held from 1991 to 1996. He was then Director of Finance and Administration for the GIF (Gestor de Infraestructuras Ferroviarias, Ministry of Public Works) and Division Head of the National Auditing Office. In 2001 he took over as General Director of the Sociedad Estatal de Participaciones Patrimoniales (SEPPA), which that same year was merged with the Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI), where Francisco Ballesteros was Director of Shareholdings from 2001 to 2004. In 2004 he became president of Equipos Nucleares and ENWESA Operaciones. In view of this intense professional career, Francisco Ballesteros stresses that he is satisfied with having had "the opportunity to carry out very interesting tasks in the field of public management".

TRAYECTORIA PROFESIONAL

Un alto responsable de las finanzas y la gestión pública

José Francisco Ballesteros Pinto es Inspector de Finanzas e Interventor y Auditor del Estado. Es también Inspector Financiero y Tributario e Inspector de Aduanas, y ha desempeñado altos cargos de responsabilidad en el ámbito de la Administración. Es licenciado en Ciencias Económicas, Master en Dirección Financiera por el Instituto de Empresa y Diplomado en Alta Dirección por la London Business School. Tras su paso por la Subdirección General de Estudios de la IGAE y la Secretaría de Estado de Hacienda (Ministerio de Economía y Hacienda), fue nombrado Director General de Programación Económica y Presupuestaria en el Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente, cargo en el que permaneció entre 1991 y 1996. Después fue Director de Finanzas y Administración del GIF (Gestor de Infraestructuras Ferroviarias, Ministerio de Fomento) y Jefe de División de la Oficina Nacional de Auditoría. En 2001 ocupó el cargo de Director General de la Sociedad Estatal de Participaciones Patrimoniales (SEPPA), que se integraría ese mismo año en la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI), de la que Francisco Ballesteros fue Director de Participadas desde 2001 a 2004, año en que pasó a presidir Equipos Nucleares y ENWESA Operaciones. A la luz de esta densa trayectoria profesional, Francisco Ballesteros subraya su satisfacción por haber tenido "la oportunidad de llevar a cabo tareas muy interesantes en el ámbito de la gestión pública".



percepción de la energía nuclear a escala mundial, lo que permitirá poner en marcha nuevos proyectos en diversos países, y a la mayor eficiencia conseguida en la empresa.

Otras líneas de actividad

En la actualidad, Equipos Nucleares está trabajando para varios grupos. "Fabricamos para ENRESA contenedores de doble uso para almacenamiento y transporte de combustible gastado, así como otros contenedores de almacenamiento para HOLTEC. Por otro lado, acabamos de firmar un contrato muy importante de bastidores para piscinas de combustible, en Corea, por seis millones de euros, como ejemplo de nuestra penetración en el mercado asiático", expone Francisco Ballesteros. "Son éxitos que conllevan un gran esfuerzo para una pequeña empresa ubicada en Santander, pues requieren una movilidad muy importante. Hay que procurar que ENSA esté en todas partes, pendiente de las oportunidades que ofrezca el mercado".

En lo que respecta al campo de los servicios, el porcentaje que representa en la facturación de ENSA varía en función de la composición de la cartera de pedidos. "En la actualidad hemos reducido el peso del producto convencional y, en cambio, sí estamos creciendo

en fabricación de generadores de vapor", señala Francisco Ballesteros.

En lo que a I+D se refiere, "ENSA cuenta, desde siempre, con programas de investigación con las universidades, en buena parte ligados a nuestro producto. Somos pioneros en temas como materiales, robótica aplicada o calibración. Estamos siendo los primeros en este ámbito gracias al buen curso de las investigaciones que han partido de la casa. Por ello, damos gran importancia al área de la formación y de la investigación, con el fin de innovar continuamente, tanto en materiales como en procedimientos".

La determinación con la que ENSA sigue la actualidad del mundo nuclear y se vincula a ella se puso de manifiesto con su presencia en la feria celebrada recientemente en China. "Allí ha tenido lugar una colaboración muy interesante entre la Sociedad Nuclear, el Foro y el ICEX con el objetivo de presentar un pabellón del conjunto de las empresas españolas que contribuya a potenciar nuestra imagen más allá de nuestras fronteras". En cuanto al mercado internacional, el presidente de ENSA muestra su satisfacción por el reciente acercamiento entre India y China, que acaban de firmar un acuerdo para poner fin a sus disputas territoriales y colaborar en materia de desarrollo industrial, tecnológico y comercial".

In his opinion, the goal of relaunching Equipos Nucleares should not detract from the goal of achieving a balance in the P&L accounts in 2006. "In 2004 we billed double the amount of 2002, in spite of the negative evolution of the dollar exchange rate, and losses were cut in half from 22 million euros. Now in 2005, we will again increase billing to more than 60 million euros and we will cut losses by 80% compared to 2004. And in 2006 we expect that billing will be more than 70 million and that we will achieve balanced results. This would not have been possible without the efforts and responsible attitude of all the professionals in ENSA, who accepted a bargain that froze salaries in previous years. We expect the staff to grow after this year. We now have a portfolio of around 146 million euros in the ENSA Group, which guarantees our business until 2008", says Ballesteros, adding: "only two years ago we would not have ever imagined this in our wildest dreams". In his opinion, this change results from the positive perception of nuclear energy on a worldwide scale, which will make it possible to undertake new projects in different countries, and to the company having become more efficient.

Other Lines of Business

Equipos Nucleares is currently working for several groups. "We manufacture double-purpose spent fuel storage and transport casks for ENRESA, as well as other storage casks for HOLTEC. On the other hand, we have just signed a very important contract for fuel pool racks in Korea worth six million euros, which is an example of our penetration in the Asian market", says Francisco Ballesteros. "These successes entail a tremendous effort by a small company located in Santander, as they require considerable mobility. We must make sure that ENSA is present everywhere, always on the watch for market opportunities".

As regards the field of services, the percentage that it represents in ENSA revenue varies depending on the composition of the portfolio of purchase orders. "At present we have reduced the weight of the conventional product and, in return, we are growing in steam generator manufacturing", Francisco Ballesteros points out.

As for R&D, "ENSA has always had research programs with the universities, mostly tied in with our product. We are pioneers in areas such as materials, applied robotics and calibration. We are leaders in this field thanks to the good progress of research coming out of the company. Therefore, we attach a lot of importance to the area of training and research, in order to continuously innovate both in the area of materials and procedures".

The determination with which ENSA follows the nuclear world and involves itself in it was evidenced by its presence in the trade fair recently held in China. "There was a very interesting collaboration there between the Nuclear Society, the Forum and the ICEX in order to have a pavilion with all the Spanish enterprises that help to leverage our image beyond our borders". As for the international market, the president of ENSA says he is satisfied with the recent rapprochement between India and China and the agreement they have just signed to end their territorial disputes and collaborate in industrial, technological and commercial development.