Rufino Villa

Director General de Moncobra

Las empresas colaboradoras del sector nuclear contribuyen de manera significativa al buen funcionamiento de las instalaciones.
Este número de NUCLEAR ESPAÑA, dedicado al mantenimiento de las centrales nucleares, trae a sus páginas a Rufino Villa, director general de Moncobra, uno de los directivos con más amplia experiencia en este campo, en el que inició su trayectoria profesional.

Rufino Villa es ingeniero industrial por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Bilbao (1977) y Master Executive-MBA por el Instituto de Empresa de Madrid (1989).
Comenzó su carrera profesional en 1978 en Moncasa, como jefe de garantía de calidad durante la construcción de la central nuclear de Cofrentes. Entre 1982 y 1986 fue responsable del montaje mecánico de la isla nuclear y NSSS de la central de Vandellós II.
A partir de 1986 inicia y desarrolla la unidad de negocio de servicios de apoyo a la explotación y mantenimiento dedicados a las centrales térmicas y nucleares, diferenciada de las actividades de construcción y montaje. Dos años más tarde, Moncasa se integra en el grupo Cobra y se constituye la sociedad Moncobra.
En 1997, Rufino Villa se responsabiliza del desarrollo de la unidad de negocio de proyectos en Moncobra, aplicables a instalaciones energéticas en general.
Desde 2001 es director general de Moncobra, Proyectos y Montajes.

DE LA CONSTRUCCIÓN AL APOYO A EXPLOTACIÓN

La construcción de las centrales nucleares, como la de cualquier instalación industrial, requiere de la participación de empresas de montaje eléctrico y mecánico.

Rufino Villa señala con satisfacción que "Moncasa es una de las pocas empresas españolas de nuestra actividad que ha participado en todas las fases del desarrollo de centrales e instalaciones nucleares en España, desde la construcción a los servicios de apoyo a la explotación, pasando posteriormente al desmantelamiento y descontaminación de las instalaciones".

Si bien las décadas de los años setenta y ochenta del siglo XX fueron intensivas en construcción de centrales y, por lo tanto, en actividades de montaje, a partir de mediados de los ochenta el cambio en el negocio comenzó a hacerse evidente.

"Fue entonces –recuerda nuestro entrevistado– cuando creamos una unidad de trabajo dedicada a la prestación de servicios de mantenimiento y apoyo a la explotación de las centrales que entraban en operación, las denominadas de segunda generación. En plantas como Almaraz, Cofrentes, José Cabrera y Trillo teníamos establecimientos permanentes, mientras que en las de Garoña, Ascó y Vandellós acudíamos en la época de recarga", una actividad que, como recuerda Rufino Villa, duraba en aquellos años entre dos y tres meses.

LA NECESARIA DIVERSIFICACIÓN

El inicio de la década de los años noventa significó la apuesta por una nueva área industrial en España: el desmantelamiento de instalaciones nucleares.

Para el director general de Moncobra, esta línea de negocio es "una continuidad de nuestras actividades de montaje, mantenimiento y apoyo a la explotación, en la trabajamos conjuntamente con otro clásico del sector, Lainsa. Fruto del entendimiento y la complementariedad de ambas empresas, nació Monlain, con la que hemos abordado proyectos de desmantelamiento como el de la fábrica de uranio de Andújar, a principios de los noventa, y posteriormente el de la central de Vandellós I".

> Nuestros clientes nucleares no se han permitido ningún tipo de recorte que pudiera afectar a la calidad y a la seguridad de la instalación

Conviene señalar en este punto que el desmantelamiento de Vandellós I fue el primero de una central nuclear en España, al que se presentaron cerca de treinta ofertantes, nacionales e internacionales. "Para nosotros fue un orgullo conseguir el contrato, porque supimos entender las necesidades de Enresa", afirma Rufino Villa, quien reconoce que "nuestro trabajo no requiere de una gran especialización, pero sí de mucho orden, cuidado y organización. Era muy importante ordenar la planta por actividades y tipos de materiales, para trabajar de una manera eficiente".

Después vino el desmantelamiento de algunas instalaciones del Ciemat dentro del proyecto Pimic, entre 2006 y 2009, así

como el de la central José Cabrera, "en la que iniciamos nuestra tarea entre 2004 y 2005, en la etapa previa a la incorporación de Enresa, y en la que seguimos trabajando desde 2009".

EL MÚSCULO ORGANIZATIVO Y FINANCIERO DEL GRUPO

Moncobra está integrada en el Grupo Cobra, que a su vez forma parte de ACS. Para nuestro entrevistado, estar en una corporación multinacional aporta muchas ventajas.

"Hay que tener en cuenta que en los años ochenta había un número importante de empresas de montaje, en un momento en el que se produjo una reducción significativa de actividad debido a la paralización de algunos proyectos nucleares previstos. De hecho, muchas de ellas no lograron sobrevivir".

"Para nosotros –señala Villa– el Grupo aporta lo que yo defino como músculo organizativo y financiero. Desde el punto de vista organizativo, tenemos una corporación que nos da servicios comunes a todas las filiales, desde los administrativos y de sistemas, hasta los financieros, jurídicos o de gestión de recursos humanos. De esta forma, cada filial está enfocada al negocio específico, con sus actividades comerciales y de explotación, y con la estructura adecuada y necesaria. Esta forma de trabajo nos aporta mucha flexibilidad. Cuando trabajamos para un cliente pequeño somos también pequeños, pero si necesitamos ser grandes contamos con todo el apoyo preciso".

Destaca también la ventaja que implica la red territorial del Grupo. "Contamos con unas 200 delegaciones en todo el mundo, lo que nos permite estar cerca del cliente, y disponer, desde el primer momento de nuestra llegada a un país, del conocimiento local de los aspectos administrativos, legales o fiscales. Además, tenemos la capacidad de complementar nuestra actividad con la de otras filiales del Grupo, para ofrecer al cliente la capacidad integral del Grupo y la mayor gama posible de productos o servicios".

UNA CRISIS CON RETRASO

El sector de los servicios industriales se ha visto afectado, como todos, por la crisis económica que afecta a España y al conjunto de Europa, aunque con un calendario diferente.

En palabras de Rufino Villa, "en la actividad de montaje la crisis se retrasó unos dos años, por la inercia que suponía la realización de algunos proyectos importantes. Los tiempos de máxima actividad se situaron entre 2006 y 2009. Desde entonces hasta ahora creo que no me equivoco si digo que la media del sector ha reducido su actividad, en España, a ratios por debajo del 50 por ciento".

"Muy diferente es la situación del sector nuclear, donde, bajo nuestra percepción, las actividades específicas del mantenimiento anual y de recarga no han sufrido reducción alguna, porque nuestros clientes no se han permitido ningún tipo de recorte que pudiera afectar a la calidad y a la seguridad de la instalación".

LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO RESPUESTA

Las principales empresas españolas que trabajan en el sector tienen en la internacionalización una importante vía para mantener e incrementar su actividad.

> La empresa que se plantea la salida al extranjero con urgencia y sólo por pura necesidad, tiene muy pocas posibilidades de éxito

Moncobra inició esta senda "antes de empezar la crisis en el sector, y no tanto por necesidad sino por estrategia de grupo. En mi opinión, la empresa que se plantea la salida al extranjero por pura necesidad y de manera urgente ó desesperada, tiene muy pocas posibilidades de éxito", señala Villa.

El Grupo inició su expansión internacional en los años noventa, tanto en América como en los países árabes y Asia, "de manera que cuando desde Moncobra nos planteamos nuevos proyectos podíamos hacerlo en países en los que ya contábamos con su apoyo. Esto nos ha permitido el desarrollo actual, estando presentes en países europeos como Alemania, Holanda, Francia, Portugal o Bélgica, en África con proyectos en Mauritania, Egipto y Túnez, y en América con presencia en México, Perú, República Dominicana, Nicaragua, Uruguay y en Isla de Guadalupe"

ESTRATEGIA COMPETITIVA

El principal producto de las empresas de servicios es la capacidad de ejecución y de gestión de la mano de obra. Por eso, afirma Rufino Villa que "tenemos que competir en cada país con sus características y sus costes locales. Aunque eso sólo permite una exportación muy limitada de la mano de obra, sí tenemos capacidad de participar con personal técnico y mandos experimentados".

"Específicamente en Europa, somos capaces de aportar formas de trabajo propias, precios cerrados y equipos comprometidos con el proyecto, algo que, en algunos casos, hemos constatado que no consiguen las compañías europeas, o podemos ser muy competitivos. Diferente es la situación en Iberoamérica, donde los equipos con personal español no son competitivos. Ahí nuestra oportunidad está en dar valor añadido en la estructura de mandos. En esta actividad, nuestros principales competidores son empresas españolas, que tienen una presencia creciente en aquellos países".

Otro aspecto a tener en cuenta, y que representa un reto para la empresa española es, en opinión de nuestro entrevistado, "la gestión y administración del contrato con clientes del ámbito anglosajón, desde la elaboración de la oferta, a la negociación de los contratos

durante todas las fases de un proyecto. Aquí me refiero no sólo a Estados Unidos o Reino Unido, sino también a países como Alemania, o los iberoamericanos, en sectores del petróleo o la minería, a veces muy influído por las formas de gestión norteamericana. Esto representa, sin duda, un aprendizaje más".

"Por otro lado, es importante señalar el buen nivel técnico de los grandes grupos de construcción y servicios españoles en todo el mundo; a la vista está, con multitud de ejemplos", concluye Villa.

LA IMPORTANCIA DE LOS PROFESIONALES

Si bien es cierto que en todos los sectores se requiere de buenos profesionales, en el nuclear esta afirmación es aún más evidente. Así lo reconoce Rufino Villa, para quien "ese *plus* es la responsabilidad y el compromiso personal con la planta. En Moncasa continuamente se percibe, especialmente en aquellas instalaciones con presencia permanente desde hace más de 35 años en tareas de mantenimiento y servicios".

"En este sentido, nuestro principal reto es mantener el mejor nivel profesional de nuestro personal en las plantas. Personal muy experimentado, buen conocedor de su oficio, familiarizado con las instalaciones y con las maneras de proceder particulares de cada central, y un alto grado de compromiso personal en relación a su actividad y al tipo de instalación en la que trabaja".

Una referencia especial merecen los profesionales, tanto técnicos como de oficio, con presencia permanente en la instalación, a quienes califica Villa como "el corazón, el grupo de mando del resto de profesionales durante las actividades de parada y recarga. Por eso, procuramos mantener el mix de experiencia y renovación, para conseguir los tres factores que entiendo más importantes: profesionalidad, conocimiento de la instalación y sus métodos, y compromiso personal con el servicio a realizar".

Para conseguir una gestión eficaz de los recursos, indica que "tratamos de proporcionar trabajo estable al grupo de los no permanentes, bien formando parte del grupo base de recargas en otros centros, o bien proporcionándoles trabajo en otros emplazamientos, de manera que nos garanticemos el equipo base de forma permanente".

LA FORMACIÓN Y LOS CONTRATOS MULTICICLO

La formación es fundamental. Así lo reconoce el director general de Moncobra. "Para formar grupos de personal fieles al entorno de la instalación hemos tenido experiencias muy satisfactorias en coordinación con el cliente, los ayuntamientos, las comunidades autónomas. Cada parte participa, ayuda y adquiere compromisos de contratación que, sumados, dan como resultado la garantía de un núcleo estable de personal técnico y de oficio, nacido en el entorno y muy fiel a la instalación".

Otro aspecto que resulta muy positivo para la gestión de los recursos humanos es la estabilidad en los contratos. A este respecto, Villa señala que "en los últimos tiempos se están adjudicando contratos base de mantenimiento multiciclo, de duración entre cuatro y cinco años, que sin duda nos están permitiendo planificar la formación de determinados puestos, mandos y otros profesionales con la duración y la estabilidad suficiente, que claramente redundará en una mejora del servicio".

"Además, desde el punto de vista de la seguridad, el Grupo Cobra cuenta con planes de formación, charlas periódicas, con frecuencias diarias, semanales y mensuales, donde están implicados todos y cada uno de los trabajadores, hasta la dirección", concluye el director general.

MONCOBRA

Moncobra, empresa integrada en ACS, fue fundada en el año 1988 como unión de las capacidades de Cobra en instalaciones eléctricas y las de Moncasa y Moncainsa en el montaje mecánico.

Moncobra es, desde entonces, la filial del Grupo Cobra dedicada a las instalaciones eléctricas (Moncobra Instalaciones), mantenimiento y a las actividades de proyectos y montajes mecánicos (Moncobra Proyectos y Montajes). Moncasa, en la actualidad, es el nombre comercial de Moncobra para sus actividades nucleares.

El área de proyectos y montajes desarrolla actividades en tres líneas de negocio: montaje convencional y especializaciones para sectores industriales como petroquímica, cementos, renovables, farmacéutico o de alimentación; servicios de apoyo a la explotación, especialmente para centrales térmicas y nucleares, además de la creciente importancia del sector de la automoción, y proyectos de minicentrales hidráulicas, cogeneración o biomasa.

La facturación total mecánica de Moncobra, Proyectos y Montajes, es de 140 millones de euros, de los cuales un 65 % corresponde al montaje convencional, un 23 % al apoyo a explotación y un 12 % a los proyectos. Del conjunto, el sector nuclear constituye un 13 % del total de facturación.