

José Alfonso Nebrera

Director General

ACS, Servicios, Comunicaciones y Energía

“Sin una adecuada gestión de la calidad, la seguridad, y la innovación no hay rentabilidad”

El área de servicios industriales del grupo ACS emplea a más de 40.000 profesionales y desarrolla una extensa cartera de proyectos de construcción, mantenimiento y operación de infraestructuras energéticas, industriales y de movilidad en América, Europa, África y Asia. Es una organización en la que la innovación es un aspecto estratégico y que ha encontrado en los sistemas de gestión un ordenamiento que le ayuda a rentabilizar sus esfuerzos.

ACS Servicios Comunicaciones y Energía está dedicada al desarrollo, construcción, mantenimiento y operación de infraestructuras energéticas, industriales y de movilidad, ¿cómo está estructurada esta extensa actividad?

Conjugamos una organización matricial, con 25 unidades de negocio especializadas cada una de ellas en una actividad industrial, con una estructura de zonas geográficas. De esta forma cada una de las unidades de negocio locales tiene una doble dependencia: por una parte dependen de la dirección de la zona geográfica y por otra de un director de negocio.

Aunque nuestras bases están principalmente en España y Portugal, actualmente tenemos presencia prácticamente en todo el mundo. En América, estamos presentes en Estados Unidos, México, Centroamérica, Caribe, la zona andina, Brasil, Argentina y Chile. También estamos en diversos países en África, especialmente Sudáfrica, en Asia en distintas zonas como el Golfo Pérsico y la India, y empezamos a implantarnos en el este de Asia (Japón, Singapur, Malasia, Vietnam, Filipinas e Indonesia). África, los países del Golfo y el este asiático son mercados donde hay mucha infraestructura por hacer y, por ello, son muy importantes para nuestro futuro.

Con una actividad tan extensa es difícil identificar proyectos concretos, pero ¿podría

mencionar aquellos más relevantes que estén en ejecución?

En estos días, estamos terminando de poner en marcha una central termosolar en medio del desierto de Nevada, Estados Unidos. Es un proyecto totalmente innovador porque es el mayor de torre central que se ha construido hasta ahora, con un almacenamiento que permite generar electricidad durante 10 horas sin que haya sol y una potencia de 110 MW. Es un proyecto muy importante para la futura descarbonización de la generación eléctrica del planeta, de la que tanto se ha hablado después de la COP 21 de París.

También estamos construyendo otra central termosolar en Sudáfrica, tenemos proyectos de electrificación rural en la India, de saneamiento en Bangladesh y una desaladora en Singapur. Estamos participando de forma muy importante en el tren Meca-Medina, que es un proyecto destacado desde el punto de vista de la Marca España.

En movilidad sostenible, estamos involucrados en el desarrollo ferroviario en varios países y también tenemos gestión del tráfico urbano y flotas de autobuses. En Australia, por ejemplo, realizamos el control de autopistas para saber en todo momento qué vehículos hay circulando con lectores de tecnología propia que leen la matrícula sin necesidad de detener el vehículo. Tenemos también una empresa dedicada a la gestión inteligente de carga de vehículos eléctricos. Es una tecnología que

permite que las recargas se hagan en horas de demanda mínima para optimizar la carga nocturna, facilitando la introducción del vehículo eléctrico en el mercado con unos costes adicionales mínimos.

Hablando de tecnología, ustedes apuestan por la innovación continua para consolidar su posición en el mercado. ¿Qué función tiene en esa apuesta el sistema de gestión de la innovación?

La mayor parte de nuestras empresas tiene una cultura de innovación desde su origen. Cobra, por ejemplo, nació para poner en el mercado una patente y ha ido evolucionando constantemente hasta lo que es ahora. La mayoría de nuestras empresas tienen un carácter integrador; integran productos y servicios de terceros para producir un producto final complejo, por eso predomina el carácter de usuario de tecnología, y desde esta óptica la innovación forma parte de la necesidad del día a día. Otras deben realizar desarrollos de productos tecnológicos propios, porque ese es su núcleo de negocio.

A nivel corporativo nuestro sistema es relativamente reciente y con él lo que pretendemos es que la actividad innovadora, de carácter muy diverso según las empresas, se ordene, se canalice y se saque el mayor valor posible de los esfuerzos tanto económicos como humanos que se realizan para obtener esa innovación. Además, queremos que la ►►

A portrait of José Alfonso Nebrera, a middle-aged man with dark hair, wearing a dark blue suit, a light blue shirt, and a blue patterned tie. He is standing with his hands clasped in front of him, smiling slightly. The background is a wall covered in various sketches and drawings, including architectural plans, a silhouette of a cat, and other abstract designs.

BIO

Como Director General de ACS, Servicios, Comunicaciones y Energía, **José Alfonso Nebrera** es el principal responsable de diversificación de negocio del *subholding* industrial de ACS. En los últimos 27 años ha ocupado distintas posiciones directivas en el grupo ACS / Cobra. Durante más de 40 años ha estado vinculado al sector de la energía, habiendo trabajado en Empresarios Agrupados, Endesa y Unión Fenosa. Fue fundador de las asociaciones PROTERMOSOLAR (Asociación Española de la Industria Solar Termoeléctrica) y de su homóloga europea, ESTELA, de la que fue Presidente hasta 2011. Actualmente, es también Vicepresidente de la asociación europea *Friends of the Supergrid*.

José Alfonso Nebrera es Ingeniero Industrial por la Escuela de Ingeniería de Sevilla.

ENTREVISTA

José Alfonso Nebrera



“Buena parte del trabajo de innovación que hacemos es colaborativo con subcontratistas, universidades y centros académicos o de innovación”

“Nuestro principal reto es hacer ver a nuestras personas que están innovando casi todos los días en su trabajo, porque en los proyectos se produce la innovación de forma natural”

► actividad innovadora se dinamice y que facilite la participación del personal en la identificación de ideas innovadoras. Nuestro principal reto es hacer ver a nuestras personas que están innovando casi todos los días en su trabajo, porque en los proyectos se produce la innovación de forma natural, la importancia de que se formalice esa innovación, para que se haga de forma más eficiente y sea utilizable por toda la organización. A pesar de que el sistema es relativamente joven, lo certificamos hace tres años, ya empezamos a tener resultados y registramos crecimiento de la actividad identificada formalmente como innovadora.

¿Cree que está suficientemente extendida la apuesta por la innovación en el tejido empresarial español?

Creo que actualmente estamos en un momento de tránsito. Coexisten organizaciones extremadamente innovadoras, otras que no hacen prácticamente nada, y organizaciones como la nuestra que están en un tránsito entre un pasado innovador digamos “informal” y un futuro en el que necesariamente tenemos que reforzar el carácter innovador de la organización para dotarle de herramientas que le permitan ser más eficiente y que tengan un mayor impacto real en el futuro del negocio.

Hay un aspecto del sistema muy importante que es todo lo relacionado con la

integración, porque tenemos mucha relación con subcontratistas y proveedores que son tecnológicamente avanzados. Trabajar conjuntamente con ellos en el desarrollo de nuevos productos, herramientas o nuevos medios productivos, que nos permitan ser a todos más productivos y competitivos es una parte muy importante. Buena parte del trabajo de innovación que hacemos aquí es colaborativo con subcontratistas y proveedores, universidades y centros académicos o de innovación que nos permiten completar la parte más específicamente científica o tecnológica que sustenta esa innovación.

¿Cómo está estructurada la función de calidad en una organización como la suya, con una actividad tan extensa y con presencia en casi todo el mundo?

Creo que hemos conseguido un correcto equilibrio entre que exista un “paraguas” corporativo que dote de una política y parámetros comunes tanto en calidad como medio ambiente, seguridad e innovación, al tiempo que cada unidad de negocio y zona geográfica tenga autonomía.

Todas estas cuestiones tienen repercusión directa en la responsabilidad social corporativa de ACS, algo crucial para el crecimiento y estabilidad del holding, ya que forman parte de su esencia. Al mismo tiempo utilizamos talento local, por ello el desafío de

seleccionar, formar y retener profesionales que sean consistentes con las directrices y la política de la empresa. Y los sistemas de gestión que estamos implementando tienen un papel clave en esta tarea.

Tenemos que tener en cuenta que el 70 % de nuestra actividad está fuera de España y nosotros ni podemos ni queremos crear una regla detallada común en ninguno de nuestros sistemas “paraguas”. Nuestro objetivo es gestionar unas líneas generales que faciliten mejoras comunes y posibiliten encontrar sinergias entre las empresas del grupo. Es responsabilidad de cada zona y unidad de negocio desarrollar esas directrices para adaptarlas a su negocio y zona.

Que nos reciba el Director General de la organización es bastante representativo del compromiso de la alta dirección con los sistemas de gestión. ¿Es ésta una condición imprescindible para el éxito de los sistemas?

El *top management* de la organización es plenamente consciente de que la gestión de la calidad es una cuestión *sine qua non* para la rentabilidad, y lo mismo sucede con seguridad o innovación. Una conocida marca de cerveza tiene como lema “dar más para recibir más” y es completamente cierto. Ese dar más pasa por la innovación, por la vocación de servicio, por estar orientado a las



“Estamos terminando una central termosolar en Nevada, que es la mayor de torre central que se ha construido hasta ahora”

“Tener un certificado que reconoce que la empresa local está incluida en un sistema de gestión del grupo ACS facilita la apertura de más puertas”



necesidades del cliente. El reto está en que estas cuestiones las comparta el conjunto de la organización y formen parte plenamente de una cultura propia, no impuesta, sino asumida como algo intrínseco. Es ahí donde juega un papel fundamental el trabajo que desarrollan en todo el mundo nuestros equipos de formación, difusión y concienciación. Intentamos llegar poco a poco a un mayor número de proyectos en los lugares más recónditos del planeta.

¿Cómo ayudan los sistemas de gestión en la internacionalización de las operaciones?, ¿qué papel tienen en la apertura en nuevos mercados?

Nuestra estructura de zonas geográficas que estamos extendiendo al ámbito de los sistemas de gestión facilita notablemente que una unidad de negocio que no está en un país o zona pueda acceder de forma sencilla. Esta estructura favorece la internacionalización reduciendo los riesgos propios de ella.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que nuestras empresas en España son muy conocidas pero fuera no tanto. Tener un certificado que reconoce que la empresa local está incluida en un sistema de gestión del grupo ACS facilita la apertura de más puertas.

Además de los 40.000 empleados, ustedes generan 20.000 puestos de trabajos de

subcontratistas, ¿cómo se asegura la gestión de la calidad en una red tan extensa?

En cada actividad y área geográfica hay que aplicar criterios distintos, por las peculiaridades de cada proyecto. Nuestra actividad es tan extensa que se dan multitud de circunstancias. Por ejemplo, podemos estar trabajando con una organización como General Electric, a quien podemos comprar una turbina de gas de varios millones de euros, al mismo tiempo que con un pequeño subcontratista de zanjas en Bangladesh.

Es frecuente establecer con los clientes acuerdos de cualificación de proveedores para aquellos componentes más críticos y por ello en ocasiones auditamos a los subcontratistas. En este sentido, en todo el mundo ahora son una tendencia importante todas las cuestiones relacionadas con la gestión del *compliance*, aspecto que ya estamos empezando a desarrollar en el grupo.

¿Qué espera ACS, Servicios, Comunicaciones y Energía de una entidad de certificación?

Esperamos flexibilidad, porque somos conscientes de que no es fácil encontrar una organización como nosotros, con el grado de presencia geográfica y la diversidad de actividades. Nuestra naturaleza hace que la entidad deba innovar porque necesitamos también el apoyo para extender la

implementación de estos sistemas “paraguas”. La colaboración con AENOR está siendo muy satisfactoria y la profesionalidad de sus auditores posibilita que siempre encontremos áreas de mejora.

Usted es vicepresidente de Friends of the Supergrid (FOSG), ¿podría explicar brevemente los objetivos y función de esta asociación?

El objetivo es promover la construcción de una red europea de transmisión de electricidad que contribuya a lograr la llamada “Unión de la Energía”. Para que ésta sea una realidad es imprescindible poner en común los recursos de generación de electricidad, para desarrollar el mercado único de la energía, y para ello es muy importante la infraestructura de transmisión paneuropea, porque hasta ahora las redes se han planificado y construido desde una óptica nacional.

En FOSG participamos empresas de tecnología como Siemens, ABB o Alstom; Operadores Técnicos de Sistema; promotores como nosotros y contratistas especializados como fabricantes de cables. FOSG participa activamente en las consultas de la Comisión Europea de los proyectos legislativos que forman parte del nuevo paquete de legislación energética europea que debe permitir avanzar hacia la *Energy Union*. ▶