LA INDUSTRIA ESPAÑOLA NECESITA CAMBIAR SU RELACIÓN CON LA INGENIERÍA

Manuel Pérez, director general de WSP en España, desgrana las claves de una inversión industrial cada vez más compleja



Manuel Pérez, director general de WSP en España

Durante décadas, las inversiones industriales en España se han decidido y gestionado con dos criterios básicos: el conocimiento del entorno concreto de cada planta, a menudo muy local, y una mezcla de eficiencia económica y pragmatismo técnico.

Muchas empresas, muy arraigadas a su territorio, se apoyaban en ingenierías e incluso constructoras cercanas. Les daban lo que necesitaban: proximidad, respuesta inmediata y, sobre todo, un trabajo hecho a la medida de la cultura propia de cada planta.

Ese contexto ha cambiado mucho en pocos años. El stock de inversión extranjera directa productiva en España lleva diez años creciendo y en 2024 llegó a 627.795 millones de euros, según el Ministerio de Economía. La industria manufacturera está entre sus destinos principales.

"Hay más proyectos y más inversión, pero también mucha más complejidad. El capital viene de otro sitio y trae sus propias reglas, más formales y más rígidas. Se controla mucho más el reporte de la inversión y del gasto, los plazos y los estándares de cumplimiento. Y las plantas tienen que encajar esos requisitos en sus compras y en cómo eligen a sus proveedores", explica Manuel Pérez, director general de WSP en España.

CUANDO TODO OCURRE A LA VEZ

En muchas de estas inversiones, el plazo lo condiciona todo. En cuanto la matriz aprueba el proyecto, empieza una cuenta atrás para poner en marcha la producción que tiene que rentabilizarlo. Para ganar tiempo, cada vez es más habitual que el tecnólogo que define el proceso, la ingeniería, los contratistas y los suministradores trabajen casi en paralelo. Coordinarlos y decidir se vuelve muy complicado. "Las inversiones se evalúan y se aprueban sobre el proyecto básico. Los conflictos llegan después, con los proyectos de detalle y la ejecución. Como los plazos se aprietan al máximo, cada cambio que introduce uno de los implicados obliga a rehacer trabajo, y la sensación de ineficacia aparece enseguida. Ese es el mayor riesgo. Gestionar los cambios es, probablemente, lo más complejo y delicado de todo el proyecto", advierte el director general de WSP en España.

ESPECIALISTAS EN PRODUCIR, NO EN CRECER

Una fábrica, y la organización que la sostiene, está pensada para hacer muy bien una cosa. Un fabricante de componentes de automoción puede dominar la estampación y la soldadura de chapa, y no estar preparado para montar una línea de baterías, con otros riesgos, otros controles y otra normativa. Montar un caso de negocio con criterios de CapEx y OpEx, sacar adelante una autorización ambiental integrada, coordinar a diez contratistas en una planta que no puede parar y rendir cuentas de todo ello, en tiempo y forma, a una matriz internacional es un oficio distinto. Y con frecuencia se subestima.

Le ocurre a la planta industrial que acaba de entrar en un grupo multinacional y que, de un día para otro, responde ante un comité de inversiones con exigencias que antes no tenía. No es un caso aislado. Según el INE, las filiales industriales de multinacionales extranjeras dedicaron en 2024 a inversión en activos materiales el 21,5% de su valor añadido. En las empresas que no pertenecen a ningún grupo, la proporción fue del 12,4%.

Cuando falta una estructura propia que vea el proyecto en su conjunto, el problema a veces se agrava al repartir las nuevas tareas entre muchos especialistas que trabajan por separado. "Ante este reto, lo peor que puedes hacer es trocearlo. Cada pieza que encargas por separado añade incertidumbre al conjunto. Quien invierte necesita a alguien que vea el proyecto entero, su parte energética, ambiental, de proceso y de contrato, y que sepa a qué especialista recurrir en cada momento, siempre bajo una dirección conjunta", sostiene Manuel Pérez.

Todo ello se refleja en la forma de contratar. Algunas industrias han comprado la ingeniería como cualquier otro suministro. "La experiencia reciente nos dice que los proyectos de expansión que mejor cumplen plazos y resultados siguen otra lógica. El cliente elige a su ingeniería como a un socio, fija desde el principio quién aprueba los cambios, porque sabe que los habrá, y decide con ella cómo se coordinan tecnólogo, ingeniería y contratista", resume. Para él, contar con este tipo de relación desde el origen del proyecto es ya tan necesario como tener cerrada la financiación o los permisos.

EL SECTOR ENERGÉTICO, ANTE LA MISMA DECISIÓN

El sector energético tiene, curiosamente, mucho en común con la industria. Una red, una planta de generación o un sistema de almacenamiento suman tramitación ambiental, complejidad técnica, plazos muy ajustados, la conexión con el sistema eléctrico actual y décadas de explotación por delante. Su relación con la ingeniería afronta la misma disyuntiva: seguir contratándola como un servicio técnico básico, como se hacía en el pasado, o tratarla como la disciplina que protege el valor del activo.

La rentabilidad de estas instalaciones a lo largo de su vida útil depende sobre todo de cómo se diseñaron, mucho más que de lo que costó diseñarlas. "Las decisiones que se toman en la fase de ingeniería marcan durante décadas la disponibilidad y la operatividad de una planta. La complejidad del propio sistema energético y sus nuevas demandas exigen a las empresas del sector un cambio radical en su manera de entender la relación con las ingenierías", señala Manuel Pérez.

En la industria y en la energía, la pregunta de fondo acaba siendo la misma. Antes de decidir cuánto se invierte, conviene decidir con quién, y hacerlo al principio, cuando cada criterio de diseño todavía puede ajustarse sin coste.

wsp.com/es-es



