



- Nuestra energía
- Corporativo
- Negocios
- Mejora de procesos
- Personas
- Área de trabajo

- El grupo
- Responsabilidad corporativa
- Económico-financiero
- Plan Compromiso Seguridad y Salud
- Prevención de riesgos
- Seguridad y protección civil
- Seguridad técnica industrial
- Comunicación
  - Gestión de entradas
  - Comunicación interna
    - Noticias
    - Breves
    - Entrevista
    - A fondo
    - Protagonistas
    - Revista Natural
    - Canal TV
    - Nos preguntamos
    - Opina
    - Píldoras Naturalnet
    - Otras publicaciones
    - Encuentros digitales
  - Comunicación externa
    - Marca e identidad
    - Obsequios de prestigio
    - Regalos promocionales
    - Boletín Dircom
- Calidad
- Medio ambiente
- Innovación
- Planificación energética
- Sistemas de Información
- Universidad Corporativa

Corporativo > Comunicación > Comunicación interna > Detalle de información - Comunicación interna

## “El futuro se ha de ir inventando cada día, no es un terreno estable, sino de grandes cambios a veces apenas perceptibles”

02/04/2013

Casi 50 años, casi nada. En este tiempo, Pedro-A. Fábregas, ha ayudado a construir, en diferentes puestos, la historia de esta compañía. Esa historia que tanto le gusta y que con tanto celo ha ayudado a preservar en su última etapa al frente de la Fundación Gas Natural Fenosa. Espera ser recordado como una buena persona y buen profesional, abierto al diálogo, y afronta la nueva etapa con muchos proyectos para desarrollar su pasión por la historia: investigando, publicando, difundiendo y comunicando.

### Son casi 50 años en la compañía, ¿qué piensas al echar la vista atrás?

Mi caso es un poco especial, no es normal estar trabajando 47 años en la misma compañía, aunque sea en diferentes temas y posiciones, pero un plazo tan largo ayuda a conocer bien la empresa. En este tipo de situaciones todo el mundo debe pensar cosas parecidas, hacer, se quiera o no, un poco de inventario de lo hecho, de los esfuerzos, de las ilusiones, de la aportación a la evolución global. En mi caso, sabéis que soy medio historiador, la sucesión de imágenes y situaciones es además historia, historia vivida.

### ¿Cómo recuerdas tus inicios?

Me incorporé a Catalana de Gas y Electricidad, actualmente Gas Natural Fenosa, en un lejano año 1965. En aquella época se estaban cerrando las fábricas que producían gas con carbón en Barcelona, sustituyéndolas por líneas de producción de gas a partir de nafta, un derivado del petróleo, que en aquel momento era lo más moderno. Mis inicios fueron un poco movidos, entré para hacer unas prácticas como estudiante de ciencias empresariales, en temas de selección de personal, pero solo estuve una semana, pasando a continuación a control de costes, y rápidamente a construir modelos matemáticos, para posteriormente trabajar en sistemas informáticos. La Catalana de Gas de entonces disponía del primer ordenador que se instaló en España en 1962, con una memoria de sólo 8 Kbytes.

Después a Sistemas se le añadió Planificación y Estrategia, lo que me hizo entrar en el Comité de Dirección, posteriormente a todo aquello se le añadió Económico-Financiero, lo que me llevó en una reforma societaria en 1984 al Consejo de Administración. Con la entrada en el accionariado de la Caixa y Repsol y la creación de Gas Natural SDG en 1991, continúe con Económico Financiero y Sistemas hasta el año 2000, en que empecé a dirigir la nueva actividad de e-Business, hasta que en el año 2004 llegué a la Fundación.

### ¿Ha cambiado mucho la compañía en este tiempo?

La sociedad ha cambiado no mucho, muchísimo. En mis primeros años la empresa producía gas ciudad o manufacturado, básicamente centrada en Barcelona y Sevilla, con unos 200.000 clientes y con una estructura y una cultura muy tradicional. Dominada por los ingenieros de producción, con una gran respeto entre jefes y empleados, y con dificultades para introducir innovaciones.

El cambio del carbón a la nafta introdujo muchas variaciones, producir con las nuevas fábricas era mucho más fácil, pero la situación financiera era difícil por la sobreinversión efectuada en modernizar las instalaciones. Se podía producir claramente mucho más gas, pero el problema es que se tenía que vender y para ello se tenía que valorar la comercialización y el marketing en plenos años sesenta, cuando las otras compañías de servicios, tipo agua o electricidad, tenían sus zonas distribuidas, muy tranquilas y sin competencia, con todos los ciudadanos ya clientes. El gas, para conseguir mercado debía desplazar a otras energías, por ejemplo, el butano, todo lo que se podía hacer con gas manufacturado se podía hacer con otra energía, es cuando empezó el mercado de calefacción a gas.

Después con el gas natural, vino la expansión territorial y también el cambio de gas, volvía el componente técnico, pero ahora, en transporte y distribución. El crecimiento no tenía límites pero tenían que conseguirse posiciones en un nuevo mercado, el mercado industrial que el gas natural hacia accesible. Luego el Protocolo del Gas, y después la fusión con Gas Madrid, en aquellos momentos la compañía ya tenía un millón de clientes, y sumando los de Gas Madrid y los de unas pequeñas sociedades de Repsol Butano se situó en millón y medio de clientes, iniciando casi inmediatamente el proceso de internacionalización invirtiendo en Argentina.

Unos años más tarde, el gas y la electricidad se acercan con la tecnología de los ciclos combinados. Pasan unos años complejos intentando comprar una sociedad eléctrica, hasta que se consigue en 2009, con Unión Fenosa, entonces la sociedad que ya tenía doce millones de clientes, pasa a tener 20 millones en 25 países. El cambio en todos estos años es indescribible, pero profundamente interesante.

### Durante los últimos años has estado al frente de la Fundación Gas Natural Fenosa, que ha vivido un desarrollo espectacular. ¿Qué balance haces de esta experiencia?

De los 20 años de vida de la Fundación Gas Natural Fenosa he tenido la suerte de poder ser el Director General en los últimos nueve años. En estos años la Fundación ha tenido una evolución desbordante en todos los ámbitos. En Energía y Medio Ambiente ha realizado más de 150 Seminarios en 15 Comunidades Autónomas, publicando treinta libros especializados. En Internacional ha pasado de actuar de tres a ocho países de América Latina, el Magreb y Europa. El Centro de Formación de la Energía, que creamos en 2004, ya ha tenido más de 25.000 alumnos en este periodo en España, Argentina, Colombia, México y Portugal.

La preservación y difusión del Patrimonio Histórico, ha conseguido en estos años, la definición, construcción y puesta en marcha del Museo del Gas, único en España, y que en su primer año ha superado los 22.000 visitantes, donde se cuenta nuestra historia, pero también la de la tecnología y la del impacto en la sociedad, y además se explora el futuro de la energía y el medio ambiente. Adicionalmente el Archivo Histórico ha pasado de 90 a 3.000 metros lineales de estantería catalogada, y el Centro de Historia del Gas ha publicado ya siete libros resultado de los proyectos de investigación realizados. Realmente ha sido una experiencia única poder dirigir y crear, desde una pequeña organización, conocimiento y cultura, con un altísimo nivel de interrelación con la sociedad en general, pero también con las élites políticas, universitarias, científicas, etc.

### Muchos años, muchos recuerdos. ¿Con cuáles te quedas?

Quizás con los recuerdos de operaciones especiales, en las que he intervenido personalmente o que han sido mi responsabilidad, y que más allá de la gestión diaria han ido forjando el devenir de la sociedad de una forma más o menos importante

Algunos ejemplos podría ser en los años setenta: el primer Plan Estratégico de la sociedad; o la primera Auditoría externa (fuimos la primera utility de España en auditarse); o las negociaciones con ENAGAS, que se acababa de constituir, para la venta obligada de la planta de regasificación de Barcelona. En los años ochenta, los esfuerzos por terminar con las consecuencias de un proceso equivocado de diversificación; la creación de la auditoría interna o los primeros préstamos sindicados internacionales en el euromercado; y como no, la implantación del correo electrónico en la organización teniendo que superar los graves reparos que provocaba; o la introducción prácticamente por primera vez en España del SAP como ERP de gestión; también la negociación del Protocolo del Gas con el Ministerio de Industria que lanzó la mayor etapa de crecimiento del sector de gas en España de toda la historia.



En los noventa apareció la oportunidad de trabajar en temas nuevos, realizar la fusión de Catalana de Gas y Gas Madrid tanto a nivel económico-financiero, como de sistemas. La primera adquisición internacional, la de Gas Natural BAN en Argentina con las complejidades de expatriar y también de financiar en términos internacionales. También el primer rating de Gas Natural por S&P y Moody's, que permitió poner en marcha la línea de European Medium Term Notes (EMTN) con la que aún hoy se sigue emitiendo papel en los mercados financieros europeos. También, la compra de ENAGAS, o superar los efectos en los sistemas del año 2.000 serían otros ejemplos. Posteriormente introducir el concepto de e-business en la organización con los primeros portales, la intranet, la compra por subasta en internet, etc., y finalmente la Fundación.

**¿Cómo te gustaría que te recordaran las personas con las que has trabajado?**

Como un buen profesional y una buena persona, obviamente con inquietudes intelectuales y un pensamiento ciertamente dialéctico, creativo y poco convencional, pero abierto al diálogo y al trabajo en equipo, trabajador, serio, responsable y de interrelación fácil, la puerta de mi despacho siempre ha estado abierta. Que me recuerden como una persona que a través del esfuerzo, la curiosidad y la capacidad de adaptación al cambio es capaz de producir el cambio.

**¿Cómo afrontas la nueva etapa?**

No creo que haya nueva etapa, voy a seguir trabajando, sabéis que soy medio historiador y que tengo muchas actividades relacionadas con el conocimiento, la universidad, la sociedad civil y la cultura. En definitiva, investigar, publicar, difundir, comunicar.

**¿Cómo ves el futuro del grupo?**

La energía esta en un momento difícil, sin embargo, Gas Natural Fenosa está muy bien posicionada por su mix de gas y electricidad, y también por su equilibrio entre los negocios en España y el extranjero por una parte, y entre negocios regulados y no regulados por otra. Sin embargo, debe recordarse que en energía, el futuro se ha de ir inventando cada día, no es un terreno estable, sino de grandes cambios a veces apenas perceptibles.

**¿Quieres enviar algún mensaje de despedida?**

Obviamente, agradecer a todos los que me han ayudado, a los que me han dejado hacer, a los que han confiado en mí. Estimular a los que seguiréis trabajando para que aportéis con ilusión a la construcción de la Gas Natural Fenosa del futuro, ahora que la sociedad acaba de cumplir sus primeros 170 años de existencia.

¡Muchas gracias!