

LA ESTRUCTURA DIRECTIVA DE RENFE (B) ⁽¹⁾

La estructura directiva en 1995.

Tras la creación de las Unidades de Negocio en 1990 y su revisión en 1994, el esquema vigente a finales de 1995 aparece recogido en el Anexo 1. En él se distinguen las siguientes unidades: Las unidades gestoras de la infraestructura con el encargo de realizar el mantenimiento de la carretera ferroviaria y su regulación, avalando la seguridad del tráfico ferroviario; las unidades prestadoras de servicios y de apoyo; y las unidades operadoras de transportes que diseñan y gestionan una serie de productos para el transporte de viajeros y mercancías que se ofertan a los clientes en el mercado en un régimen de competencia con el resto de los modos.

La cartera de productos de la compañía era en 1995 la siguiente:

Alta Velocidad

Larga Distancia
Lanzaderas
Talgo 2000

Regionales

Redes Exprés
Líneas Regionales

Largo Recorrido

Intercity
Exprés
Diurno

Cercanías

Barcelona, Madrid, Sevilla y 8 núcleos.

⁽¹⁾ Caso de la División de Investigación de la AESE, Lisboa y del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los Profesores José Luis Lucas Tomás y Agustín Avilés Uruñuela, en enero de 2002, para servir de base de discusión académica y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Paquetería

Paquexprés
Cargoexprés
Correos
Paquexprés AVE
Pex-Internacional
Especial Exprés
Mensajería
Madrid Día

Cargas

Tren Cliente
Tren Campaña
TEM (trenes expresos de mercancías)
TEMI (internacional)

Transporte Combinado

TECO 24/48 h.
Interpuertos
TECO Internacional

Estaciones Comerciales

Locales individuales
Puntos para franquicias
Centros Vialia
Las Tiendas de la Estación

Según el Contrato Programa RENFE-Estado 1994-98 las unidades de Alta Velocidad, Largo Recorrido, Paquetería, Cargas y Transporte Combinado deberán alcanzar el equilibrio económico; las unidades de Cercanías y Regionales, con consideración de servicio público, recibirán subvenciones hasta alcanzar el umbral de rentabilidad. Las unidades de Infraestructura también disponen de un convenio específico con el Estado. El Anexo 2 contiene una síntesis de los compromisos de las unidades en el Contrato-Programa.

Entrevista con Dña. Mercé Sala, presidenta de RENFE.

- P. ¿Qué supone el Contrato-Programa 1994-1998?
- R. La firma del Contrato-Programa entre RENFE y el Estado clarifica las funciones y responsabilidades de cada una de las partes. La empresa se compromete a la prestación de servicios de transportes y, en segundo término, a gestionar la infraestructura. El Estado asume los costes de la "carretera ferroviaria" y RENFE, en contrapartida, adquiere el compromiso de aumentar la calidad y la productividad para reducir la

aportación estatal. La rentabilidad debe medirse bajo dos parámetros distintos: por un lado, el puramente económico. RENFE debe conseguir disminuir sus necesidades de dinero público, reducir la "carga" que supone para el contribuyente. En la medida en que las necesidades de dinero público de RENFE sean menores, los objetivos económicos se habrán cumplido.

Por otra parte, debe tenerse en cuenta también la rentabilidad social. El Estado ha decidido subvencionar a los viajeros de Cercanías por la contribución de este transporte colectivo a la descongestión de los grandes núcleos urbanos. En el caso de Regionales, el Estado valora su aportación al equilibrio territorial, siempre y cuando se trate de trenes con una ocupación no inferior a 50 viajeros de promedio diario.

P. ¿Cómo ve el negocio de RENFE?

R. Entendida como una empresa de vías o de trenes RENFE no compite en un mercado abierto; pero la realidad es que RENFE no es una empresa de trenes ni la junta de obras del ferrocarril, sino una empresa de servicios de transporte. En este contexto los distintos modos de transporte compiten entre ellos, aunque esa competencia se desarrolle en la mayor parte de los casos sobre infraestructuras diferentes, todas ellas mantenidas por el Estado. En el mercado del transporte el tren compite, y muy duramente, con el avión, el autobús y con el coche.

El transporte en sí no parece ser un gran negocio; diría que en épocas buenas puede llegar a ser una actividad aceptable y en épocas duras se convierte claramente en un mal negocio. El ferrocarril, por su parte, tiene necesidad de una enorme cantidad de activos que exige altas inversiones y la prestación del servicio exige muchas personas interviniendo en todo el proceso; el problema se complica mucho más si la financiación de terceros le resulta cara y la que podría ser considerada como propia resulta ser algo morosa.

No puede olvidarse que la red ferroviaria viene del siglo XIX y la población y las actividades económicas se han movido enormemente desde entonces; o se tiene la capacidad de adaptarse o nos podríamos encontrar moviendo trenes con capacidades ociosas en unos lugares y con cuellos de botella en otros, cuando el ferrocarril puede dar de hecho un buen servicio tanto a los clientes como al país en general. Desde luego el ferrocarril necesita flexibilidad en la fijación de las tarifas, posibilidad de apertura y cierre de servicios e independencia de las políticas de empleo gubernamentales.

RENFE necesita, por otra parte, romper con las inercias de las grandes organizaciones y, sobre todo, tomar conciencia de los diferentes negocios en los que está trabajando. Este es el principal eje de la estructuración de la compañía por Unidades de Negocio, que pueden llegar a constituir una interesante manera de gestionar con especificidad los diferentes servicios que se prestan a la sociedad y que podrían poner en la vía de conocer cada vez mejor cómo se gana y se pierde dinero en las diferentes áreas de actuación de la empresa. Asimismo podría ayudar a tomar conciencia del grado de integración vertical