



Ferrocarriles de Vía Estrecha

Plan Estratégico 2009-2012

Febrero de 2009



Índice

1. Plan Estratégico FEVE 2009-2012
2. Dirección de Comunicación
3. División de Infraestructura
4. División del área Económica Financiera y de Patrimonio
5. División de RRHH y AJL
6. División de Operaciones
7. Secretaría General, Servicio Jurídico y Contratación
8. I+D+i, Calidad y Medioambiente, Desarrollo Estratégico e Inspección General
9. Conclusiones y próximos pasos

→ PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS



Orientación al cliente

...mediante el desarrollo de una compañía permanentemente orientada a la satisfacción de sus clientes ofreciendo un servicio de transporte de calidad, seguro, fiable, cómodo, económico y respetuoso con el medioambiente...



Viabilidad Ec.-Orientación Rtdos

... a través de la mejora sustancial y sostenida del resultado económico de la empresa incrementado el nivel de cobertura de sus costes y reduciendo el nivel de dependencia del estado...



Seguridad

... Desarrollo de un Plan corporativo de seguridad integral en cumplimiento de la orden ministerial, que abarque los riesgos laborales, protección civil y seguridad de bienes y personas, y la seguridad en la circulación, definiendo los ámbitos de competencia de cada área de gestión así como los mecanismos de coordinación...



Desarrollo Profesional

... creando un entorno profesional de calidad para todos sus profesionales, en el que se ofrezcan oportunidades reales de desarrollo profesional y personal, con una apuesta por la formación y el respeto a la igualdad de oportunidades ...



Excelencia Operativa

... modernización de la compañía, mejorando la capacidad y operatividad de su red, invirtiendo en la mejora del parque de trenes, en las infraestructuras y en el desarrollo de los sistemas de seguridad, adaptando e integrando las herramientas de gestión y actuando en todas las áreas, hasta hacer de FEVE un referente de la excelencia...



Calidad y Medioambiente

... Sistema Integral de Gestión de la Calidad y Medioambiente para el compromiso con una política y objetivos de Calidad y Medioambiente adecuados, estableciendo la estructura organizativa y los recursos necesarios para su cumplimiento y utilización como herramienta de mejora continua...



→ METAS ESTRATÉGICAS



La prestación de un servicio público de transporte ferroviario de viajeros y mercancías moderno, seguro, de calidad y comprometido con el medio ambiente, con el menor coste económico posible para el Estado

→ LÍNEAS ESTRATÉGICAS

¿Sobre qué grandes ejes vamos a trabajar en los próximos 4 años?

1. MEJORA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y DESARROLLO COMERCIAL
2. MEJORA DE LA EFICIENCIA E INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD
3. DESARROLLO DE NEGOCIOS COMPLEMENTARIOS Y NUEVOS NEGOCIOS
4. DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON SOCIOS CLAVE
5. CAPITALIZACIÓN DEL PERSONAL
6. CALIDAD Y MEDIOAMBIENTE
7. MEJORAR LA SEGURIDAD
8. INTERNACIONALIZACIÓN / DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA
9. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA
10. APOYO Y PROMOCIÓN DEL ERE – PLAN DE FORMACIÓN Y COBERTURA DE PUESTOS
11. CONSOLIDAR E IMPULSAR LA DESCENTRALIZACIÓN DE NUEVAS FUNCIONES
12. FORTALECER LAS RELACIONES CON LOS ORGANISMOS TUTELARES Y OTROS
13. MODERNIZAR LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA COMPAÑÍA PARA HACER “MÁS Y MEJOR” CON MENOR COSTE DE RECURSOS HUMANOS

1. Plan Estratégico FEVE 2009-2012
2. Dirección de Comunicación
3. División de Infraestructura
4. División del área Económica Financiera y de Patrimonio
5. División de RRHH y AJL
6. División de Operaciones
7. Secretaría General, Servicio Jurídico y Contratación
8. I+D+i, Calidad y Medioambiente, Desarrollo Estratégico e Inspección General
9. Conclusiones y próximos pasos



PLAN DE NEGOCIO DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN 2009-2012

Objetivos para el 2012

→ OBJETIVOS PARA EL 2012

→ *Objetivos Cualitativos*

¿Qué es lo que tenemos que conseguir para el 2012?

- 1. Mejorar la comunicación interna de las actividades realizadas por la empresa**
- 2. Mejorar la comunicación externa con los medios, clientes, empresas, instituciones y entidades**
- 3. Mejorar los procesos de información corporativa a instituciones y organismos oficiales**
- 4. Ampliar el espectro de las relaciones internacionales**
- 5. Incrementar las medidas relacionadas con las responsabilidad social corporativa y valorización del retorno a la compañía**



PLAN DE NEGOCIO DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN 2009-2012

Objetivos para el 2012

→ OBJETIVOS PARA EL 2012

→ *Objetivos Cuantitativos*

¿Qué es lo que tenemos que conseguir para el 2012?

1. Menor presencia de impactos negativos en los medios = 10% anual
2. Mayor presencia de impactos positivos en los medios = 10% anual
3. Presencia publicitaria: mínimo de 400 impactos anuales
4. Revista interna FEVE: Marzo 2009
5. Plan de Comunicación: Abril 2009
6. Nueva Web Feve: Junio 2009
7. Relaciones internacionales: firma de al menos 8 contratos de venta de material y/o asistencia técnica en el periodo.

Línea

- 1** → **MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**
- 2** → **MEJORA DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA**
- 3** → **ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN CORPORATIVA
(RELACIONES INSTITUCIONALES)**
- 4** → **DESARROLLO DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES**
- 5** → **RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

1. Plan Estratégico FEVE 2009-2012
2. Dirección de Comunicación
3. División de Infraestructura
 1. Gestión de Capacidad
 2. Mantenimiento de Infraestructura
 3. Telecomunicaciones y Sistemas Informáticos
4. División del área Económica Financiera y de Patrimonio
5. División de RRHH y AJL
6. División de Operaciones
7. Secretaría General, Servicio Jurídico y Contratación
8. I+D+i, Calidad y Medioambiente, Desarrollo Estratégico e Inspección General
9. Conclusiones y próximos pasos

Unidades de Gestión

- **Gestión de Capacidad**
- **Mantenimiento de Infraestructura**
- **Telecomunicaciones y Sistemas Informaticos**

→ OBJETIVOS PARA EL 2012

¿Qué es lo que tenemos que conseguir para el 2012?

1. (O1) Reducir los costes de la Compañía y mejorar la calidad de los servicios que ésta ofrece a sus clientes.
2. (O2) Alinear las estrategias TIC a las estrategias de los negocios.
3. (O3) Mejorar la calidad de los Sistemas y las Telecomunicaciones.
4. (O4) Incrementar la eficiencia de la gestión de las TIC.
5. (O5) Reducir los costes específicos de los Sistemas y de las Telecomunicaciones.
6. (O6) Aumentar la Seguridad de las TIC.

Línea 1 → **ALINEAR LAS TIC* CON LAS NECESIDADES DE FEVE DELIMITANDO LA FUNCIÓN TIC E IDENTIFICAR NECESIDADES DE LOS NEGOCIOS**

Línea 2 → **REDEFINIR EL MODELO DE GESTIÓN CON UNA ORIENTACIÓN AL CLIENTE, ADOPTANDO MODELOS DE GESTIÓN DE SERVICIOS Y PROYECTOS BASADOS EN ESTÁNDARES (ISO, ITIL, PMBOK)**

Línea 3 → **CAMBIAR EL MODELO DE OPERACIÓN TIC, TRANSFIRIENDO PARTE DE LA ACTIVIDAD A EMPRESAS EXTERNAS**

Línea 4 → **AUMENTAR LA CALIDAD Y REDUCIR LOS COSTES DE LOS ACTIVOS INFORMÁTICOS Y DE TELECOMUNICACIONES.**

Línea 5 → **IMPLEMENTAR LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD NECESARIAS PARA LOS EQUIPOS Y SERVICIOS**

→ Misión

Facilitar a las Unidades de Negocio soluciones a sus demandas, proporcionando un servicio que permita el mejor aprovechamiento de la capacidad y planificando la circulación en un marco de gestión del tráfico con garantías de seguridad.

→ Objetivos Cuantitativos

Gastos Operativos =	19.995.532 €
Gastos Totales=	25.287.796 €
Margen Operativo (sin subv.) =	-18.966.895 €

1. Puntualidad (09-12)	
→ Cercanías	95%
→ Regionales	82%
→ Mercancías (09-12)	85%
2. Fiabilidad (09-12)	
→ Cercanías	99%
→ Regionales	98%
3. Reducción tiempo de viaje* (09-12)	
→ Cercanías	8%
→ Regionales	15%

1. Coste Tren-Km (€/tren-km) (09-12) (G. Totales (Amort + Inter) / Tren-Km)	-2,38%
2. Gastos de Personal (€) (09-12)	4,95%
3. Evolución N° Empleados (09-12)	-10,8%
4. Reducción del N° de Incidencias (09-12)	20 %
5. Gastos Totales / Ingresos de Tráfico de FEVE 09-12	-17 %

*: A definir con el Operador su forma de evaluación y medición y los tramos y líneas concretos donde aplicarlo

Línea

- 1** → **MEJORA DE LA SEGURIDAD EN LA CIRCULACIÓN**
- 2** → **MEJORA DE LA EFICIENCIA DEL SERVICIO**
- 3** → **HOMOLOGACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD**

→ Misión

Conseguir una mejora de la infraestructura, incrementando los índices de fiabilidad y disponibilidad acordados, mediante el mantenimiento planificado de las instalaciones existentes y la implantación de otras nuevas, gestionando los recursos de manera eficiente

→ Objetivos Cuantitativos

Gastos Totales =	54.183.086 €
Margen Operativo (sin subv.) =	-14.234.584 €

1. Puntualidad (09-12)	
→ Cercanías	95%
→ Regionales	82%
→ Mercancías (09-12)	85%
2. Fiabilidad (09-12)	
→ Cercanías	99%
→ Regionales	98%
3. Reducción tiempo de viaje* (09-12)	
→ Cercanías	8%
→ Regionales	15%

1. Optimización de la Actividad (Ejecución del Presupuesto del Plan de Inversiones en Infraestructura)	100%
2. Disminución de Gastos de Personal (€) (09-12)	5%
3. Evolución N° Empleados	- 21%
4. Disminución Gastos Propios(09-12)	1,85 %
5. Reducción del N° de Incidencias (09-12)	20%
6. Gastos Totales/ Ingresos Tráfico FEVE (09-12)	-7,94%

*: A definir con el Operador su forma de evaluación y medición y los tramos y líneas concretos donde aplicarlo

Línea

- 1** → **ADECUACIÓN DE LAS INFRAESTRUCTURAS A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES**
- 2** → **MEJORA DE LA EFICIENCIA DEL SERVICIO**
- 3** → **MEJORA DE LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN INTERNA**
- 4** → **HOMOLOGACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD**

1. Plan Estratégico FEVE 2009-2012
2. Dirección de Comunicación
3. División de Infraestructura
4. División del área Económica Financiera y de Patrimonio
 1. DG Económico Financiera
 2. DG Urb. y Gest. Patrimonio
5. División de RRHH y AJL
6. División de Operaciones
7. Secretaría General, Servicio Jurídico y Contratación
8. I+D+i, Calidad y Medioambiente, Desarrollo Estratégico e Inspección General
9. Conclusiones y próximos pasos

Unidades de Gestión

- **DG Económico-Financiera**
- **DG Urb, y Gest. Patrimonio**

→ OBJETIVOS PARA EL 2012

¿Qué es lo que tenemos que conseguir para el 2012?

1. Gestión financiera y presupuestación

1. Informatizar el control de gestión presupuestario y la gestión financiera
2. Optimizar los procesos de firma y documentación administrativa
3. Clasificar los activos de acuerdo al nuevo PGC y asignar a los negocios
4. Simplificar la estructura de Centros de Coste en coordinación con las Unidades de Negocio/Gestión y RR.HH
5. Modernizar la gestión de la Tesorería
6. Impulsar y ampliar la descentralización de funciones

2. Planificación y Control de Gestión

1. Obtener información de calidad para el análisis y toma de decisiones en los negocios
2. Consolidar el nuevo modelo de información ec. de Contabilidad Analítica
3. Asegurar la fiabilidad, unicidad y homogeneidad de la información
4. Implantar un Cuadro de Mandos Integral por negocio y consolidado para todo FEVE
5. Relanzar la Dirección por Objetivos ampliándola a toda la Estructura
6. Evolucionar el modelo de descentralización



ECONÓMICO-FINANCIERA

PLAN DE NEGOCIO 2009-2012

Plan de Acción

Línea



GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTACIÓN



PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN



PLAN DE NEGOCIO DE URB. Y GESTIÓN DEL PATRIMONIO 2009-2012

Objetivos para el 2012

→ Misión

Administrar y gestionar eficazmente la fibra óptica, la energía y el patrimonio inmobiliario no vinculado directamente a la actividad ferroviaria o susceptible, mediante desafectaciones, de ser innecesario para el ferrocarril, con criterios de máxima eficiencia y prioridad que proporcionen mayor rentabilidad e incremento de los ingresos

Ingresos Propios* =	6.426.436 €
Margen Operativo =	5.334.766 €
Índice de Cobertura Marg. Operat. =	157,50 %

→ Objetivos

1. Aumento de Clientes de Fibra Óptica (09-12):	+ 4	1. Gastos de Personal / Gastos Totales (09-12)	13,95%
2. Aportar como ingresos el 12% anual de los Ingresos Totales de la Compañía o superar la cifra de 6,24 MM € de Ingresos de Explotación y enajenación (09-12)	6,42 MM	2. Coste medio de la Energía (€-Trenes-KM)	-10%
		3. Índice Cobertura del Beneficio Autónomo (2012)	151,4%

* Incluye ingresos extraordinarios por enajenación de activos

Línea

- 1** → **OPTIMIZACIÓN Y VALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO**
- 2** → **DESARROLLO DEL NEGOCIO DE FIBRA ÓPTICA**
- 3** → **PLAN DE AHORRO DE ENERGIA Y COMBUSTIBLE DE TRACCIÓN**
- 4** → **ESTABLECIMIENTO DE CONVENIOS O SOCIEDADES QUE PERMITAN INCREMENTAR INGRESOS**

1. Plan Estratégico FEVE 2009-2012
2. Dirección de Comunicación
3. División de Infraestructura
4. División del área Económica Financiera y Patrimonio
5. División de RRHH y AJL
 1. Formación y Protección Civil
 2. DG RRHH
6. División de Operaciones
7. Secretaría General, Servicio Jurídico y Contratación
8. I+D+i, Calidad y Medioambiente, Desarrollo Estratégico e Inspección General
9. Conclusiones y próximos pasos

- **Protección Civil**
- **Formación**
- **DG RRHH**

→ OBJETIVOS PARA EL 2012

¿Qué es lo que tenemos que conseguir para el 2012?

- Sistema de gestión de la Seguridad basado en el análisis y la prevención de las situaciones de riesgo y en la aplicación de procesos de mejora continua
- Tolerancia cero con los niveles de riesgo
- Capacitación de los empleados para desempeñar sus tareas de manera segura
- Asegurar que las instalaciones y el material cumplen con los requisitos de la normativa en vigor
- Asegurar que los proveedores que trabajan con FEVE cumplen las exigencias acordadas en las relaciones contractuales
- Implantar procesos de mejora continua
- Consecución de una organización orientada a la seguridad

Línea

- 1** → PLANES DE AUTOPROTECCIÓN
- 2** → MEJORA DE LA SEGURIDAD EN TÚNELES
- 3** → PLAN DE SEGURIDAD
- 4** → MODERNIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTION DE SEGURIDAD

→ OBJETIVOS PARA EL 2012

¿Qué es lo que tenemos que conseguir para el 2012?

- Alcanzar el nivel de capacitación que contribuya a desarrollar las medidas y actuaciones derivadas de los Planes de Negocio
- Dotar a las distintas Unidades de personas que dispongan de las capacidades reales que necesitan las mismas
- Alcanzar un nivel de Integración de la Prevención de Riesgos Laborales en todos los niveles jerárquicos de la empresa, que mejore las prestaciones de Seguridad y Salud Laboral
- Homologar el Servicio de Medicina en el Trabajo de acuerdo a la Orden FOM 2520/2.006
- Incrementar en el periodo del Plan en más de un 10% la cobertura actual del FORCEM para acciones formativas

Línea

1 → **FORMACIÓN Y SELECCIÓN DEL PERSONAL**

2 → **PREVENCIÓN LABORAL**

3 → **MEDICINA DEL TRABAJO**



PLAN DE NEGOCIO DE LA DIRECCIÓN GERENCIA DE RRHH 2009-2012

Objetivos para el 2012

→ OBJETIVOS PARA EL 2012

→ *Objetivos Cualitativos*

- Un marco normativo único y moderno, adaptado a las necesidades reales de la empresa.
- Un contexto laboral estable a largo plazo y de un marco regulador que coincida al menos con la vigencia de la duración del Plan Estratégico.
- Regulación más flexible del tiempo de trabajo, que permita gestionar y organizar el tiempo de trabajo con criterios de productividad.
- Una nueva organización profesional más flexible y polivalente, que contribuya a la distribución racional de actividades desde la redefinición de las nuevas categorías profesionales.
- Un clima de paz social y de consenso global con los representantes de los trabajadores
- Un adecuado dimensionamiento de la plantilla para ajustar la estructura organizativa a las necesidades cualitativas y cuantitativas reales del servicio.
- La modernización de la gestión de los recursos humanos a través de la implantación de nuevas tecnologías y sistemas de información de gestión que contribuyan a incrementar la eficiencia en la gestión de los recursos humanos
- Orientación de la empresa hacia la cultura y modelo participativo y proactivo, en el que toda la organización asuma los objetivos compartidos como propios.



PLAN DE NEGOCIO DE LA DIRECCIÓN GERENCIA DE RRHH 2009-2012

Objetivos para el 2012

→ OBJETIVOS PARA EL 2012

→ *Objetivos Cuantitativos*

¿Qué es lo que tenemos que conseguir para el 2012?

- **Conseguir que las adhesiones al ERE superen el 85% del personal afectado**
- **Reducir las horas extraordinarias un 25% en el periodo del plan.**
- **Mantener en el periodo del plan los gastos de personal clasificados como “otros gastos de personal” en los niveles de 2008.**
- **Reducir el absentismo en un 25 % en el periodo del plan**

Línea

- 1** → **DIMENSIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.
AJUSTE DE NECESIDADES**
- 2** → **COMPLETAR EL DESARROLLO DEL NUEVO MARCO REGULADOR
DE PERSONAL: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**
- 3** → **DESARROLLO PROFESIONAL. MOTIVACIÓN**
- 4** → **FORTALECER LAS RELACIONES INSTITUCIONALES CON LA
ADMINISTRACIÓN Y OTROS OPERADORES FERROVIARIOS**

1. Plan Estratégico FEVE 2009-2012
2. Dirección de Comunicación
3. División de Infraestructura
4. División del área Económico Financiera y de Patrimonio
5. División de RRHH y AJL
6. División de Operaciones
 1. Cercanías y Regionales
 2. Mercancías
 3. Trenes Turísticos
 4. Talleres
7. Secretaría General, Servicio Jurídico y Contratación
8. I+D+i, Calidad y Medioambiente, Desarrollo Estratégico e Inspección General
9. Conclusiones y próximos pasos

Unidades de Negocio

- **Cercanías y Regionales**
- **Mercancías**
- **Trenes Turísticos**
- **Talleres**



PLAN DE NEGOCIO DE CERCANÍAS Y REGIONALES 2009-2012

Misión y Objetivos para el 2012

→ Misión

Prestación del servicio de transporte de viajeros facilitando su accesibilidad y movilidad, tanto en el ámbito de Cercanías como de Regionales, actuando sobre los parámetros fundamentales de calidad, fiabilidad y modernidad, para alcanzar la satisfacción del Cliente y los objetivos del Plan de Negocio 2009-2012

→ Objetivos

1.	Incremento nº viajeros	+8,15%
2.	Incremento nº viajeros-Km	+8,9%
3.	Puntualidad (08-12)	
1.	Cercanías	95%
2.	Regionales	82%
4.	Fiabilidad	
1.	Cercanías	99%
2.	Regionales	98%
5.	Reducción Acumulada del Tiempo Medio de Viaje (09)	
1.	Cercanías	8%
2.	Regionales	15%

Ingresos Tráfico =	16.773.138 €
Margen Operativo =	11.666.571 €
Índice de Cobertura (con subv.) =	130,5 %

1.	Número de plazas-km (09-12)	0,38%
2.	Número de trenes-km (09-12)	0,32%
3.	Gastos de personal /ingresos totales (sin sub.) (09-12)	-9,83%
4.	Gastos totales/productos tráfico	-12,74%
5.	Índice de Ocupación (09-12)	4,5%
6.	Reducción número de incidencias (09-12)	20%

Línea

- 1** → **DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE MERCADO EN LA UN CERCANÍAS Y REGIONALES**
- 2** → **ADAPTACIÓN PERMANENTE DE LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES**
- 3** → **DESARROLLO DE MEJORAS EN LOS PROCESOS DE RELACIÓN CON EL CLIENTE**
- 4** → **MODERNIZACIÓN Y MEJOR APROVECHAMIENTO DE RECURSOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES**
- 5** → **HOMOLOGACIÓN EN LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD**

→ Misión

Prestación de servicios de transporte y logística integral a clientes de mercancías como operador de transporte con criterio de rentabilidad para el cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan Estratégico de FEVE 2009-2012

→ Objetivos Cuantitativos

Ingresos Totales =	27.020.448 €
Margen Operativo =	55.295 €
Índice de Cobertura =	100,23%

Cómo contribuimos a la Excelencia Operativa

1. Carga neta media (TN-km/tren-km)	+ 14,8%
2. Ocupación media del tren de mercancías (TN-km/TKBR) (08-12)	+ 3,39%
3. Evolución del nº tren-km (08-12)	+ 16,28%
4. Evolución Gastos Totales (Amortización + Intereses) / Tren-Km (08-12)	- 6,94%
5. Reducción del Nº de Incidencias / Trenes Circulados (09-12)	- 20%

Cómo contribuimos a la Orientación al Cliente

1. Evolución del nº de TN (08-12)	+47,55%
2. Evolución del nº de TN-km (08-12)	+27,8%
3. Puntualidad (08-12)	85%
4. Mejora del plan de Transporte (08-12) – Mercancías (trenes programados anual /trenes circulados anual)	5% (anual)

Línea

- 1** → **DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA DE MERCADO**
- 2** → **ADAPTACIÓN PERMANENTE DE LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES**
- 3** → **ADAPTACIÓN DE LA PRODUCCIÓN A LA POLÍTICA COMERCIAL**
- 4** → **MEJORA DE LA EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES**
- 5** → **CALIDAD Y MEDIOAMBIENTE**

→ Misión

Prestación de servicios turísticos relacionados con el transporte, en los trenes que FEVE tiene destinados a estos efectos y como operador en las empresas donde pueda actuar, con criterios de calidad y rentabilidad que garanticen el aumento progresivo de clientes y afiance la oferta turística en todos los mercados nacionales e internacionales.

→ Objetivos

1. Incremento del Nº de Viajeros (09-12)	+7,47%
2. Captación de Mayoristas (09-12)	+10
3. Apertura de Nuevos Mercados Geográficos (09-12) <small>(Apertura anual de Nuevos Mercados Geográficos y Consolidación de los existentes)</small>	+5
4. Consolidar los Trenes Turísticos del Norte (Nº Productos) <small>(Crear además, al menos, una nueva marca)</small>	9 Prod.
5. Consolidar el Expreso de la Robla en Castilla y León y en Galicia	25 y 12 viajes anuales

Ingresos totales =	5.981.531 €
Margen Operativo =	1.071.382 €
Índice de Cobertura =	122 %

1. Alcanzar Ocupación Media de "El Transcantábrico" (regular + chárter) (12)	88%
2. Alcanzar una Ocupación Media en la TT del Norte (12)	94%
3. Alcanzar una Ocupación Media en la EI expreso de la Robla (12)	62%
4. Reducción del Peso de los Servicios Exteriores (09-12) / Ingresos Totales (09-12)	48%-44%

Línea

- 1** → **DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA DE MERCADO EN LA UN TRENES TURÍSTICOS**
- 2** → **ADECUACIÓN PERMANENTE DE LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS A LA DEMANDA Y A LOS AVANCES TÉCNICOS**
- 3** → **DESARROLLO DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE INTERMEDIO Y FINAL**
- 4** → **MEJORA DE LA EFICIENCIA DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO**
- 5** → **HOMOLOGACIÓN EN LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD Y CERTIFICACIÓN DE LOS NUEVOS PRODUCTOS**

→ Misión

Alcanzar en 4 años los parámetros de disponibilidad y fiabilidad del material, establecidos en acuerdo con los Clientes, para el cumplimiento de los objetivos contemplados en el Plan Estratégico, así como la obtención de una cuenta de resultados con una tasa fijada por la Dirección en base a la facturación a los propios operadores y a la facturación de trabajos a terceros. Gestionar eficientemente el área de Almacenes y Codificación en base a criterios de calidad, rentabilidad y orientándose a la satisfacción de las necesidades de los Clientes.

→ Objetivos

Ingresos Totales =	12.704.516 €
Margen Operativo =	-1.,047.686 €
Índice de Cobertura =	92,4 %

1.	Grado de Externalización de actividades de bajo valor añadido en mant. Ligero (09-12)	25%
2.	Incremento de horas de Mantenimiento Preventivo sobre el total de Mantenimiento del material actual (09-12)	50%
3.	Reducción del Coste Operativo del Mantenimiento (09-12)	10%
4.	Reducción del número Incidencias anuales (Número de incidencias anuales / Número de trenes circulados anuales)	7 %
5.	Reducción del stock de obsoletos	4 %

1. Disponibilidad del Material de Viajeros (08-12)	
→ U.Diesel S/2400	75%-85%
→ U.Diesel S/2600	76%-85%
→ U.Eléctricas S/3500	60%-80%
→ U.Eléctricas S/3600	90%-94%
→ U.Eléctricas S/3800	83%-90%
2. Disponibilidad del Material de Mercancías (08-12)	
→ Locomotoras S/1500	60%-80%
→ Locomotoras S/1600	64%-85%
→ Locomotoras S/1900	75%-85%
3. Fiabilidad (08-12)	
→ Cercanías	99%-99%
→ Regionales	98%-98%

Línea

- 1** ➔ **AUMENTO DE LA COMPETITIVIDAD DEL SERVICIO**
- 2** ➔ **MEJORA DE LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN INTERNA**
- 3** ➔ **DESARROLLO DE ALIANZAS PARA COMPLEMENTAR Y CAPITALIZAR EL SERVICIO DE MANTENIMIENTO**
- 4** ➔ **MEJORA DE LA EFICIENCIA ENERGÉTICA**
- 5** ➔ **HOMOLOGACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES**
- 6** ➔ **OPTIMIZACIÓN DEL ÁREA DE ALMACENES Y CODIFICACIÓN**

1. Plan Estratégico FEVE 2009-2012
2. Dirección de Comunicación
3. División de Infraestructura
4. División de área Económica Financiera y de Patrimonio
5. División de RRHH y AJL
6. División de Operaciones
7. Secretaría General, Servicio Jurídico y Contratación
8. I+D+i, Calidad y Medioambiente, Desarrollo Estratégico e Inspección General
9. Conclusiones y próximos pasos



PLAN DE NEGOCIO DE LA SECRETARÍA GENERAL, S.J. Y CONTRATACIÓN 2009-2012 Objetivos para el 2012

→ OBJETIVOS PARA EL 2012

¿Qué es lo que tenemos que conseguir para el 2012?

Secretaría General y Asesoría Jurídica:

- **Diseño, desarrollo e implementación de una aplicación informática integrada en SAP que permita mejorar la gestión del área**
- **Digitalización de las actas del Consejo de Admón y desarrollo de una aplicación informática que permita efectuar consultas sobre asuntos tratados en el consejo**
- **Acciones formativas y actualización de conocimientos jurídicos. Años 2009-2012.**



PLAN DE NEGOCIO DE LA SECRETARÍA GENERAL, S.J. Y CONTRATACIÓN 2009-2012

Objetivos para el 2012

→ OBJETIVOS PARA EL 2012

Contratación:

- Implementar un sistema de Información y de Gestión Documental integrado en SAP, que incorpore todas las fases de los procesos de contratación y que permita la tramitación y aprobación electrónica.
- Incorporación de FEVE al registro de proveedores de transporte (ProTRANS y otros), con objeto de disponer de una herramienta que permita registrarse (contratistas y proveedores) de forma eficaz, permanentemente actualizada y objetiva.
- Actualización e implementación de aplicaciones que permitan el adecuado registro de todos los contratos firmados en FEVE y su posterior comunicación a los organismos jurídicos solicitantes de la información: Tribunal de Cuentas, IGAE, Registro de contratos del sector público, Ministerio de Fomento, etc.)
- Coordinación con los organismos que intervienen en los procesos de contratación en todas las UNE'S, sobre los cambios derivados. Ley 31/2007 LSE y Normas de Contratación en Feve y documentación asociada. Año 2009
- Mejora de los procesos de Contratación: Reducir un 10% los plazos

Administración:

- Avanzar en el proceso de descentralización de la gestión de los servicios generales de administración: Vehículos, mensajería y telefonía fija

Línea

1 → **MODERNIZACIÓN DE LOS RECURSOS INFORMÁTICOS DEL
ÁREA JURÍDICA Y DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

2 → **MEJORA DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN**

3 → **DESCENTRALIZACIÓN DE FUNCIONES**

Índice

1. Plan Estratégico FEVE 2009-2012
2. Dirección de Comunicación
3. División de Infraestructura
4. División de área Económica Financiera y de Patrimonio
5. División de RRHH y AJL
6. División de Operaciones
7. Secretaría General, Servicio Jurídico y Contratación
8. I+D+i, Calidad y Medioambiente, Desarrollo Estratégico e Inspección General
9. Conclusiones y próximos pasos

Unidades de Gestión





- **I+D+i**
- **Calidad y Medioambiente**
- **Desarrollo Estratégico**
- **Inspección General**

→ I+D+i OBJETIVOS PARA EL 2012

¿Qué es lo que tenemos que conseguir para el 2012?

- 1. Impulsar todas las acciones encaminadas a fomentar actitudes y valores asociados a la mentalidad innovadora**
- 2. Definir y desarrollar las líneas de actuación en el ámbito de la investigación y desarrollo técnico y tecnológico, alineado con la estrategia de la empresa marcada en el Plan Estratégico, en coordinación con las diferentes Unidades de Negocio y siendo el interlocutor de FEVE con organismos y representantes de las instituciones competentes en la materia**
- 3. Determinar la aplicación o explotación de la tecnología a distintos aspectos de la empresa que conducirá al desarrollo de nuevos productos y/o a la innovación de procesos**
- 4. Definir líneas de actuación en materia de gestión medioambiental y contribución a la sostenibilidad energética en línea con las políticas mundiales contra el cambio climático**

Línea

- 1**  **DEFINICIÓN DEL SISTEMA GENERAL DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO**
- 2**  **PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS E INFRAESTRUCTURAS**
- 3**  **COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN DEL ADECUADO DESPLIEGUE DE NUEVAS TECNOLOGÍAS E INFRAESTRUCTURAS**
- 4**  **SEGUIMIENTO DE PROYECTOS EN CURSO**

→ CALIDAD Y MED. OBJETIVOS PARA EL 2012

¿Qué es lo que tenemos que conseguir para el 2012?

1. Definir líneas de actuación en materia de gestión medioambiental y contribución a la sostenibilidad energética en línea con las políticas contra el cambio climático
2. Compromiso con el desarrollo sostenible
3. Contribución a la competitividad de los negocios
4. Impulso de una cultura de orientación al cliente
5. Mejora de la productividad y asignación eficiente de los recursos
6. Constitución de una organización sencilla y flexible
7. Optimización de los recursos humanos
8. Establecer un Sistema de Responsabilidad Social Corporativa
9. Fomento de la transparencia en la información

Línea

- 1** → **DEFINICIÓN E IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD Y MEDIOAMBIENTE**
- 2** → **PLANIFICACIÓN ANUALIZADA DE INICIATIVAS Y ACTUACIONES**
- 3** → **DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE UNOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ADECUADOS**
- 4** → **DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE AHORRO Y EFICIENCIA ENERGÉTICA**
- 5** → **DESARROLLO DE UN SISTEMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

Línea

- 1** → **DESARROLLO DE GRANDES ACTUACIONES DE INFRAESTRUCTURAS DE INTEGRACIÓN**
- 2** → **NUEVAS OPORTUNIDADES DE OPERACIÓN DE FEVE EN EL TRANSPORTE DE MERCANCÍAS**
- 3** → **DESARROLLO EN EL TRANSPORTE DE VIAJEROS MEDIANTE LA ADAPTACIÓN, AMPLIACIÓN O CONEXIÓN DE LA RED PROPIA CON LAS NUEVAS REDES TRANVIARIAS**
- 4** → **NUEVOS NEGOCIOS EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL**

→ OBJETIVOS PARA EL 2012

¿Qué es lo que tenemos que conseguir para el 2012?

- 1. Participación en la elaboración del sistema de gestión de la seguridad en la circulación (SGSC) de la compañía**
- 2. Supervisión de la implantación en FEVE del SGSC y posterior seguimiento y control**
- 3. Alineación de los procedimientos de investigación de accidentes y de análisis y mejora de la seguridad en la circulación con los procedimientos del sector**
- 4. Revisión de los criterios de ingresos por la prestación de servicios a terceros**
- 5. Colaboración para la obtención de la autorización de seguridad y del certificado de seguridad para FEVE**

Línea

- 1** → INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES E INCIDENTES Y COLABORACIÓN CON LA COMISIÓN DE INVESTIG. DE ACCIDENTES FERROVIARIOS DEL MINIST.
- 2** → GESTIÓN DE LAS LIMITACIONES A LA PROPIEDAD SEGÚN LA LEY DEL SECTOR FERROVIARIO
- 3** → CONTROL Y SUPERVISIÓN DE LA SEGURIDAD DE VEHÍCULOS, INSTALACIONES Y PROCESOS
- 4** → ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD EN LA CIRCULACIÓN (SGSC) DE FEVE
- 5** → PARTICIPACIÓN EN COMITÉS E INICIATIVAS DE MEJORA DE SEGURIDAD EN LA CIRCULACIÓN

1. Plan Estratégico FEVE 2009-2012
2. Dirección de Comunicación
3. División de Infraestructura
4. División de Operaciones
5. División de RRHH y AJL
6. División de área Económica y Patrimonio
7. Secretaría General, Asesoría Jurídica y Contratación
8. I+D+i, Calidad y Medioambiente, Desarrollo Estratégico e Inspección General
9. Conclusiones y próximos pasos

→ EJES ESTRATÉGICOS



→ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL 2012

Cómo contribuimos a la Orientación al Cliente

Cómo contribuimos a la Excelencia Operativa

	2009-12	2005-09		2009-12	2005-09
1. Evolución Viajeros-Km Cercanías y Reg. (09-12)	+ 8,9%	+ 5,3%	1. Gastos Totales (Amort + Inter) / Pdtos. Tráfico (09-12)	- 16%	- 19,8%
2. Evolución Tn-Km (09-12)	+ 24%	+ 26,3%	2. Gastos de Personal / Gastos Totales (Amort + Inter) (09-12)	- 2%	- 6,8 %
3. Evol. Clientes Trenes Turísticos (09-12)	+ 7,47%	+ 26,8%	3. Evolución N° Empleados (09-12)	-11,4 %	-8,4 %
4. Reducción Acumulada del Tiempo Medio de Viaje (12)			4. Incremento carga media trenes mercancías (09-12)	+ 14,8 %	+ 33 %
→ Cercanías	+ 8%	+ 5%	5. Consolidar Ocupación media de El Transcantábrico (09-12)	88 %	89 %
→ Regionales	+ 15%	+ 10%	6. Mejorar el índice de Ocupación de Viajeros CyR (09-12)	4,5 %	-0,4 %
5. Puntualidad (09-12)			7. Reducir el n° de Incidencias (09-12)	20 %	17 %
→ Cercanías	95%	91-94%			
→ Regionales	82%	75-82%			
→ Mercancías	85%	80-85%			
6. Fiabilidad (09-12)					
→ Cercanías	99%	99%			
→ Regionales	98%	98%			

¿Con qué palancas de gestión?

Plan Corporativo de Reducción de Costes y mejora de la eficiencia

Modernización de FEVE invirtiendo en infraestructuras y parque de trenes

Estructura interna orientada al Mercado y a los Clientes

Plan de Prejubilación, Jubilación y Adaptación de Recursos Humanos (ERE)

Plan de Seguridad Integral de FEVE

Sistema Integral de Gestión de la Calidad y Medioambiente

Plan de Descentralización de funciones y autonomía de gestión

Cuadros de Mando Integral de cada Negocio

Innovación y ahorro energético

Nuevas Tecnologías y Nuevos Sistemas de Información Integrados

liderado desde un NUEVO MODELO DE DIRECCIÓN



PLAN ESTRATÉGICO FEVE 2009-2012

Grandes retos para un compromiso de todos...

TRANSFORMAR FEVE PARA ALCANZAR LOS SIGUIENTES OBJETIVOS...

UNA COMPAÑÍA EN CRECIMIENTO

52,3 M de € de Ingresos operativos

UNA COMPAÑÍA MÁS RENTABLE

42,3% de Índice de Cobertura

UNA COMPAÑÍA AL SERVICIO DE SUS CLIENTES

Altos índices de Satisfacción, Puntualidad, Fiabilidad y Tiempo de Viaje

UNA COMPAÑÍA ATRACTIVA PARA SUS EMPLEADOS

Desarrollo Profesional y personal de calidad y oportunidades

UNA COMPAÑÍA COMPROMETIDA CON LA CALIDAD Y EL MEDIOAMBIENTE

Certificaciones y Sistema Integral de Gestión de la Calidad y Medioambiente

UNA COMPAÑÍA COMPROMETIDA CON LA SEGURIDAD

Plan Corporativo de Seguridad Integral

- Para el desarrollo de estas líneas, medidas y actuaciones corporativas y , así, alcanzar el objetivo de Ingresos e Índice de Cobertura vamos a apoyarnos en ...
- ✓ *Desarrollo de un **Plan Comercial de Mercancías**, orientado al cliente, a la eficiencia y al crecimiento, compitiendo con otros modos*
 - ✓ *Desarrollo de un **Plan Corporativo de Reducción de Costes** para el apoyo transversal a todas las Unidades de negocio y corporativas*
 - ✓ *Desarrollo de un **Plan Integral de Seguridad** de FEVE*
 - ✓ *Desarrollo de un sistema eficiente de **Mercado Interno**, definiendo las relaciones entre UN y sus costes de transferencia e impacto en recursos*
 - ✓ *Desarrollo del **Modelo de dirección por objetivos** junto con un proceso dinámico de planificación estratégica*
 - ✓ *Desarrollo de la **Contabilidad Analítica de Gestión***



Ferrocarriles de Vía Estrecha

Plan Estratégico 2009-2012

Febrero de 2009

