

PLAN ESTRATÉGICO 2005-2009
DE INTEGRIA RENFE

Un nuevo impulso para el mantenimiento y la fabricación en material en Renfe

“Renfe Integra, Fabricación y Mantenimiento” es la nueva marca de la Unidad de Negocio de Mantenimiento Integral de Trenes que coincide en su implantación con la puesta en marcha del Plan Estratégico 2005-2009 para la UN, del que ha de salir una organización rentable, líder y referente de calidad, y tecnológicamente avanzada en todas sus actividades.

El Plan Estratégico 2005-2009 para Renfe Integra nace del análisis del marco general que, para su actividad, establecen el PEIT y el Plan Estratégico de Renfe Operadora que van a determinar decisivamente el negocio del mantenimiento, la fabricación y la remodelación de material rodante que constituyen el negocio de la Unidad de Negocio.

En el período de vigencia del Plan el parque de unidades de tren de Renfe se reducirá de las 787 actuales a 586, el de locomotoras de 706 a 498, el de vagones de 14.800 a 11.051 y el de coches de los 262 actuales a un número casi testimonial de 97.

Sin embargo, esa reducción global de material supone una sustancial reducción de la edad media del parque con el crecimiento espectacular del número de unidades nuevas que en 2009 serán 535, desglo-

sado en 168 de cercanías, 70 de regionales eléctricos, y 84 diésel, 79 de trenes autopropulsados para Grandes Líneas, 74 locomotoras y 60 trenes de la alta velocidad.

Esta revolución en el parque con series nuevas con mayor componente tecnológicos y menores necesidad de mantenimiento, ha de implicar también cambios radicales en el ente encargado de su mantenimiento y, así, Integra se plantea un Plan Estratégico ambicioso.

Según el director gerente de la UN, Daniel García Gallego “ese es el único camino para una Unidad de Negocio que parte con algunas rémoras, fundamentalmente organizativas, y sin rentabilidad económica –pérdidas anuales de más de treinta millones de euros- y que ha de convertirse, al final del Plan, en una organización capaz de ofrecer al mercado -al interno de Renfe y al exterior- servicios de mantenimiento integral, reparación, transformación y construcción de trenes con criterios de calidad rentabilidad y competitividad con la industria privada”.

La situación de partida es compleja, el análisis del Plan Estratégico detecta problemas de baja calidad y altos costes, plantilla alta y descompensada y rigidez organizativa y laboral a los que se añade una creciente presión competitiva, la falta de rentabilidad y el horizonte de desaparición de la subvención.



Sin embargo la UN cuenta con ventajas que pueden ser aprovechadas, como su profundo conocimiento del mantenimiento, su gran implantación territorial y alta capacidad productiva, para ser una alternativa a la industria privada, establecer con ella alianzas y absorber capacidades tecnológicas que permitan entrar en el mantenimiento y fabricación de material de última generación y rentabilizar sus activos.

Mantenedor integral. “El futuro de Integra pasa, pues, por convertirse en un mantenedor integral, lo que exige un cambio brutal, un gran esfuerzo, que ha permitir



Taller de Valladolid.

atender el parque nuevo de Renfe con altos niveles de conocimiento, capacidad técnica y flexibilidad para mantener un alta carga de trabajo" señala García Gallego.

Para ello el Plan define una serie de líneas estratégicas que conducirán a que Integria se convierta en el referente en mantenimiento y fabricación para Renfe operadora, aproveche sus recursos de modo flexible y productivo, con excedentes razonables, y sea capaz de responder a las demandas del mercado.

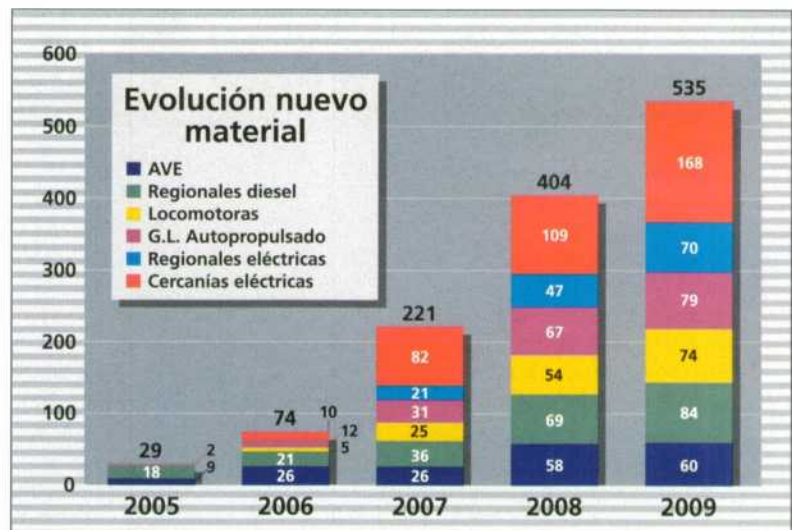
La consecución de estos fines no sólo supone la viabilidad futura de la UN sino que también será determinante para Renfe Operadora que sin la referencia de Integria podría

El marco general

El Plan Estratégico de Integria se enmarca en la nueva ley del sector ferroviario y la nueva situación de Renfe Operadora y de Adif, que supone una transformación radical del escenario en el que se mueven las actividades de mantenimiento, fabricación y transformación que lleva a cabo la UN.

Esta nueva situación, unida al desarrollo del PEIT y al desarrollo del propio Plan Estratégico de Renfe (Ver VIA LIBRE nº 483 y 487) imponen para el futuro una mayor exigencia de competitividad a los operadores, la consecución del equilibrio económico y un mayor acercamiento a los clientes, y ofrecen, paralelamente, una excelente oportunidad de desarrollo.

El Plan Estratégico de Renfe Operadora supondrá, en líneas generales, incrementos de un 19,3 por ciento en viajeros y de un 13,9 más de mercancías y 24,7 en kilómetros-tren lo que supondrá elevar los ingresos un 79,6 por ciento, y una reducción del personal en un 7,66 por ciento. Paralelamente se invertirán 4.050 millones de euros en adquisiciones de material rodante, 746 en modernización y mejora y 322 en talleres. □



ser excesivamente dependiente de los constructores, ceder control en un segmento de actividad estratégico para el servicio ferroviario, y perder referentes en los estándares de seguridad y un saber hacer decisivo en el terreno del mantenimiento.

Esas líneas estratégicas definidas por el Plan pasan por la mejora de la calidad percibida por el cliente y por el establecimiento de un nuevo marco contractual cliente-proveedor que incorpore nuevos precios de transferencia por productos y contemple actividades que aporten valor añadido.

Asimismo, el Plan señala la necesidad de participar en la fabricación y el mantenimiento del nuevo material, mejorar los procesos y sistemas de producción, racionalizar los recursos industriales, buscar la viabilidad económica y actuar en el terre-

no de los recursos humanos en formación, contratación, movilidad geográfica y tratamiento de excedentes.

Calidad. En relación con la calidad percibida por el cliente, el Plan tiene el objetivo de elevar la fiabilidad y la disponibilidad del material rodante mediante actuaciones como el cumplimiento de los procedimientos. "Se trata de afianzar una cultura de la calidad -subraya el director gerente- y en ese sentido estamos haciendo una auditoría en nuestros talleres".

Además se está implantando el mantenimiento multibase y las reparaciones in situ que puedan responder mejor a las necesidades de los operadores -para lo que se han creado diecisiete equipos volantes- y realizar con el operador un segui-



Taller de
Aguilas.

miento conjunto de la explotación que permita mejorar el conjunto del mantenimiento.

Íntimamente ligado con al calidad está el objetivo de regular contractualmente las relaciones comerciales de la UN. Según García Gallego "debe establecerse un marco de referencia documental que permita eliminar las quejas e insatisfacciones que venía produciendo la relación comercial sin contrato y mejorar la calidad que ofrecemos y el nivel de calidad que nuestro cliente percibe. Se trata de asumir compromisos objetivos por ambas partes, objetivar los requerimientos de los operadores, establecer las condiciones de calidad, plazo y precios, y referenciar éstos a los costes reales del mercado".

Para el futuro será también clave el establecimiento de alianzas estratégicas con la industria privada tanto en ámbito de la fabricación como en el del mantenimiento. Las experiencias existentes hasta ahora han sido plenamente satisfactorias, incluida la primera de fabricación con Siemens de la serie 103, y los últimos contratos de suministro de material para Renfe permiten que Integria asuma hasta un 20 por ciento de la fabricación de los nuevos trenes y el 50 por ciento de su futuro mantenimiento.

Esto supone para la UN una gran

oportunidad de acceder a nuevas cargas de trabajo y actualizarse tecnológicamente. En la fabricación, Integria asumiría una participación complementaria a la de la industria privada aportando recursos y consiguiendo con ello un conocimiento y experiencia sobre el material que favorecerá el futuro mantenimiento de los trenes y mejorar su rentabilidad.

En el mantenimiento compartido el objetivo se cifra en gestionar conjuntamente con la industria privada, en todas las áreas de la actividad, en

términos de igualdad, con una responsabilidad compartida.

Actualmente la UN realiza el mantenimiento compartido de las series 440 y 447 a través de Nertus y de las series 450, 490, 458 y 594 con sus constructores. Además existen negociaciones para las series 102, 103, 104 y 102, para el material convencional Talgo, y para la creación de un centro de excelencia de motores, y otros para reparación de componentes electrónicos y de las series 100 y 101 y las locomotoras 252.

Integria, nueva marca de Mantenimiento Integral de Trenes

Renfe Integria es la nueva marca comercial para la Unidad de Negocio de Mantenimiento Integral de Trenes aprobada en el Consejo de Administración del pasado 29 de noviembre, y que viene a acompañar al Plan Estratégico de la UN 2005-2009. Integria, pretende armonizar la denominación de la UN con la nueva imagen de Renfe y consolidar y reforzar la posición como mantenedor y constructor ferroviario de la Unidad de Negocio que se reafirma con su plan Estratégico.

En el nuevo nombre, resultado de un proceso de elección realizado por la UN en colaboración con la Dirección de Comunicación y Relaciones Externas de Renfe, pretende resaltar los valores de liderazgo, excelencia, y sostenibilidad que Integria Renfe asume, y pretende asociarse a atributos como la solidez, la experiencia, la confianza y la garantía, la capacidad, la credibilidad y el nivel tecnológico.

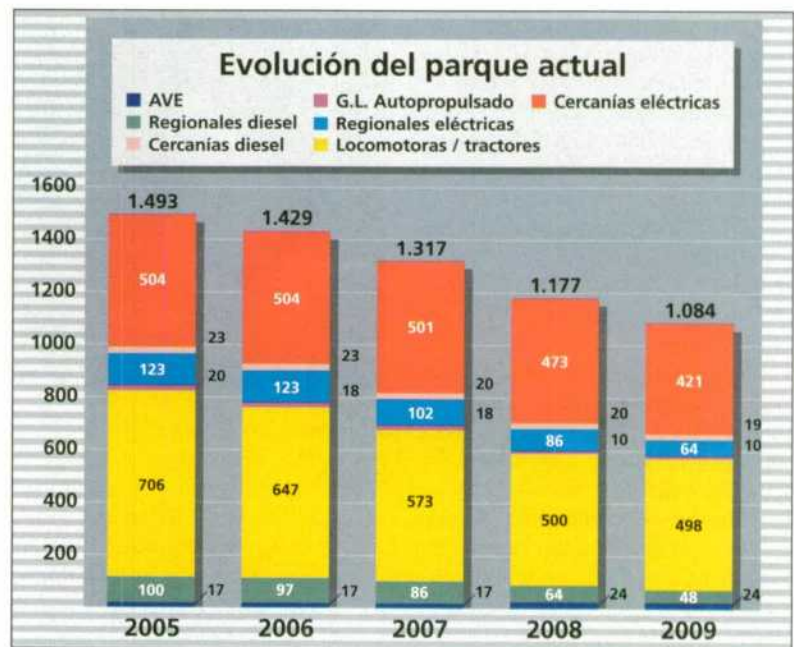
En su primera fase de implantación la marca Integria Renfe irá acompañada de un lema adicional explicativo "Fabricación y Mantenimiento" con el que formará el conjunto de la marca para facilitar inicialmente su reconocimiento. □



Para el futuro se prevén actuaciones en relación con las series de trenes Civia II y III, las nuevas cabezas tractoras y los trenes hotel, la serie 130 y las cincuenta nuevas locomotoras de mercancías. Además Integria tiene como objetivo trabajar en el mantenimiento del material rodante de los nuevos operadores que surjan de la liberalización del mercado del transporte ferroviario.

Así, a medio plazo, se prevé que de el actual porcentaje del nueve por ciento de mantenimiento compartido, se pase a un 38 por ciento realizado mediante sociedades mixtas, reduciéndose el mantenimiento que realiza Integria en solitario del 74 por ciento actual al 45.

Fabricación. En el terreno de la fabricación existe un acuerdo de cooperación con Siemens par la fabricación de las nuevas series de alta velocidad y se negocia otro para los Civias.



Asimismo, existen ya acuerdos con Bombardier y Talgo para la fabricación de trenes hotel, y unida-

des de las series 102 y 130 que supondrán, en conjunto, 700.000 horas de trabajo. Además, las cincuen-

Recursos Humanos

En la actualidad trabaja en la Unidad de Negocio un total de 4.207 personas, cifra que en 2009 según el Plan, se habrá reducido hasta los 3.541 mediante un expediente de regulación de empleo y una renovación en todos los niveles que incluye la incorporación de 150 trabajadores nuevos, lo que supondrá también un rejuvenecimiento de la plantilla.

Paralelamente, se pretende una mayor tecnificación de los trabajadores que han de asumir conceptos como la calidad, el servicio, o la mejora de sistemas y procesos, como nucleares en su trabajo.

Además, una consultora externa ha trabajado con 415 cuadros directivos en un programa de identificación de talento y disponibilidad que permitirá aprovechar mejor sus posibilidades. El Plan Estratégico de Integria contempla también un compromiso formativo que supondrá impartir una media de unas 50.000 horas anuales de formación a sus trabajadores. □

ta locomotoras de mercancías y las futuras 44 cabezas tractoras e incluso trenes metropolitanos podrían ser objeto de nuevos acuerdos de fabricación.

Muy relacionada con la fabricación está la transformación de material tanto para clientes internos como externos. Así a las transformaciones de unidades de las series 444, 593 y 440 para EFE Chile y de unidades 448 para la UN de Regionales, se podría unir en breve el contrato de transformación de cuatro unidades 593 para FGC que irían a prestar servicios en la línea de la Poble de Segur.

Pero todos estos avances pasan por un cambio organizativo que debe ser decisivo. "Ya se está haciendo realidad que los Centros de Gestión de Mantenimiento asuman la responsabilidad única de un material ante un cliente en todo los procesos de su mantenimiento. Es decir el cliente tendrá un interlocutor único y a la vez los centros de mantenimiento tendrán más autonomía para llevar adelante sus negocios" afirma García Gallego.

Esta estrategia, a largo plazo, supone una transferencia de responsabilidades de los talleres Centrales de Reparación -Málaga, Valladolid, Vilanova y Villaverde- a los centros de Gestión de Mantenimiento. Así los TCR's se convertirán en centros especializados de reparación de piezas de parque y componentes y para la fabricación y remodelación de material.

Málaga Valladolid y Villaverde serán las instalaciones dedicadas fundamentalmente a fabricación,



Taller de pintura de Fuencarral (Madrid).

con una especialización en alta velocidad para Málaga, autopropulsado para Valladolid y locomotoras para Villaverde.

El mapa de los talleres registrará también nuevas incorporaciones, con los nuevos de Casa Antúnez, Fuencarral y Málaga -para alta velocidad- y Sant Celoni, Condal, Parla, Humanes, Santa Catalina, y Jerez, y grandes remodelaciones en otros talleres como los de Vigo, León, San-

tander, Miranda de Ebro, Valladolid, Zaragoza Sana Andrés Condal y Sevilla.

Las inversiones en nuevas instalaciones ascenderán a los 322 millones de euros, a las que habrá que sumar otros 21,35 en obras en instalaciones y talleres existentes, doce en maquinaria y equipos nuevos y 8,60 en mejora de la calidad.

Gestión. Toda esta plan de inversiones en reingeniería, equipos e incluso instalaciones permitirán afrontar optimizaciones del mantenimiento, mejora e innovación de los procesos de reparación, nuevos planes y sistemas de mantenimiento y redefinición de procesos de trabajo de distintas series.

"También apoyaremos todo el proceso en una mejora de los procesos de gestión y control del producto y la producción, la homologación de talleres y logística, que para nosotros es vital y nos permitirá mejorar sustancialmente en la calidad ofrecida al cliente. Concretamente en logística queda un gran trabajo por hacer, en concreto en tecnificación de almacenes y racionalización de aprovisionamientos" subraya el director gerente.

Otra cuestión susceptible de ser racionalizada es la contratación de servicios en el exterior que supone un volumen de unos 120 millones de euros anuales, "nos quedaremos con las actividades de mayor valor añadido y externalizando aquellas en las que la competencia existente permita obtener los mejores productos y precios", afirma García Gallego.

En última instancia, casi todo puede traducirse a cifras económicas y, en ese terreno, el Plan prevé mejorar el resultado de la UN en casi 81 millones de euros al final del periodo 2005-2009, mediante un incremento de los ingresos de 54,51 millones de euros y una reducción de los gastos de 26,35 millones. **Angel Rodríguez** □