



Aumentar el volumen de ventas y sanear el negocio, entre los objetivos.

### RENFE IMPLANTA UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO PARA IMPULSAR DEFINITIVAMENTE ESTE SECTOR

# El despegue de las mercancías

**D**urante muchos años el transporte de mercancías ha sido el "patito feo" del ferrocarril. El desarrollo de las cercanías en los años 90 con los problemas subsiguientes de acceso a las grandes ciudades de los trenes de mercancías y la llegada de la alta velocidad, con todo su glamour, no ayudó precisamente al lanzamiento del transporte de mercancías. Pero, ahora, con la liberalización del sector en marcha y el apoyo decidido de los gobiernos europeos que ven el desarrollo del transporte de mercancías por ferrocarril como imprescindible para generar un crecimiento económico sostenible, las mercancías empiezan a abrirse camino con estrategias muy pensadas.

Tras dedicar tiempo a analizar las tendencias de la demanda y la segmentación del sector logístico; las necesidades de los nuevos clientes y las experiencias y el tipo de competencia que se ha producido

Centrado en la especialización y en la mejora de la calidad, Renfe ha elaborado un nuevo modelo de mercancías que tiene, entre otros objetivos, aumentar su volumen de ventas y sanear el negocio.

Este nuevo modelo descansa en una arquitectura organizativa basada en seis unidades de gestión, una de servicios productivos y cinco de mercado. Cada una de ellas deberán trazar su propio plan comercial, innovar sus productos y serán responsables de su propia cuenta de resultados. Se trata de una estrategia concebida para el despegue definitivo de las mercancías, en la que los empleados de Renfe desempeñarán un papel clave.

en otros países europeos, donde la liberalización del sector se encuentra ya consolidada, Renfe ha elaborado una estrategia para las mercan-

cías en la que el punto de partida es la especialización. "Es imposible afrontar el conjunto de las mercancías como un todo porque es un sector muy amplio. El sector de la siderurgia, por ejemplo, tiene su propia dinámica, al igual que el sector del automóvil, u otros sectores. Por ello, la especialización va a ser clave en esta nueva etapa de las mercancías", afirma **Gonzalo Madrid**, director corporativo de Estrategia y desarrollo de Negocios Liberalizados de Renfe.

El nuevo modelo incorpora un plan de implantación de detalle, estando previsto su desarrollo completo a final de año. Este modelo debe hacer posible el cumplimiento del objetivo económico del plan estratégico que consiste en pasar de una situación de 84 millones de euros de pérdida en 2004 a prácticamente el equilibrio financiero en 2009, con un EBDITA positivo a partir de 2008. .

La nueva organización se articula en seis unidades de gestión, cinco unidades especializadas por mercado y una de servicios productivos, con cuentas de resultados propias. Así mismo el nuevo modelo hace hincapié en el impulso de proyectos de mejora en la áreas de tecnología y marketing, además, claro está de la orientación comercial al cliente de todas las unidades de mercado. Con este modelo se pretende mejorar notablemente la calidad, sanear el negocio, especializar la organización, acelerar la innovación y centrar la cultura empresarial en el cliente y en los resultados. Uno de los aspectos que Renfe quiere fomentar con el nuevo modelo es el desarrollo de las perspectivas profesionales. "Es preciso ilusionar a todos los trabajadores de mercancías, unos 2.300, y hacerles saber que para el éxito del nuevo modelo y para poner en práctica esta estrategia es imprescindible la aportación de sus capacidades profesionales. Inmediatamente después de la aprobación del nuevo modelo el director general, el director ejecutivo, el director de gabinete y yo hemos visitado todas las gerencias territoriales para compartir los planes y trabajar ya conjuntamente en el plan de implantación. Como negocio, quizás sea el más complejo, pero puede ser que por la misma razón sea también el más interesante profesionalmente para muchas personas", explica **Gonzalo Madrid**.

En este nuevo modelo, las mercancías se han segmentado en cinco unidades de mercado -automóvil, siderúrgico, graneles, intermodal y multiproducto-, que gozan de amplia capacidad de gestión y autonomía operativa, pues además de las funciones comerciales tienen recursos para poder responsabilizarse también de la coordinación de la producción, la innovación de productos y el análisis económico de sus contratos y resultados. Estas unidades son las encargadas de la venta directa al cliente final.

Hoy por hoy, el área con más volumen de producción es Intermodal que supone en el entorno del 30 por ciento de la actividad total. Los sectores donde el ferrocarril encuentra su terreno natural son



aquellos que suponen importantes volúmenes y requieren soluciones logísticas que se adaptan bien al modo ferroviario como pueden ser automóviles, siderúrgico, carbones o cemento.

"Mercancías es un sector donde la clave del negocio es el conocimiento del cliente, de sus estrategias y necesidades. Por esta razón hay que tener equipos expertos en la logística de cada sector. Es necesario tener personas que conozcan muy bien el negocio de los clientes y se involucren en él. Lo que los clientes contratan cada vez más no es tanto el transporte como las soluciones a sus problemas de logística", afirma **Gonzalo Madrid**.

Además de en las cinco unidades de mercado, el modelo se sustenta en una unidad de servicios productivos, que "vende" a las unidades de mercado. Esta unidad integra la provisión de tracción, la logística en tierra (en terminales del Adif; terminales de puertos; terminales privadas...), acarreo por carretera y el mantenimiento del material. Esta

unidad como las de mercado es también responsable de la gestión de sus activos, de la calidad de sus servicios y de sus resultados económicos. Organizativamente integra las gerencias territoriales (las gerencias territoriales se sitúan en Madrid, Barcelona, Sevilla, Miranda de Ebro y León), y una organización central.

**Innovación.** Otra de las claves de la estrategia y base para la mejora de la productividad consiste en impulsar la innovación y conseguir la incorporación de las nuevas tecnologías disponibles a todos los procesos de negocio. "Aparte de las cinco unidades de mercado y la unidad de servicios productivos, existen dos áreas en el campo tecnológico, que estarán formados por pocas personas, gente experta e innovadora, que utilizará además de sus propios medios recursos internos y externos cuando lo necesiten. Estas áreas se dedicarán al desarrollo e implantación en dos aspectos fundamentales para el negocio: innovación de los sistemas de gestión



La nueva estrategia se basará en la especialización y en el conocimiento del cliente y sus necesidades.

PLAN DE INVERSIONES 2005 – 2009 (Millones/euros)	
Adquisición de locomotoras	145
Reconstrucción de locomotoras	105
Modernización de locomotoras	32
Adquisición de vagones	33
Modificación de vagones	17
Medios de gestión e inst.	17
<b>TOTAL</b>	<b>349</b>

bién se dedicará a mejorar procesos de gestión, como son la planificación de medios y la asignación de recursos. Dentro de este marco se están analizando las necesidades de desarrollo y adaptación al nuevo entorno tecnológico y organizativo de los sistemas principales de gestión como son el SACIM y el SACICO. En el ámbito del material móvil los objetivos fundamentales son: aumentar la eficiencia de las locomotoras, mejorando su rotación, transformar e incorporar nuevos vagones que permitan aumentar la productividad actual e implantar tecnologías que mejoren la eficiencia energética de la tracción. También en el nuevo modelo se impulsa un área central de marketing, de apoyo a las cinco unidades, que realizará para ellas estudios de mercado, análisis de la competencia, política de precios, desarrollo de CRM, y que las apoyará en los proyectos internacionales”, explica el director corporativo de Estrategia y Desarrollo de Negocios Liberalizados.

Renfe posee 443 locomotoras y 16.054 vagones, además de 1.403 contenedores.

En la actualidad, la compañía ferroviaria tiene en marcha un concurso para la adquisición de 50 locomotoras, con opción a la compra de otras 50. Renfe empezará a recibir estas nuevas locomotoras aproximadamente dentro de dos años. Además, con Vossloh está realizando una transformación integral de 60 locomotoras que aumentarán sensiblemente la eficiencia del parque.

“La previsión del último plan estratégico es de invertir unos 350 millones de euros de aquí a 2009. Se trata de inversiones abordables. Pienso que habiendo negocio no vamos a tener problemas de inversión. Además, la rentabilidad marginal de las inversiones en tecnología es muy alta”, asegura **Gonzalo Madrid**.

Como cualquier empresa logística no siempre Renfe tiene los activos necesarios para desarrollar todas sus oportunidades de negocio.

e innovación en el campo del material móvil. La primera está orientada a la incorporación de sistemas para mejorar el seguimiento y control de las mercancías tanto por el negocio como por los clientes. Tam-

El sector Intermodal representa el 30 por ciento de la actividad de mercancías de Renfe.





Renfe tiene en marcha un concurso para la adquisición de 50 locomotoras.



En estos casos, la política de la empresa ha sido crear sociedades que permitan integrar activos necesarios de distintos socios para negocios específicos. Por ejemplo, en la actualidad, la compañía ferroviaria está desarrollando un proyecto con el Puerto de Barcelona y Acciona para el establecimiento de una plataforma logística en Zaragoza. También mantiene conversaciones con otros puertos españoles y otras empresas privadas para desarrollar otras plataformas.

“Para no tener que realizar grandes inversiones, pero poder tomar posiciones en el mercado, Renfe tiene sociedades participadas con otros accionistas, por ejemplo, con Algetren, que es del sector siderúrgico, donde participamos con un 40 por ciento. Algetren por esta vía dispone de almacenes en Irún y Port Bou, lo que resulta muy interesante. De la misma forma pasa en el sector del consumo con la empresa Alfíl, participada por el grupo DAMM, en el de la construcción en Construrail, con el grupo ACS o en el sector del automóvil con SEMAT, participada también por Transfesa, entre otros casos”, explica **Gonzalo Madrid**.

Renfe respeta pero no teme a la competencia, al contrario, Gonzalo Madrid afirma que ésta puede ani-

mar el mercado y colaborar a que se incorpore más carga al ferrocarril. “Pienso que en España el proceso de liberalización, con la entrada de competencia efectiva va a ser más rápido que en otros países, y que lo que en otros países como Alemania, Reino Unido o Suecia ha madurado en una década, se producirá en mucho menos tiempo en nuestro país. En Europa ha sido difícil el arranque del proceso, pero estamos seguros que toda la experiencia que las empresas han adquirido en esos países se trasladará a España. No debemos tener nada que temer con la competencia si lo hacemos bien, al contrario, a medio plazo puede ser muy positiva para el desarrollo del mercado, como ha pasado en otros sectores. En otros países europeos, el incumbente que era la compañía ferroviaria estatal suele mantener en el entorno del 80 por ciento de la actividad, y la competencia el 20 por ciento. Aquí puede suceder algo parecido, pero espero que en el medio plazo lo que se produzca para todas las partes sea un incremento del volumen del negocio”, dice el director corporativo de Estrategia y Desarrollo de Negocios Liberalizados.

Las estadísticas señalan que el transporte internacional está cre-

ciendo más que el nacional, circunstancia que convierte a los puertos en un elemento vital, pues en buena lógica serán incapaces de dar salida a las mercancías que les llegan si no cuentan con el ferrocarril como aliado. Además, la competitividad de los puertos entre sí dependerá en gran medida de los enlaces ferroviarios que posea. Desde la perspectiva de negocio de Renfe los puertos son unos puntos de consolidación de carga fundamental, todo esto hace que Renfe esté en los últimos tiempos realizando una fuerte apuesta por mejorar su posición y colaboración con los puertos.

Algunas predicciones apuntan a que dentro de 10 años existirán en Europa dos o tres grandes operadores que cubrirán todo el continente. “Renfe tiene un tamaño medio, lo que puede suponer una ventaja porque podemos ser flexibles. Hay que estar muy atentos a los movimientos que hagan otras empresas para aprovechar las oportunidades que se presenten. Pero, en definitiva, nuestra posición dependerá de lo fuerte que sea la empresa, de modo que ese es nuestro objetivo: conseguir ser la mejor empresa posible. Lo demás se dará por añadidura”, asegura **Gonzalo Madrid**.  
**Yolanda del Val** □