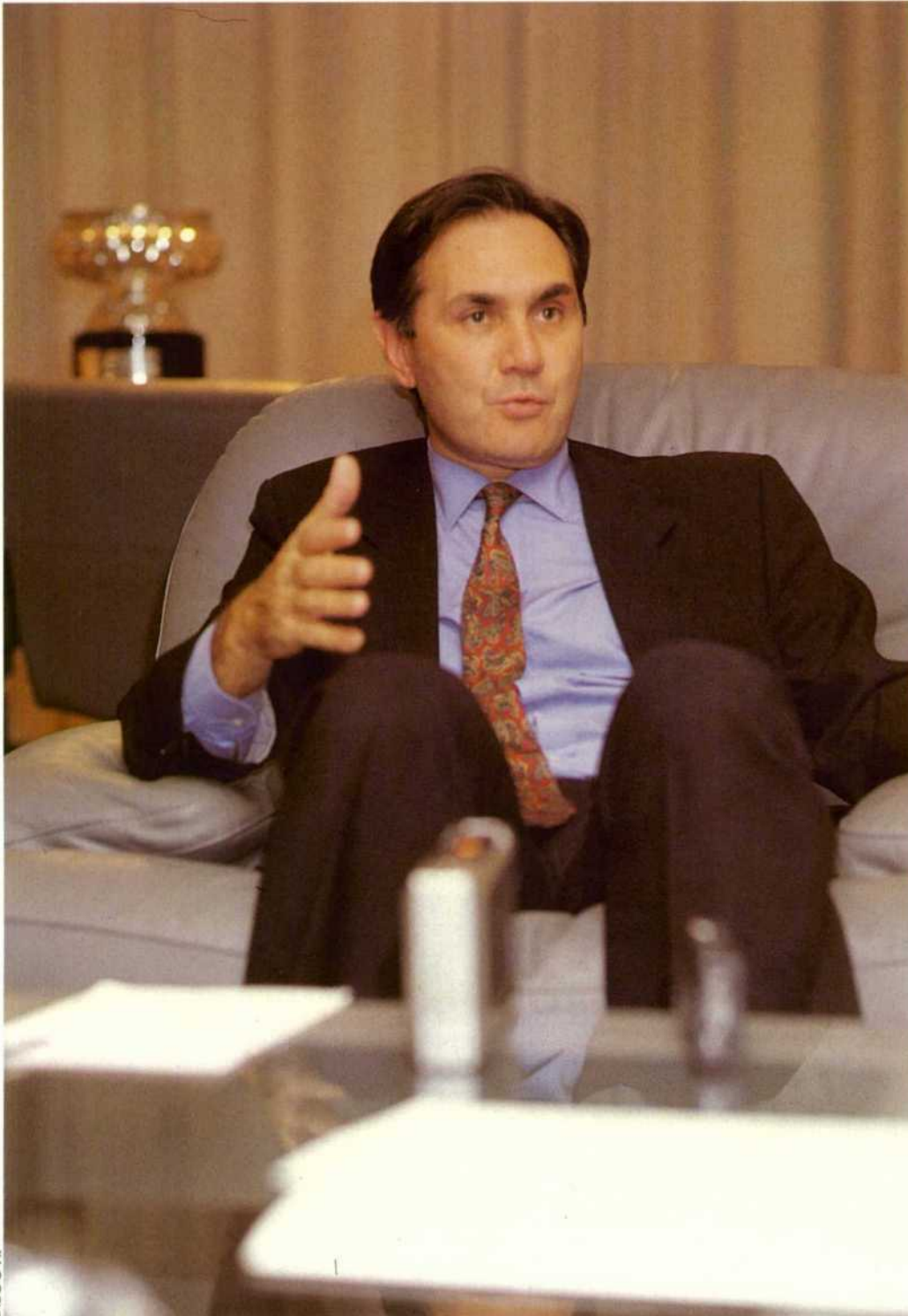


JULIAN GARCIA VALVERDE, CINCO AÑOS AL FRENTE DE RENFE

Hacia una empresa ferroviaria avalada por la cuenta de resultados



Julián García Valverde acaba de cumplir cinco años como presidente de Renfe. No era fácil prever la acelerada etapa de transformación que iba a experimentar el ferrocarril en este periodo de tiempo: proyectos de Alta Velocidad y adaptación del ancho de vía; una mayor y exigente participación en el transporte de cercanías; nuevo modelo de gestión para aumentar la calidad del servicio y la competitividad de la empresa...

José Luis Pérez Cebrián

Ha sido una época en la que el medio ferroviario, recuperado, se ha visto obligado a adoptar nuevos planteamientos, al tener que prestar sus servicios en competencia con el avión, con el autobús, con el coche particular. Al comienzo de su mandato, Julián García Valverde dijo a "Vía Libre" que entre las palabras usuario y cliente, referidas a los viajeros del tren, advertía un significativo trayecto que la empresa ferroviaria debería recorrer ineludiblemente para sobrevivir en nuestro tiempo, o mejor, para renacer y recrearse.

¿En qué medida se ha recorrido ese simbólico trayecto de modernización comercial desde entonces hasta ahora?

Se ha recorrido un trayecto bastante grande, aunque, sinceramente, creo que no

hemos terminado aún el viaje, pues todavía quedan algunas cosas y algunas actitudes que cambiar. En cualquier caso, son los viajeros quienes mejor pueden responder a esa pregunta, es decir, la prueba del nueve está en lo que piensen los clientes a propósito del cambio experimentado. A juzgar por las encuestas, por las opiniones de personas imparciales que utilizan habitualmente el tren para sus desplazamientos, podemos afirmar con objetividad que sí se ha producido un cambio y que ese avance es sensible para los viajeros. También podemos decir que Renfe es cada vez más un conjunto de hombres y mujeres, de trabajadores, que son perfectamente conscientes de que están en una empresa que presta unos determinados servicios y de que su salario procede, precisamente, de los ingresos que generan esos servicios. Es algo que yo noto cada vez más; y, lo que es más importante, lo notan aquellos que cada vez son más clientes y menos usuarios.

Por cierto, creo que usted, ya presidente, tuvo una "curiosa" experiencia como cliente de Renfe.

Sí, es cierto. Fue en el primer viaje que hice a Málaga, en el que descubrí que Renfe tiene unos excelentes comerciales, y que lo que resulta realmente difícil, pero al tiempo encomiable, es vender un producto que no tiene suficiente fiabilidad. Vender un buen producto resulta mucho más fácil. Es un poco lo que les pasa a los alemanes; en sus empresas, comercial no tiene mucha importancia en el ranking de departamentos, porque, para los alemanes, lo importante es que el producto sea perfecto. Ellos parten de la hipótesis de que si el producto es bueno, se vende solo, y que comercial lo único que tiene que hacer es portarse bien con el cliente, acercarle el producto, enseñárselo, pero no mucho más. Un comercial no tiene por qué resolver los problemas que plantea la falta de fiabilidad de un producto.

Supongo que a los compo-



DIEGO FF

mentales de Comercial les satisfará ese juicio tan halagador, pero, ¿se puede saber qué pasó exactamente?

Sí, por supuesto. Con este preámbulo quería decir que aquello fue un fallo del sistema productivo y que los comerciales tienen que estar saliendo al paso de estos fallos. El caso es el siguiente: nada más llegar a Málaga en aquel viaje, le dije al delegado comercial: "vamos a desayunar" (yo iba con mi familia), y él aceptó. Cuando estábamos desayunando, me dijo: "Se habrá dado cuenta, presidente, de lo mal que estamos en el aspecto de seguridad". Yo contesté: "Sí, sí, ciertamente. Vamos a hacer un esfuerzo, a crear una dirección de seguridad, a contratar a unos agentes...". Y él insistía: "Realmente, estamos muy mal". Entonces yo le pregunté: si había mucho problema de seguridad, y robos. Fue cuando me dijo: "Sí, sí, hay

muchos, bueno, bastantes; incluso, fíjese, para serle claro..., hoy le ha tocado a usted". Así me enteré de que me acababan de robar en el coche. Me lo dijo, además, con tanta gracia, que pensé pues, verdaderamente, a ver quién se enfada, porque había montado una historia preciosa para decirme que me habían robado la rueda de repuesto, los paquetes, las maletas, la radio... Hay que hacer un balance, pues. Hay muchas cosas en las que se ha avanzado, seguridad, entre otras. Pero también en viajeros, mercancías, paquetería, autoexpreso, se ha avanzado muchísimo.

El último paso en el proceso de modernización de Renfe ha sido el nuevo modelo de gestión, que estructura la empresa en unidades de negocio especializadas, una experiencia arriesgada, según algunas opiniones. A partir de esta

experiencia que se está implantando con decisión, ¿cómo prevé el futuro de la empresa pública ferroviaria?

El nuevo modelo de gestión fue una experiencia difícil, arriesgada; pero ahora, una vez implantado, ya no hay riesgo, puesto que funciona. En cualquier caso, será un proceso laborioso. Este tipo de reformas y de actuaciones dan mucho trabajo, porque realmente consisten en crear algo que difiere de lo anterior y, por tanto, como todo trabajo creativo o transformador, es más laborioso que una actividad continuista. Yo creo que el riesgo ya ha sido superado, y que, en estos momentos, el proceso se autoalimenta. Tanto los directores gerentes de las unidades de negocio como los directores generales adjuntos están cada vez más encajados en sus puestos y en sus misiones. Lo único que resta es que el resto de los comportamientos



cambio fundamental. Ya no se mira directamente a un comité de dirección o al presidente, sino a un director gerente, que es el máximo responsable de su unidad y al que respeta el propio presidente de Renfe, porque ese director tiene un escudo impenetrable: su cuenta de resultados. Y ni el presidente ni el ministro le pueden decir algo que vaya en contra de esa cuenta de resultados. Esa es la gran fortaleza de la palanca que representa el nuevo modelo de gestión. Hemos hecho once cuentas de resultados, que se corresponden con once aliados de una racionalización total de la empresa. No sólo se está liberalizando el mundo de la carretera, sino también el del ferrocarril. Y lo que estamos haciendo aquí es prepararnos para algo inevitable, el imperio de la competencia en beneficio de quien utilice esos servicios: el cliente que paga. Porque, en el fondo, lo paga de una forma u otra, bien como billete o como impuestos.

Pero ¿cómo pueden hacerse compatibles, por ejemplo, la cuenta de resultados y los trenes de cercanías?

El nuevo modelo de gestión tiene la ventaja de hacer compatible el servicio público con la disciplina de la cuenta de resultados. Que haya una cuenta de resultados no quiere decir que no haya trenes de cercanías en los que el precio del billete que paga el cliente no represente la totalidad del coste de este servicio. El que haya una cuenta de resultados quiere decir que el responsable de la misma tiene que encontrar, además de los ingresos que genera la venta de billetes, otra institución que esté dispuesta a pagar el resto del coste, para que no haya un déficit. Esa otra institución será el Estado por medio de los Presupuestos Generales, o la comunidad, o el ayuntamiento o la diputación. De todas formas, lo importante de la cuenta de resultados es que ofrece un esquema de disciplina que es compatible con un servicio público deficitario, pero eficiente. ¿Cuál es la regla? Que siempre tiene que haber

alguien que se haga cargo de la diferencia de costes, que no tiene por qué ser el que utiliza directamente el servicio.

Los proyectos ferroviarios son muy ambiciosos (alta velocidad, ancho de vía, cercanías...). ¿Tendrá el país capacidad inversora para llevar a cabo tales proyectos a tiempo para que no seamos excepción en Europa? Se ha polemizado, por ejemplo, sobre la posible reducción de un 20 por cien en las obras de infraestructura y compra de material rodante para la red de cercanías.

Para empezar, los Presu-

“La fabricación de material ferroviario en España tiene futuro, pero tiene que cambiar tan deprisa como lo está haciendo Renfe”

puestos Generales del Estado son aprobados por el Congreso y el Senado a finales de diciembre y, por tanto, todavía, no hay datos definitivos sobre el supuesto recorte inversor. Lo único que ocurre es que se produce un desplazamiento de un año en la duración del plan de cercanías, pero no afecta —no se ha producido ninguna decisión política, al menos— al alcance del plan. En cualquier caso, están aseguradas las mismas inversiones que fueron aprobadas.

Hay también acusaciones de que en los ambiciosos planes ferroviarios españoles no se han definido las prioridades con criterios de solidaridad territorial y social.

Siempre tiene que haber opiniones discrepantes. Pero es una pena que esas opiniones no tengan una mayor solidez y, por el contrario, carezcan de argumentos

cuantitativos. Es una acusación sin fundamento que hay que negar tajantemente. Al contrario, las cercanías tienen una prioridad absoluta. Las cercanías tienen prioridad en las inversiones de material rodante, incluso más que en infraestructura, al menos en la etapa más próxima. Luego vendrá una etapa en la que, tal vez, podamos pensar en extender la estructura ferroviaria de las cercanías, pero por ahora lo que tenemos que hacer es aumentar su número de trenes.

¿Piensa usted que el sector de fabricación de material rodante ferroviario tiene capacidad suficiente para atender la demanda previsible de material para Renfe?

Sí, yo creo que tiene capacidad suficiente en sus talleres para satisfacer la demanda que vamos a efectuar en cercanías. Desde el punto de vista de una empresa compradora nunca puede descartarse o no desearse la llegada de nuevos proveedores. Cuantos más proveedores, más competencia y, se supone, más calidad de los productos. Por tanto, Renfe no puede rechazar la llegada de nuevos fabricantes de material ferroviario, entre otras razones, porque pensamos que es un sector de futuro; de futuro hablando sinceramente, es decir, no se trata sólo del plan Felipe. Mi opinión es que en los próximos diez o veinte años, las inversiones en el ferrocarril, tanto en alta velocidad como en cercanías, van a ser muy importantes no sólo en España, sino también en otros países europeos y en el resto del mundo. Después del bache de los años treinta a los ochenta, el ferrocarril recupera en los años ochenta-noventa una serie de papeles distintos, mucho más nítidos, especializados y potentes. Además, en los años veinte no existían las cercanías más que en ciudades como Nueva York o Londres, pero hoy existen en casi todas las grandes ciudades, ya que la única solución que tienen, ante la saturación de la circulación, es el transporte colectivo que sólo

tos se acomoden, se sigan acomodando a la nueva forma de funcionar. Es en ese sentido donde vamos a tener más trabajo que hacer y donde tendremos que ser imaginativos para cambiar las cosas sin que haya demasiados costes. Y sin que el cambio signifique o pueda interpretarse como un ataque a algo o a alguien y mucho menos como un ataque a una tradición o a una determinada manera de hacer funcionar el ferrocarril; no es el caso.

¿Sólo queda entonces esa acomodación final de todos los empleados al nuevo modelo?

Ahora ya sólo queda que el modelo de gestión se refleje en el día a día. Es decir, que cada uno de los trabajadores de Renfe sea consciente de que tiene un jefe máximo, que no es el presidente, sino el responsable de su unidad de negocio. Ese es el

Nace un nuevo Líder.

Para llegar a ser líder se sigue un proceso constructivo.

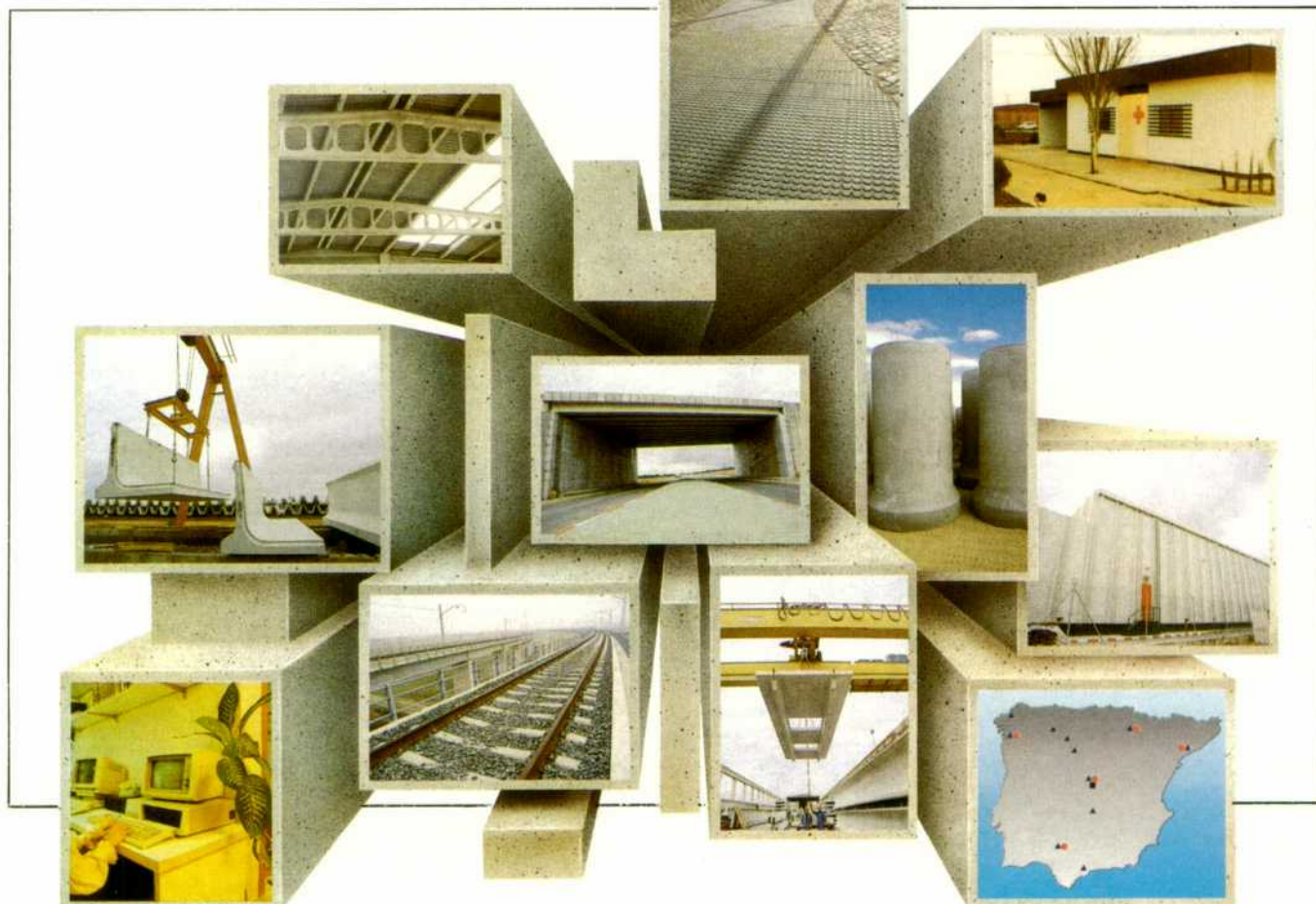
Se comienza con el asentamiento de unos cimientos, que permitan el desarrollo de una estructura firme.

De esta manera, se va edificando una empresa como **PRECON, S.A.**, líder en Acequias Prefabricadas, Edificios Industriales Normalizados, Traviesas de Hormigón y ahora también, fabricante de Traviesas de Desvío.

Gracias a su capacidad de crecimiento, cuenta con nuevos *puntos de apoyo*, cuatro empresas de Prefabricados de Hormigón:

- **Cámara y Horte Sur:** fabricantes de Naves, Edificios Industriales y Vigas de Puentes de Carretera y Ferrocarril.
- **Tubos Estancos:** Tuberías de Saneamiento y Riego.
- **Escofet:** Pavimentos Exteriores y Mobiliario Urbano.

Juntos forman un grupo *compacto*, que ha logrado con su volumen de producción ser el número uno. Hablamos de un Nuevo Líder, hablamos del **GRUPO PRECON**.



DIRECCIONES DE ZONAS

ZONA CENTRO: C/ Apolonio Morales, 13 - C. 28036 MADRID Tlf 457 11 66 Fax 259 12 46

ZONA GALICIA LEON: Apartado 138 36600 VILLAGARCIA DE AROSA (Pontevedra) Tlf (986) 71 20 22 Fax (986) 71 22 97

ZONA PAIS VASCO-NAVARRA ARAGON: Hilario Tejada, s/n. 31590 CASTEJON (Navarra) Tlf. (948) 77 04 75 Fax (948) 77 00 82

ZONA CATALUÑA: CN 340 - Km. 1.242,300. 08620 SANT VICENÇ DELS HORTS (Barcelona) Tlf. (93) 656 61 12 Fax (93) 656 25 03

ZONA ANDALUCIA: Ctra. N-IV Madrid-Cádiz, Km 552 41700 DOS HERMANAS (Sevilla) Tlfs (95) 472 17 50-4 Fax (95) 472 17 58

HIJO DE E.F. ESCOFET, S.A.: (EMPRESA PARTICIPADA) C/ Ronda Universidad, 20. 08007 BARCELONA. Tlf. (93) 318 50 50. Fax (93) 412 44 65



PROMSA



GRUPO PRECON

Apolonio Morales, 13. C. 28036 Madrid.
Tel. 457 11 66 - Fax: 259 12 46

pueden ofrecer los trenes. La alta velocidad se ha convertido en la otra solución, al menos en Europa. Pienso de verdad que es un sector de futuro. Lo que ocurre es que el sector tiene que cambiar de mentalidad tan deprisa o más que como está cambiando en Renfe, una empresa a la que tiene que ver, no como el único cliente, sino como un cliente. Renfe no es una empresa constructora, sino de servicios. El sector de fabricación de material ferroviario tiene que ofrecer a Renfe un catálogo de productos y no actuar como si fuese su único cliente. Renfe no quiere construir ni diseñar trenes, sino que las empresas vengán con el catálogo de productos y digan: "Mire, tenemos esto, esto y esto". Y obviamente, cuando se consigna eso, España tendrá una base industrial no sólo para vender material a Renfe, sino a otros países, porque si tenemos el oficio y si existen las fábricas.

Renfe está participando en concursos de proyectos ferroviarios en Iberoamérica. ¿Qué alcance va a tener esta nueva proyección de la empresa?

La proyección internacional es otra de las facetas de la nueva Renfe. ¿Por qué a Renfe se le ocurre eso de irse más allá de sus fronteras naturales? Pues, porque Renfe tiene en estos momentos un equipo de hombres a todos los niveles que tienen un "know-how" ferroviario muy acorde, que lo pueden poner en marcha en muchos otros sitios, que se sienten seguros de ese modelo y del saber hacer ferroviario. Y ésa es la razón por la que estamos, no sólo en Argentina, sino en otros países, donde hemos dado unos primeros pasos, introduciéndonos de forma prudente, con movimientos muy meditados y en compañía de socios de reconocida solvencia. Renfe ya no es una empresa que sólo explota trenes en España, sino una empresa que tiene un buen "know-how" ferroviario exportable, porque no sólo sabe mover los trenes, sino que también tiene conocimientos y experiencia sobre co-



DIEGOF

mo hacer una empresa ferroviaria moderna. Esto nos permite, sin abandonar la atención del mercado original, dedicarnos a otros mercados que pueden generar ingresos importantes. Este es el caso de Argentina, donde los estudios que hemos realizado revelan que nos encontramos ante corredores ferroviarios que pueden resultar rentables. Otro ejemplo, al margen de las múltiples iniciativas que te-

nemos en marcha en Latinoamérica, es Mozambique, donde estamos poniendo en marcha un ferrocarril, no con el fin de hacernos cargo del mismo como propietarios de su explotación, sino como asistentes técnicos. Nuestros proyectos forman parte de un esquema o estrategia global, que en el caso de Latinoamérica, está dirigido a la integración ferroviaria en los sistemas de comunicaciones.

En el balance global de su gestión al frente de Renfe durante estos cinco años, ¿encuentra algo negativo o que no le haya gustado?

Lo que menos me ha gustado de estos años ha sido el conocimiento de los costes personales, costes humanos importantes, producidos por los procesos de ajuste, disminución de la plantilla, de cambio, en suma. Es evidente que no me ha gustado, pero, por otra parte, no sé si alguien conoce algún proce-

so de este tipo en el que no se hayan producido costes. Ojalá hubiese una receta para realizar estos procesos sin costes, sobre todo sin costes de personal. Me temo que nos encontramos ante algo que es inevitable, aunque hay que procurar que estos costes sean los mínimos. Y eso es lo que se ha hecho en Renfe. El proceso se diseñó de tal forma que no se produjesen costes traumáticos, con el fin de que el ajuste de plantilla se realizase bajo el principio de la voluntariedad; y así se ha llevado a cabo. Ahora estoy notando que el ferroviario tiene una mayor seguridad en sí mismo y que ha cambiado sustancialmente el antiguo concepto de entidad ferroviaria. La noción de Renfe como una parte de la Administración está cambiando, al tiempo que el ferroviario acepta la concepción empresarial; e incluso le está cogiendo el gusto a pertenecer a una empresa ferroviaria.

Para concluir, ¿podría decirse que estamos ante una Renfe menos presidencialista?

Renfe tiene que ser una empresa menos presidencialista, efectivamente. El modelo de gestión implica una distribución de poderes y un blindaje. El modelo persigue el blindaje de los intereses de la empresa, mediante el respeto a las decisiones de los directores gerentes de las unidades de negocio. Esto quiere decir que nadie debe influir en sus decisiones, porque, si así fuera, se estaría incidiendo en su cuenta de resultados. Obviamente, el primero que no debe influir es el presidente, porque es también el primero que está protegiendo a los directores gerentes a sus decisiones. Y cuando alguien quiere que le pongamos una parada en algún pueblo, le digo: "Bueno, eso tienes que hablarlo con el director gerente". El nuevo modelo, de hecho, pone en funcionamiento una nueva forma de articular la filosofía del Plan de Transporte Ferroviario y del Contrato Programa. Una filosofía que, por encima de todo, reconoce que Renfe es una empresa; una empresa que tiene titularidad pública, pero que es, sobre todo, una empresa. □

"El nuevo modelo de gestión reconoce que Renfe, aunque con titularidad pública, es sobre todo una empresa"