

Angel L. Rodríguez

El mantenimiento del material rodante supone entre un 20 y un 30 por ciento de los costes del transporte y una parte básica del trabajo que luego se refleja directamente en la calidad percibida por el viajero del ferrocarril. En paralelo, el ferrocarril está sometido a una competencia creciente con otros modos y la liberalización del transporte ferroviario y la desaparición de las subvenciones -ya en curso- presenta un futuro en el que nuevos operadores aumentarán esa competencia y presionarán sobre precios y calidad de los servicios, convirtiendo al mantenimiento en factor de coste clave para los operadores y en un pilar básico de su competitividad.

Este es, sintéticamente enunciado, el entorno que la UN de Mantenimiento Integral de Trenes consideró para diseñar su futuro a medio plazo, concretamente con un horizonte temporal situado en el año 2000, dos años más allá de lo previsto en el Contrato-Programa. En ese marco general la UN está inmersa en un proceso de cambio cuyos objetivos fundamentales, según su director-gerente, **Arturo Delgado**, son hacer rentable el negocio de mantenimiento y consolidar el liderazgo actual en el mercado, orientando la actividad al cliente y a los resultados y tratando de mejorar calidad y precio.

Ese mercado -en el que la UN representó en 1994 más de las tres cuartas partes de la actividad- también se encuentra en pleno proceso de cambio, con unos constructores tomando posiciones para convertir esta actividad en complementaria de la principal, nuevas políticas de compras por parte de los operadores que dan mayor importancia al mantenimiento, una tendencia generalizada a la globalización y una evolución del material -tecnológica, de gestión y de explotación- espectacular.

En este mercado del mantenimiento y la reparación participan en distinta medida constructores como Talgo, GEC Alsthom y CAF, y empresas como Tafesa, Rocafort y diversos vagoneros. La situación ac-

consolidar un negocio moderno, líder de mercado, eficiente y saneado económicamente y rentable en el futuro, gestionado con autonomía y con una alta valoración por parte de sus clientes es el objetivo último señalado por la UN de Mantenimiento Integral de Trenes. El camino ya ha comenzado a andarse y los cambios dan sus primeros frutos en la cuenta de resultados.

LA UN QUIERE CONVERTIRSE EN UN NEGOCIO RENTABLE Y LIDER EN EL MERCADO

Renfe abre sus talleres de mantenimiento a trabajos externos

tual recomienda a la UN a plantear como una de las líneas básicas de futuro las alianzas estratégicas con las empresas del sector. Por otra parte, "los clientes" de la UN, son fundamentalmente las propias UNs de Renfe de Cercanías, Largo Recorrido, Cargas, Regionales y Transporte Combinado. Sin embargo, está creciendo el peso de clientes externos, de nuevos mercados que comienzan a abrirse, como el de la reparación de motores para el exterior, la reparación y remodelación de unidades para otros países e incluso trabajos para otros sectores como el de transporte por carretera.

La UN de Mantenimiento juega en estas posibles alianzas con bazas valiosas, empezando por su amplísima cobertura territorial y siguiendo por su experiencia, conocimiento del material y de los clientes, y su buena dotación y especialización de personal e instalaciones.

Quizá esa posibilidad de establecer alianzas y la vocación comercial hacia el exterior, no sólo de Renfe y



sino también del ferrocarril, sean lo más significativo del proceso para el sector ferroviario.

Pero las líneas estratégicas marcadas por la UN van mucho más allá. Algunas de indudable trascen-

Locomotoras, vagones y coches

La segregación del mantenimiento y la reparación y transformación ha determinado la implantación de los Centros de Gestión de Mantenimiento (CGM), a su vez especializados en motor y remolcado y autopropulsado. Los cinco CGMs de Motor y Remolcado -León, Miranda, Barcelona, Madrid y Sevilla- cuentan con un personal conjunto de unos 3.100 trabajadores.

Están como el resto de la UN en proceso de cambios y se prevé que la implantación al 100 por cien de los nuevos procedimientos esté culminada en enero. Su actividad se centra en el mantenimiento preventivo y correctivo de locomotoras, vagones y coches, y mínimamente de material autopropulsado.

En cuanto a las locomotoras, anteriormente se venía interviniendo cada 8.000 kms y ahora se tiende a intervenir en función del estado, previendo estadísticamente los posibles problemas que cada órgano de las unidades pueda presentar. Los vagones siguen para su mantenimiento un criterio similar al de las ITV de los automóviles, con inspecciones cíclicas obligatorias -por tiempo o kilómetros- en función de los desgastes previstos. Este sistema está permitiendo reducir los costes sin menoscabo de la seguridad y la fiabilidad.

En cuanto a los coches de viajeros, los CGMs están inmersos en una campaña de choque, con su culminación prevista en las fechas navideñas, que mejorará la calidad percibida por los clientes del ferrocarril, y como en el caso del material anterior en sistemas de mantenimiento por estado.

El objetivo se sitúa para todos ellos en convertirse en talleres más polivalentes que faciliten una mayor racionalización y aprovechamiento de los recursos. Por ejemplo, Sevilla, especializado en viajeros, comienza a trabajar en el mantenimiento de vagones y contenedores.

Tres son los CGMs de autopropulsado: Madrid, Valencia y Barcelona con algo más de 1.100 trabajadores en conjunto, y de los cuales el mayor es el de Valencia, que tiene además actividad de mantenimiento de locomotoras y vagones en Fuente de San Luis y Aguilas, respectivamente. Es en este taller donde, precisamente, y bajo la dirección técnica de Ingeniería y Procesos y de la Dirección de Motor y Remolcado, se ha construido un prototipo de vagón porta-automóviles, el MA5 -sobre la base de los vagones cerrados J2- que ya se encuentra en pruebas y que en caso de dar buen resultado supondría la fabricación de otro centenar de ellos y se está desarrollando un prototipo - el primero en Europa- para el transporte de monovolúmenes, concretamente enfocado al nuevo modelo de este tipo que Mercedes Benz ensamblará en su factoría de Vitoria.

Como en el caso de los de motor y remolcado la implantación de los nuevos procedimientos está próxima a su fin y cubierta en un 90 por ciento. La dirección de estos CGMs es la única con una competencia directa del sector privado a nivel de producto completo, en cercanías.

En la actualidad el segmento de autopropulsado es el que mayores expectativas ofrece de crecimiento, ya que es el material más demandado por los operadores, lo que ofrece excelentes perspectivas a estos CGMs. El objetivo es estar presente en el mantenimiento del nuevo material que se incorpore a Renfe. En este sentido se están dando los primeros pasos en relación con el nuevo material de Regionales.

Extender esta colaboración con los constructores al exterior es un objetivo de la Dirección de Material Autopropulsado, que además está desarrollando herramientas informáticas para valorar el confort de las unidades, una magnitud a añadir a la disponibilidad y la fiabilidad, y que incide directamente en la calidad percibida por el cliente. □



La UN de Mantenimiento busca alianzas con otras empresas del sector.

LUNA

dencia pero más enfocadas hacia la propia UN, como la administración, donde el gran reto está en la implantación de cuentas de resultados por talleres o grupos de talleres y productos, iniciativa que se verá

Reparación y transformaciones

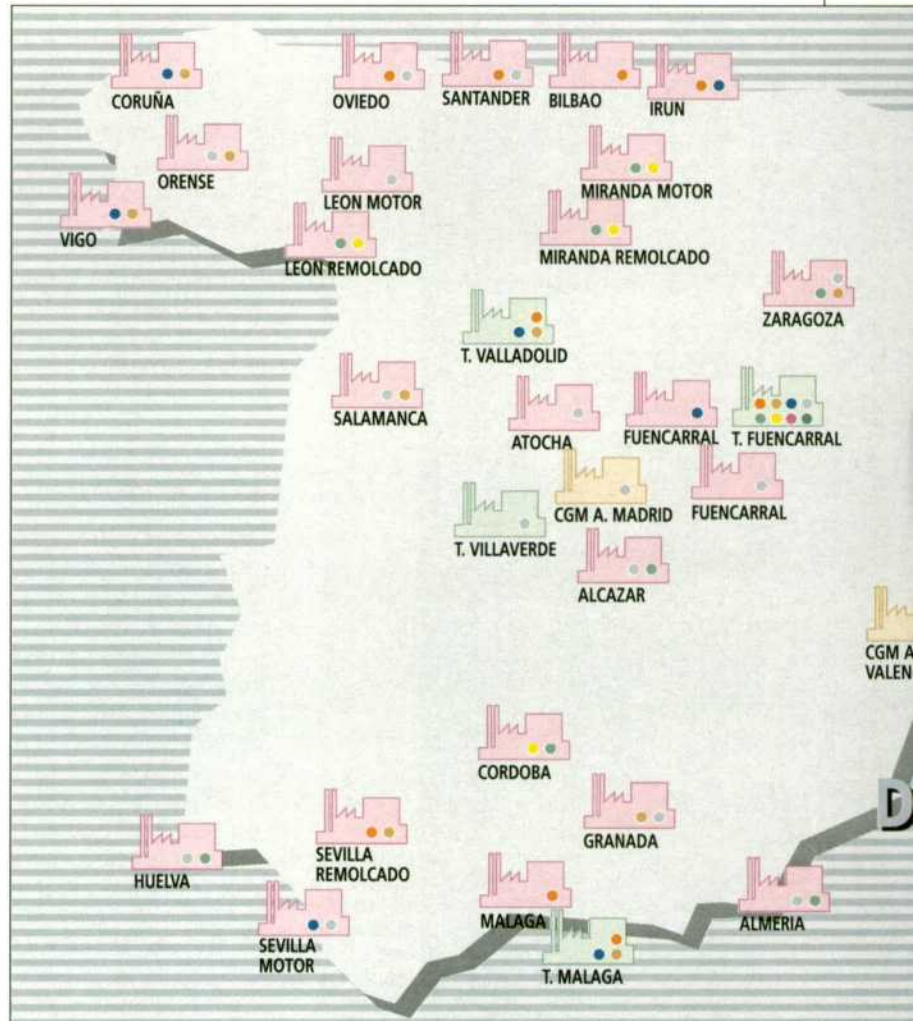
Los Talleres Centrales de Reparación (TCR) son cuatro -Valladolid, Vilanova, Villaverde y Málaga- a los que se suma el central de pintura de Fuencarral. En conjunto, cuentan con poco más de 2.000 trabajadores que atienden a la reparación de piezas de parque -ejes, bogies, motores diesel y eléctricos-, a reparaciones de piezas pequeñas, cuya exigencia de calidad es mayor, como es el caso de las amortiguaciones o los elementos de freno, y a las grandes transformaciones de material.

En cuanto a las grandes transformaciones, quizá la actividad más espectacular de la UN de mantenimiento Integral de Trenes, se realizan adecuaciones de vehículos, de las que pueden ser buen ejemplo las realizadas en el tren "Miguel de Unamuno" o en las unidades 440 -con Temoina y Sepsa en un caso y con Gamesa y el grupo Albatros en otro-, de sustitución de equipos diversos como los convertidores y otras para la mejora del confort del personal, su seguridad e incluso la higiene, es el caso de los aislamientos e instalaciones de aire acondicionado en las cabinas de conducción.

El trabajo de transformación y reparación de unidades y equipos para el exterior va suponiendo poco a poco una parte importante de la actividad de los TCR en los últimos tiempos. Recientemente los ferrocarriles iraníes han firmado el contrato para la reparación de diez motores diesel adicionales, cuando está a punto de terminarse la reparación de los cinco primeros de esa procedencia. GEC Alstom México es otro cliente en la reparación de este tipo de motores.

Rusia también ha sido cliente de los TCR, y dos coches de esa nacionalidad fueron entregados el pasado verano después de una compleja transformación -por la cantidad de equipos auxiliares que incluían- en Málaga, y se prevé que la colaboración con esos ferrocarriles continúe. Precisamente, en los talleres de Málaga se prepara la transformación de coches para 200 km/h, para Largo Recorrido.

Para Argentina se han reparado 16 locomotoras 313 y 20 locomotoras 321, y el mercado exterior de modificaciones y reparaciones crece, en conjunto, por encima de lo previsto. En cuanto al Taller Central de pintura, alrededor de 15 ó 20 vehículos de carretera -autobuses y cabezas tractoras- se pintan cada mes en Fuencarral. □



acompañada por mejoras en el control, los sistemas de información y la gestión. En el área de recursos humanos, se avanza en comunicación interna en relación con el propio plan de futuro de la UN, buscando una mayor implicación de los trabajadores en los objetivos empresariales y la mejora de la formación continua en nuevas tecnologías, algo que se verá favorecido por las alianzas estratégicas que se puedan establecer con los constructores.

Sin embargo, las grandes áreas de actuación de Mantenimiento Integral de Trenes son la comercial, la ingeniería y la producción. En cuanto al área comercial, se pretende promover la innovación de productos, desarrollar la mentalidad comercial e implantar sistemas de control de calidad percibida.

En el entorno competitivo en que debe moverse el negocio de la UN el área de ingeniería será básico

para ofrecer a los operadores mejores servicios que les permitan un mayor aprovechamiento y amortización del material, y en este sentido, se pretende desde la UN acercar la ingeniería a los procesos productivos mejorándolos, implantar sistemas de calidad y obtener la homologación conforme a las normas ISO 9000, y desarrollar una tecnología propia del mantenimiento, que pueda ser aprovechable en las alianzas estratégicas y un factor diferenciador a la hora de competir en el exterior.

En relación con la calidad, y al margen de la formación que en este sentido se está impartiendo, la UN de Mantenimiento Integral de Trenes ha puesto en marcha la certificación conforme a la norma ISO 9002 de varios de sus talleres en un proceso que culminará con la certificación en una primera fase de dos talleres de material remolcado -León y Miranda-, uno de material motor -



Distribución geográfica de los talleres de Renfe

Dirección de Ingeniería y Procesos de la UN. Miranda de Ebro acaba de cerrar, el pasado día 10 el concurso de adjudicación y en León y Valencia se está en estos momentos en la fase de especificación.

En lo que se refiere al área de producción, la UN está inmersa en un proceso que supondrá la mejora de los índices de fiabilidad, disponibilidad y confort de la unidades, una mayor adaptación a la demanda y una racionalización de la propia actividad, que incluye la detección de ineficiencias y la adecuación de las instalaciones.

Pero todas estas grandes líneas por las que circulará el futuro del mantenimiento ya han comenzado a concretarse en hechos que están revolucionando la organización y la actividad de la UN. Así, la implantación de la Dirección Desarrollo Comercial y la creación de la Dirección de Ingeniería y procesos son cambios claves en la nueva organización, y la segregación de mantenimiento y gran reparación y transformaciones está condicionando la actividad, como la implantación de los nuevos Centros de Gestión de Mantenimiento (CGM).

Cada CGM constituye una unidad de gestión -administrativa, comercial, productiva y tecnológica- y engloba a varios talleres que coinciden en una misma zona geográfica, especializados por productos. Existen dos grupos de estos centros, los de material motor y remolcado -Madrid, Miranda, León, Barcelona y Sevilla- y los de autopropulsado -Madrid, Valencia y Barcelona-.

Además, se mantiene la estructu-

ra de Talleres Centrales de Reparación (TCR) con los de Villaverde, Valladolid, Vilanova y Málaga, y el de pintura de Fuencarral, como entidades autónomas en su actividad y con gestión propia de sus recursos humanos, de su actividad comercial y con responsabilidad sobre su propia cuenta de resultados.

Dentro de los CGMs existen los que se han denominado directores de serie, encargados de la conservación y actualización permanente de los procesos e ingeniería de mantenimiento de un tipo de vehículo y con posibilidad de actuar sobre los ciclos de ese material, sobre su documentación y posibles modificaciones, sobre los repuestos y utillajes, y sobre la formación necesaria en relación con ese tipo de unidades.

“Las implantación de estos CGMS ha supuesto un cambio sustancial de una estructura de mantenimiento en vertical a otra en horizontal que permite una mayor flexibilidad y eficacia y, por lo tanto mejor calidad de la reparación y en la calidad percibida por el cliente”, afirma **Arturo Delgado**, “Hemos acercado las responsabilidades a los centros de trabajo. Es una descentralización que está dando muy buenos resultados”, asegura.

La contención de costos, el incremento de la productividad y la mejora de la cuenta de resultados de la UN son ya los primeros frutos de los cambios en Mantenimiento Integral de Trenes pero el proceso no se agota en ellos. Y se pretende asegurar la rentabilidad económica de la Unidad de Negocio de Mante-

Villaverde- y otro para Cercanías, concretamente el de Valencia.

En el caso de Villaverde ya se ha iniciado el proceso que se prevé que termine en unos 15 meses, y una asesoría externa ya está trabajando con la Jefatura de Calidad y la

Renfe quiere desarrollar una tecnología propia de mantenimiento.



Taller de pintura de Fuencarral.



Transformación de material para Argentina.

ARTURO DELGADO, DIRECTOR GERENTE DE MANTENIMIENTO INTEGRAL DE TRENES

"Queremos mejorar la calidad y el precio de nuestros servicios"



"Tenemos que diseñar una nueva organización orientada hacia el cliente".

¿Cuáles son los objetivos de la UN a corto, medio y largo plazo?

La redefinición estratégica, la nueva organización y los nuevos valores en la gestión son los puntos en los que ya estamos incidiendo y obteniendo muy buenos resultados. Pero hemos identificado que los cambios que tenemos que realizar, afectan a la propia naturaleza de la Unidad de Negocio, y va a ser muy complicado implantarlos dentro del marco en el que ahora tenemos que movernos. La UN realiza una actividad industrial y para actuar en ese entorno tenemos la dificultad de movernos actualmente en un marco empresarial de servicios de transporte. A medio y largo plazo tenemos que adecuarnos a la nueva situación que se está estableciendo en el transporte ferroviario. Las directivas comunitarias -que son lentas en su implantación pero inexorables- pintan un futuro sin subvenciones en el que el mantenimiento va a ser un factor de coste importante para los operadores, de modo que vamos a funcionar en un entorno de competencia en el que la única garantía de futuro es dar un servicio eficiente, de calidad y a buen precio. El objetivo último es diseñar una organización -orientada hacia el cliente y a los

resultados- que nos proporcione el entorno adecuado para ser competitivos en el sector de mantenimiento industrial, sin olvidar que debemos no ser gravosos para nuestros accionistas -que en definitiva somos todos a través del Estado- y mantener la estabilidad del empleo.

Ese cambio de marco que usted señala, ¿qué supone realmente?

Del análisis que hemos hecho de la UN, de la actividad y del entorno se desprende que el marco actual seguramente no es el más propicio para implantar las medidas que nos asegurarán la viabilidad de nuestro negocio. En ese sentido, simultáneamente estamos desarrollando un proyecto en profundidad para identificar el marco organizativo más propicio para nuestros objetivos y analizar las posibilidades de implantarlo y los plazos para hacerlo.

La entrada en condiciones de competencia, ¿qué aportará al mantenimiento del ferrocarril?

El hecho de que tengamos vocación de actuar en un entorno competitivo -y para ello estamos dando los pasos necesarios- ya es, en sí mismo, una aporta-

ción al sector, a la que se unen unos recursos industriales con una implantación geográfica amplia y unos recursos humanos con alta cualificación. La ilusión puesta en el proyecto y los nuevos planteamientos de gestión forman parte también de las aportaciones.

Y, ¿qué espera obtener la UN?

Esperamos que exista, primero una comprensión para este proceso en el que estamos inmersos, y una colaboración, después, con el conjunto del sector industrial que puede ofrecernos su hábitos empresariales, su tecnología y en definitiva su experiencia, que debe ser complementaria de la nuestra.

Pero lo que debemos esperar todos es que mejore el mantenimiento en calidad y precio, y que ello contribuya a que el transporte ferroviario mejore también y sea más competitivo con el resto de modos, lo que mejorará las expectativas de todos los que estamos inmersos, de uno u otro modo en el ferrocarril.

Otro campo de colaboración que se está estudiando es el de salir al exterior con grupos de empresas españolas para ofertar proyectos ferroviarios completos, el mejor ejemplo es el proyecto para Malasia en el que trabajamos junto a Cubiertas MZOV, CAF y Cobra.

¿Hay también posibilidades de desarrollo fuera del mantenimiento ferroviario en Renfe?

El núcleo central de la actividad es lo ferroviario, pero hay actividades marginales que se complementan con ello y en los que tenemos algo de decir. Son, además, segmentos de mercado interesantes y con buenas perspectivas -en Iberoamérica, Oriente Medio y Europa del Este- como las transformaciones.

Además, la actividad de pintura en vehículos de carretera crece gradualmente y también existe la posibilidad de vender nuestra ingeniería en cuanto a diseño, dimensionamiento y gestión de instalaciones de mantenimiento y asesoría en procesos y métodos. □

nimiento, lo que será la mejor garantía de mantener su actividad y la estabilidad del empleo en sus 111 centros de trabajo.

Los resultados hasta ahora se consideran esperanzadores, y con la

garantía que suponen los clientes, el propio personal de la UN y su cualificación, y el Contrato-Programa, que ofrece una cobertura hasta 1998, se puede pensar razonablemente en una viabilidad futura "ha-

cia la cual uno de los mejores caminos es, sin duda, el establecimiento de un marco organizativo adecuado a la naturaleza del negocio y con mayor autonomía", subraya el director gerente. □