

PRIVATIZACIONES EN IBEROAMÉRICA (I)

Sustituidos los viejos métodos de reducción de costes por políticas de captación de nuevos clientes

Colombia fue, a finales de los años ochenta, uno de los primeros países del mundo que se propuso privatizar sus ferrocarriles, aunque otros países del área le han tomado la delantera. El modelo colombiano, mediante el cual la infraestructura permanece bajo control estatal, mientras que la explotación de los trenes se contrata a empresas privadas, no ha encontrado generalmente eco en Sudamérica. La única experiencia similar ha tenido lugar en el centro y el sur de Chile, aunque se trata de una solución provisional.

En Sudamérica se han realizado algunas privatizaciones con notable éxito, como por ejemplo las cercanías de Buenos Aires y algunas líneas de mercancías de Argentina. Sin embargo, muchas veces, tras la privatización, los tráficos disminuyen y la rentabilidad se estanca ante la falta de expectativas. Uno de los motivos es que la explotación se delega a veces en directores o empresas transportistas que adoptan métodos estadounidense, lo que implica reducir costes, pero no atraer clientes. El sistema consiste en formar trenes cuanto más largos mejor, pero sin horarios previamente fijados, por lo que los convoyes sólo salen cuando alcanzan determinada longitud. Este método puede funcionar en ocasiones, especialmente cuando la demanda es lo suficientemente alta como para mantener unas frecuencias razonables, pero no es el caso de Sudamérica, salvo cuando se trata de tráficos de minerales.

Los accionistas privados del fe-

rocarril en Sudamérica son por lo general compañías industriales, instituciones financieras y otras entidades que tienen poca experiencia o ninguna en ferrocarriles. El proceso es casi siempre el mismo: importan las técnicas de Estados Unidos, famosas en todo el mundo, y siguen al pie de la letra las recomendaciones del equipo directivo de turno, hasta que cunden los nervios cuando se empieza a complicar la situación financiera. Entonces se cambia al equipo directivo y se pone más cuidado en la satisfacción al cliente.

El número de ferrocarriles privatizados en Sudamérica es todavía pequeño en términos absolutos, y las experiencias de explotación privada muy cortas. Por ello, sacar conclusiones puede resultar arriesgado.

Los gobiernos sudamericanos han utilizado a veces la privatización ferroviaria como un medio de librarse de una carga financiera o de una responsabilidad social; a veces, la privatización ha formado incluso parte incluso de una política general de traspaso de servicios públicos al sector privado. La buena coordinación entre ferrocarril y carretera no suele situarse entre los principales objetivos, por lo que con las privatizaciones no siempre se ha logrado atraer tráficos a los ferrocarriles como los economistas reivindican allí.

Bolivia. Bolivia es uno de los dos únicos países del mundo -Gran Bretaña es el otro- donde todos los trenes son explotados por compañías privadas. Desde principios de 1996, la anterior Red Andina de los



Ferrocarriles Nacionales Bolivianos (Enfe) ha sido explotada por el Ferrocarril Andino (FCA), y la Red Este, por el Ferrocarril Oriental (FCO). El control de ambos y el 50 por ciento de las acciones se encuentra en manos de un consorcio chileno. El consorcio que controla el Ferrocarril Oriental está dominado por Cruz Blanca, que también tiene acciones en el Ferrocarril Andino, y el que controla este último ferrocarril está dominado por la empresa chilena Antofagasta, que tiene su sede en Gran Bretaña y forma parte del Grupo Luksic, que a su vez tiene una participación minoritaria en el Ferrocarril Oriental. Algo muy importante es que el dinero que se ha pagado por la adquisición de las concesiones ferroviarias no ha desaparecido en las arcas del Ministerio de Economía, sino que en su lugar se ha invertido en los ferrocarriles.

Tanto el Ferrocarril Oriental

Las privatizaciones ferroviarias que se iniciaron en Sudamérica en los años 80 se van extendiendo poco a poco por todo el Continente. Aunque aún es pronto para juzgar los resultados, muy pocas son las compañías privatizadas que han tenido éxito desde el principio, en parte por los métodos importados de Estados Unidos, que hacen más hincapié en reducir costes que en captar clientes. Ahora, dándose cuenta de su error, las nuevas compañías dan marcha atrás e intentan atraer nuevos clientes.



JAVIER PEDRO FERNANDEZ (Caminos de Hierro)

como el Andino están consiguiendo buenos resultados. El Ferrocarril Oriental alquila locomotoras y vagones al Ferrocarril General Belgrano, de Argentina, y a la vez está mejorando sus servicios de viajeros, muy deteriorados en los últimos años de explotación de Enfe. El Ferrocarril Oriental está obligado a mantener un servicio básico de viajeros, que está modernizando a iniciativa propia. Ha importado coches de segunda mano de Chile y no descarta importar más de otros países si encuentra material disponible.

Chile. La última noticia sobre privatizaciones en Chile hace referencia a la concesión, por un período de 25 años, del tramo nacional del Ferrocarril Arica-La Paz, que se adjudicó a principios de agosto a un consorcio de empresas bolivianas, entre las cuales participa el Ferrocarril Oriental. La adjudicación de la concesión fue una buena noticia

La falta de mantenimiento ha sido durante años uno de los principales problemas de estas redes.

para el gobierno chileno, no sólo porque se deshizo del ferrocarril como quería, sino porque estará en manos de **Jose Saavedra Banzer**, primo del entrante presidente **Hugo Banzer**.

A principios del año pasado, **Andrés Pirazzoli** se hizo cargo de Ferromor, empresa de la que después vendió el 55 por ciento a Rail América. Como medida de choque se están introduciendo los métodos tradicionales estadounidenses de reducción de costes. Sin embargo, resulta aún prematuro saber si Ferromor será rentable. Por lo pronto, se han aumentado las tarifas de las mercancías, y se han perdido algunos tráficos marginales que resultaban rentables.

La unidad de mercancías de la zona central y del sur de Chile de los Ferrocarriles Chilenos (EFE) se independizó en 1994 y pasó a denominarse Ferrocarril del Pacífico (Fepasa); el 51 por ciento de Fepasa se vendió a un grupo encabezado por Cruz Blanca en 1995. Sin embargo, desde que se produjo esta privatización, ni los tráficos, ni los ingresos han estado a la altura de las expectativas. Ello se ha debido en parte a que la empresa se ha centrado en reducir costes y ha descuidado la atención al cliente, aunque ahora se está cambiando la estrategia. Tampoco hay que olvidar el efecto que ha podido tener el cierre de minas de carbón y la prohibición de que el ferrocarril circule por las calles de la ciudad de Constitución, lo que ha impedido su acceso a la fábrica local

de celulosa. Pese a todo, Fepasa está invirtiendo más de 6.000 millones de pesetas en una flota de 15 locomotoras diesel remodeladas SD40, de General Motors, en la reconstrucción de la flota de vagones y en otras mejoras.

Por otra parte, pese a las periódicas declaraciones del gobierno y de altos directivos de EFE, no se ha dado aún ningún paso hacia la privatización de la infraestructura y de los trenes intercity de viajeros en las regiones centrales y sur de Chile. Todo indica que no se tomará ninguna medida al respecto hasta finales de siglo.

Brasil. En Brasil, por otra parte, se concluyó en julio la privatización de la última de las seis divisiones de los Ferrocarriles Federales Brasileños (RFFSA). Los nuevos propietarios están empezando a controlar la situación de abandono que ha perseguido a RFFSA desde los años 80, y están modernizando la infraestructura, el material motor y el material rodante. Tras la privatización de la empresa minera Compañía Vale do Rio Doce (CVRD), propietaria de dos ferrocarriles, sólo queda como empresa estatal de ferrocarriles Fepasa, la compañía que gestiona los servicios de viajeros.

En Brasil, la intensa competencia de la carretera y la falta de inversiones en nuevas instalaciones dieron al traste con la mayor parte de los tráficos de viajeros de RFFSA, mientras que las mercancías quedaron reducidas a tráficos de mineral de

Muchos ojos pendientes de la línea Santiago-Puerto Montt

Hace aproximadamente dos años, Chile decidió apostar por el ferrocarril. En estos momentos, Renfe está suministrando a los ferrocarriles chilenos unidades 440 remodeladas, pero, sin lugar a dudas, el proyecto en el que no sólo Renfe, sino otras muchas empresas españolas tienen puestos los ojos, es en el de la línea Santiago Puerto-Montt. Se trata de una línea de unos 1.400 kilómetros de longitud, que atraviesa Chile de norte a sur y cuenta con un volumen atractivo de tráfico a partir de Santiago, aunque no sucede así en su parte final. La falta de interés en ese último tramo por parte de las empresas que aspiran a su concesión ha motivado que el gobierno chileno se replantee todo el proyecto, por lo que al parecer, sólo se licitará el primer tramo. A este proyecto acudiría previsiblemente un gran consorcio español encabezado por Renfe. Y.V. □

A Dios rogando y con el mazo dando

La ventaja idiomática que algunos empresarios esgrimen a la hora de buscar oportunidades de negocio en Iberoamérica es algo puramente anecdótico en opinión de la mayoría de las empresas españolas que aspiran a participar en proyectos ferroviarios en Iberoamérica.

“Para España no existen ventajas”, opinan la mayoría de los directivos consultados. Y es que las multinacionales, como GEC Alstom, Bombardier y Siemens, se encuentran implantadas en casi todos los países del área, de manera que la afinidad que las empresas españolas puedan tener con esos países se ve contrarrestada con la fuerza de esos gigantes. En opinión de José Luis Postigo, de CAF, “los países competidores tienen un prestigio industrial que nosotros tenemos que ir ganando poco a poco”. No obstante, las empresas pequeñas también tienen sus ventajas, ya que su agilidad a la hora de tomar decisiones es mucho mayor, y también la flexibilidad a la hora de ajustarse a los deseos del cliente. Y. V. □

hierro y soja. La red comenzó a deteriorarse a partir de 1980 debido a la falta de inversiones. En 1995, alrededor de 8.000 kilómetros del total de 22.000 con que cuenta la red de la compañía ferroviaria no eran aptos para el tráfico, hasta el punto de que clientes muy importantes, como Aceros Nacionales, empezaron a encaminar sus tráfico por carretera. Abandonar a su suerte a RFFSA era prácticamente impensable, ya que la compañía transportaba 39.200 millones de toneladas-km en 1993. Sin embargo, el gobierno brasileño carecía de fondos suficientes para frenar el declive de la empresa, por lo que la privatización se consideró como la única salida posible. La empresa fue dividida en seis partes distintas, cada una de las cuales ha sido dada en concesión por un período de 30 años renovable por otros 30.

El gobierno brasileño confía en aumentar los tráfico entre un 80 y un 100 por cien durante los primeros cinco o seis años de explotación privada, aunque en los contratos de concesión no se estipula que el incremento deba ser superior al 40



por ciento. Los ferrocarriles que han sido privatizados recientemente están empezando a invertir, aunque en principio se están centrando en reparar y reconstruir. Las compras de nuevo material incluyen traviesas, sistemas de comunicaciones por radio y equipos informáticos. Asimismo, se está importando maquinaria para mantenimiento de vía y piezas de recambio para locomotoras. La burocracia es mucho menor, y la libertad de acción mucho mayor para los nuevos ferrocarriles. “Hemos pasado de una situación en la que pensábamos que no podíamos hacer nada porque no teníamos dinero, a una situación en la que tenemos confianza en que podemos hacer todo”, afirma **Ricardo Lopes**, director de Mercadotecnia del Nuevo Ferrocarril Oeste (FNO),

que trabajó como director en RFFSA durante 19 años.

Repuestos. En marzo de 1996, el Nuevo Ferrocarril Oeste, que tiene una red métrica de 1.600 kilómetros de longitud, se convirtió en la primera división privatizada de RFFSA. La concesión fue adjudicada al Grupo Noel, de Estados Unidos, que ya ha reducido la plantilla de 3.000 a 1.800 personas, y ha reducido también las horas extras en un 65 por ciento. La compañía invirtió también unos 1.120 millones de pesetas el año pasado, en los que se incluyen la adquisición de piezas de repuesto para locomotoras, lo que ha permitido que su disponibilidad aumente de un 50 a un 80 por ciento. Además, se han instalado 100.000 nuevas traviesas, lo que



F. JAVIER LINARES (Caminos de Hierro)

La coordinación entre ferrocarril y carretera no siempre ha existido.

unido a los nuevos inyectores de grasa colocados en las curvas más pronunciadas, reducirán el riesgo de accidentes en un 40 por ciento.

Otra de las concesiones, la del Ferrocarril Central del Atlántico (FCA), fue adjudicada al Grupo Tatumá en junio de 1996. Con sus 7.080 kilómetros es el ferrocarril más grande de Brasil, aunque sus problemas son también importantes. La red comprende la próspera región de Belo Horizonte, la pobre región de Salvador y el muy deteriorado Ferrocarril Leopoldina, muchas de cuyas líneas se encuentran fuera de servicio, lo que obliga a utilizar el Ferrocarril Vitoria a Minas, de la Compañía Vale do Rio Doce, para conectar Campos con el resto de la red.

El Ferrocarril Central del Atlánti-



JUAN CRESPO

co tiene previsto invertir unos 182.000 millones de pesetas en los próximos 30 años, tal como se estipula en el acuerdo de concesión, y aumentar al doble el tonelaje de mercancías transportadas en seis años. La empresa ya ha invertido más de 8.000 millones de pesetas en la instalación de radios vía-tren en todas las locomotoras y estaciones y ha instalado también un nuevo centro de control en Belo Horizonte. La disponibilidad de locomotoras ha aumentado de un 75 a un 85 por ciento, mientras que las reducciones de velocidad por mal estado de la vía se han reducido en un 27 por ciento, gracias a la sustitución de traviesas.

En los planes de inversión para este año se incluyen alrededor de 7.000 millones de pesetas para renovaciones de vías y puentes y cerca de mil millones para sistemas de comunicaciones por radio y reconstrucción de 25 locomotoras que se encuentran fuera de servicio. La Compañía Vale do Rio Doce, importante accionista en el Ferrocarril Andino, está construyendo una línea de 15 kilómetros de longitud

entre Horto, cerca de Belo Horizonte, y Capitaio Eduardo, con objeto de rodear la actual línea, que tiene pendientes del 3 por ciento, curvas pronunciadas y numerosos pasos a nivel. El proyecto servirá para aumentar la capacidad de 5 millones de toneladas a 18.

La Compañía Vale do Rio Doce posee también acciones, junto con MBR, CSN y la acería Usiminas en Logística MRS, que se adjudicó la concesión de la red ferroviaria de vía ancha de RFFSA, que tiene una longitud de 1.623 kilómetros. MRS da cobertura a minas de mineral de hierro, a fábricas de cemento, acerías, a las tres conurbaciones más grandes de Brasil (Belo Horizonte, Río de Janeiro y Sao Paulo), a los dos puertos más grandes del país y al nuevo puerto de Sepetiba, que está previsto que se convierta en el más importante del país. No es sorprendente que por esta red se transportara el 55 por ciento de todo el tráfico de mercancías de RFFSA en 1995.

MRS tiene planes ambiciosos: se propone establecer en el denominado triángulo industrial de Brasil un

En Portada

ferrocarril de categoría mundial. Para ello, tiene previsto invertir unos 56.000 millones de pesetas de aquí a 1999, mucho más de los 32.000 millones de pesetas que se estipulan para los cuatro primeros años de la concesión. En total, durante los 30 años de la concesión, MRS tendrá que invertir alrededor de 196.000 millones de pesetas.

MRS heredó 401 locomotoras, de las cuales, probablemente 131 serán retiradas del servicio y las 270 restantes remodeladas. También está reparando 2.200 vagones.

La Red Sur de ancho métrico de RFFSA, de 6.586 kilómetros de longitud, ha ido a parar a un consorcio americano-brasileño. El Ferrocarril del Atlántico Sur (FSA), como ahora se denomina, tendrá que invertir unos 42.000 millones de pesetas en los próximos dos años, principalmente en la parte sur de la red, que se halla en muy mal estado. El objetivo del Ferrocarril del Atlántico Sur es aumentar en un 50 por ciento los 9.000 millones de toneladas-kilómetro que RFFSA transportaba en la red, un 45 por ciento de los cuales corresponden a petróleo.

Noreste. La privatización de la última división de RFFSA, la deteriorada Red Noreste, estuvo llena de sorpresas. Existían dudas de que alguien se interesara por esta red métrica de 4.633 kilómetros de longitud, de los cuales 557 no estaban en servicio y otros muchos se encontraban casi inutilizables; por si fuera poco, las perspectivas de aumento de tráfico eran escasas.

RFFSA invirtió algo más de 10.000 millones de pesetas, procedentes de los beneficios obtenidos de anteriores privatizaciones, en reparar 3.600 kilómetros de vías y 64 locomotoras. Qué duda cabe que la inversión mereció la pena, porque no sólo pujaron dos consorcios, a diferencia de otros concursos de RFFSA en los que al final quedó una sola empresa candidata, sino que la ganadora ofreció un 38 por ciento por encima del precio mínimo de salida, lo que supone el precio más alto pagado por una concesión de RFFSA. El consorcio ganador está integrado por CSN, la Compañía Vale Rio Doce, Bradesco, el banco



La satisfacción al cliente es ahora uno de los principales objetivos.

ANDREA ASENSIO PÉREZ (Caminos de Hierro)



más importante de Brasil, y varias compañías agrícolas. Los nuevos propietarios tendrán que invertir otros 14.000 millones de pesetas a corto plazo para poner en marcha la red.

Los pocos servicios de largo recorrido de viajeros que quedan en Brasil son gestionados por el sector privado sin ningún tipo de subvenciones, con excepción de los que explota Fepasa, que podrían conti-

Ineco, experiencia consultora

Las primeras experiencias de Ineco en el mercado iberoamericano se remontan a los años setenta. Desde entonces, no ha dejado de participar en los procesos de transferencia al sector privado de los ferrocarriles de esos países.

La primera incursión de la consultora española en este nuevo negocio fue en Bolivia, donde, formando consorcio con el banco de inversión Socimer, fue contratada para asistir al gobierno en el proceso de capitalización de la Empresa Nacional de Ferrocarriles (ENFE).

Los ferrocarriles bolivianos sufrían, como suele ser habitual en estos países, una ausencia total de inversión y una importante falta de mantenimiento que originó la quiebra técnica e institucional de la empresa. Ante esta situación, y en el marco de la política nacional de privatizaciones, el gobierno decidió liquidar Enfe y crear dos empresas (Red Andina y Red Oriental) para posteriormente entregarlas al sector privado mediante su capitalización. La labor de Ineco consistió en preparar toda la documentación del proceso de licitación, es decir, los pliegos, contratos de suscripción de acciones y de administración del ferrocarril. Asimismo, asesoró al gobierno en el proceso de evaluación de ofertas y adjudicación. Las dos redes fueron adjudicadas finalmente al grupo chileno Cruz Blanca, aunque en la actualidad el Ferrocarril Antofagasta Bolivia (FCAB) explota la Red Andina.

Con esta importante experiencia a sus espaldas, el consorcio Ineco-Socimer licitó y ganó el concurso para asesorar al gobierno colombiano en el proceso de concesión de la red férrea nacional, hasta entonces administrada por la empresa estatal Ferrovías.

Los motivos que llevaron a la transferencia de la red ferroviaria al sector privado son los mismos que en el caso de Bolivia, con la peculiaridad de que en 1989 ya se habían liquidado los ferrocarriles, pasando la infraestructura a Ferrovías y privatizándose los servicios de transporte.

La red colombiana posee una longitud de 3.800 kilómetros, de los cuales se encuentran operativos 2.000, formando dos redes no conectadas entre sí, la Red Atlán-

tica y la Red del Pacífico. En diciembre de 1996, y después de la elaboración de una serie de estudios previos mediante los cuales se definió la estrategia que debía seguirse, se concluyó la redacción de los pliegos para licitar la Red Atlántica. En octubre de 1997 se recibieron dos ofertas y en estos momentos está a punto de concederse la adjudicación. La concesión de la Red Atlántica, de mil

kilómetros de longitud, es de carácter integral, es decir, supone su rehabilitación, mantenimiento y explotación. Al definir la estrategia se planteó un serio inconveniente que al final pudo resolverse de forma satisfactoria. "Queríamos que la explotación fuera en exclusividad para quien ganara la licitación, pero esto se contradecía con la Constitución colombiana, que defiende el principio de la libre competencia. Finalmente se eliminó la palabra exclusividad, pero se establecieron unos derechos de acceso de terceros a la red de aproximadamente 4.500 millones de pesetas, lo que unido a la obligación de colaborar en los gastos de mantenimiento hace que en la práctica sea algo muy parecido a una concesión en exclusiva", explica Antonio Debesa, gerente del proyecto.

Entre otras cuestiones, Ineco ha identificado las necesidades de inversión de la Red Atlántica en infraestructura y superestructura, que la consultora española calcula en unos 31.500 millones de pesetas. De ellos, el Estado aportará unos 21 millones, mientras que el concesionario aportará alrededor de 10.000.

A pesar de que a Ineco no le falta trabajo -después de la Red Atlántica colombiana preparará la concesión de la Red del Pacífico-, la consultora española estima que una vez que se privaticen todos esos ferrocarriles, la tendencia es que el mercado ferroviario iberoamericano disminuya. Por ello, los responsables de la empresa están estudiando de qué forma pueden seguir allí presentes. "Dentro de los consorcios hay un elevado número de empresas con intereses distintos y necesitan que alguien ajeno e imparcial organice internamente el ferrocarril concesionado", dice Antonio Debesa. Y ahí es precisamente donde Ineco ve una buena oportunidad de negocio para el futuro. *Y. del Val* □



nuar en manos del Estado aún después de haberse privatizado el resto de la compañía. Dentro de las nuevas privatizaciones, la de mayor éxito es el servicio nocturno introducido por Portotel/Util entre Río de Ja-

neiro y Sao Paulo, que es ahora diario, y cuyos 24 coches han sido remodelados. Otro nuevo servicio es el introducido entre Curitiba y Paranaguá, en el que se utilizan automotores remodelados Budd. Asimismo,

se ha hablado de privatizar las muy utilizadas redes ferroviarias de cercanías de Brasil, pero mientras tanto, las autoridades están traspasando la responsabilidad de estos servicios a los estados. □