

PREVISIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA 2005-2009

Feve invertirá más de 393 millones de euros en cinco años

Ferrocarriles de Vía Estrecha, Feve, ha culminado la elaboración de su Plan Estratégico 2005-2009, base de lo que serán su actividad y gestión en el período. Enmarcadas en el escenario de desarrollo del ferrocarril que prevé el Plan Estratégico de Infraestructuras del Transporte del Ministerio de Fomento, PEIT 2005-2020, el Plan de Feve prevé inversiones por valor de 393 millones de euros en sus cinco años de vigencia, junto con incrementos anuales medios de los ingresos por viajeros del 4,7 por ciento y de las mercancías del 9,3 por ciento.



Con su plan estratégico 2005-2009 Feve persigue como objetivo básico, mejorar de forma sustancial la calidad, seguridad y fiabilidad del servicio de transporte que ofrece y el resultado económico de la compañía incrementando el nivel de cobertura actual, situado en el 33,5 por ciento, para reducir el excesivo nivel de dependencia del Estado de sus cuentas.

Paralelamente, el Plan se propone continuar con el proceso de modernización de la empresa, mejorar la capacidad y la operatividad de su red, invirtiendo en material rodante y sistemas de seguridad, e integrando nuevas herramientas de gestión. Además, también se marca como objetivos desarrollar el entorno profesional de los trabajadores, y mejorar la formación y la seguridad.

Para todo ello, la compañía se propone obtener un incremento de ingresos operativos en el período del 7 por ciento de media anual, desde los 32,29 millones de euros del pasado ejercicio a los 46,49 del

2009. A ello contribuirá el incremento medio anual de los ingresos por viajeros del 4,7 por ciento, de 11,34 a 14,64 millones de euros, el 9,3 de las mercancías, de 15,14 a 23,58 millones, el 7,6 de incremento en trenes especiales y otros tráficos, de 2,62 a 4,35 millones, y el 2,3 de ingresos distintos del tráfico que pasarán de 3,18 millones de euros en 2004 a los 3,91 de 2009.

En cuanto a los gastos operativos se prevé un incremento medio anual de 1,1 por ciento en el período pasando de los 96,43 millones de 2004 a los 108,23 de 2009. Los gastos de personal se reducirán, de media anual, un 1,2 por ciento pasando de los 64,48 millones a los 62,46 al final del lustro, merced a una reducción del número de empleados, que pasará como máximo de los 1.968 actuales a los 1.676 en 2009, mediante un posible expediente de regulación de empleo que afectaría a los empleados mayores de 58 años.

Paralelamente, los gastos por aprovisionamiento crecerán el perí-

odo de 8,91 millones de euros a 12,69, lo que supone un siete por ciento de media anual, y los gastos de explotación de los 23,04 millones de euros a los 33,13, es decir un 7,9 por ciento de crecimiento medio anual en los cinco años de vigencia del Plan.

Esta proyección de gastos e ingresos permitirá a Feve ir incrementando su índice de cobertura progresivamente, pasando del 33,5 de 2004, al 35,6 previsto para 2005, al 38,2 de 2006, 39,7 en 2007, 41,2 de 2008 y al 43 por ciento que se fija como meta para 2009. Es decir, una mejora de casi diez puntos porcentuales que permitirá que la contribución estatal a la empresa pase de los 64,14 millones de 2004 a los 61,73 que son el objetivo para 2009.

Servicio. Al margen de estos objetivos puramente económicos, el plan se propone implantar un nuevo modelo de gestión en la empresa, fundamentado en unidades de gestión diferenciada, y desarrollar una serie de planes corporativos

Gastos e Ingresos 2005-2009 (Millones de euros)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	TACC (05-09)
INGRESOS OPERATIVOS	32.291	35.494	38.244	40.894	43.701	46.498	7,0 %
Viajeros (Incluye Cerca-FEVE)	11.345	12.163	12.749	13.354	13.982	14.634	4,7 %
Trenes especiales y otros ingresos de tráfico	2.623	3.257	3.528	3.851	4.186	4.359	7,6 %
Mercancías	15.143	16.500	18.306	19.944	21.702	23.586	9,3 %
Otros ingresos fuera de tráfico	3.180	3.575	3.661	3.745	3.831	3.919	2,3 %
GASTOS OPERATIVOS	96.435	99.713	100.218	103.138	105.962	108.232	2,1 %
Personal	64.489	65.611	62.773	62.977	62.927	62.469	-1,2 %
Aprovisionamientos	8.912	9.625	10.414	11.120	11.866	12.629	7,0 %
Otros gastos explotación	23.034	24.477	27.030	29.041	31.169	33.135	7,9 %
Contribución	-64.145	-64.219	-61.974	-62.244	-62.260	-61.735	-1,0 %
Índice cobertura	33,5 %	35,6 %	38,2 %	39,7 %	41,2 %	43,0%	--

destinados a mejorar la capacidad operativa y el nivel de servicio prestado.

En ese objetivo de servicio se encuentra el sentido último de Plan, que plantea orientar decididamente Feve hacia el cliente mediante la implantación de una cultura de la excelencia en el servicio, poniendo en práctica un proceso de continuo y sistemático seguimiento de la demanda de sus requerimientos, y necesidades y de su nivel de satisfacción con el servicio.

Esa mejora en el servicio y en el grado de satisfacción de los clientes



Inversiones previstas 2005-2009 (Millones de euros)

	2005	2006	2007	2008	2009	Total
Infraestructura	35.880	44.470	44.980	54.800	56.400	236.530
Material y Talleres	25.830	15.300	15.300	15.300	15.300	87.030
Inversiones diversas	14.610	17.250	18.249	10.000	10.002	70.111
INVERSION TOTAL	76.320	77.020	78.529	80.100	81.702	393.671

Inversiones en infraestructura 2006-2009 (Millones de euros)

	2006	2007	2008	2009	Total
Galicia	4.300	4.200	3.200	3.000	14.700
Asturias	15.200	15.400	20.400	21.600	72.600
Cantabria	12.600	13.180	18.000	18.100	61.880
País Vasco	7.670	7.300	7.400	9.300	31.670
Castilla y León	4.100	4.100	5.200	4.200	17.600
Murcia	600	800	600	200	2.200
TOTAL	44.470	44.980	54.800	56.400	200.650

Inversiones en material rodante 2005-2009 (Unidades)

	2005	2006	2007	2008	2009	Total
MATERIAL DE VIAJEROS						
Uds. Tracción eléctrica	3	3	2	2	2	12
Uds. Tracción diésel	3	3	2	2	2	12
MERCANCIAS						
Vagones 20 Tm/eje	30	30	30	30	30	150
Locomotoras diésel	1	1	1	0	0	3

deberá ser la piedra angular sobre la que se sustente en crecimiento de los ingresos previsto. Para conseguirlo, el volumen de viajeros deberá crecer de los 12,23 millones registrados en 2004 a los 12,86 previstos en 2009.

Este crecimiento se sustenta fundamentalmente en el avance de los viajeros de cercanías que pasarán de los 11,77 millones de 2004 a los 12,39 de 2009, en las once líneas de este tipo que gestiona Feve, Ferrol-Ortigueira en Galicia, Oviedo-Infiesto, Gijón-Laviana, Gijón-Cudillero, Oviedo-San Esteban y Trubia-Collanzo en Asturias; Santander-Cabezón y Santander-Liérganes en Cantabria, Bilbao-Valmaseda en Vizcaya, Cartagena-Los Nietos en Murcia y León-Guardo en León.

Mientras, los viajeros de las cuatro líneas regionales -Ferrol-Oviedo/Gijón, Oviedo-Santander, Santander-Bilbao y Bilbao-León- apenas variarán en los cinco años, de 455.000 a 485.000 y los de trenes turísticos, fundamentalmente el Trans-

cantábrico, pasarán de los 5.000 de 2004 a los 12.500 previstos para el año 2009.

En el terreno de las mercancías, en el que Feve está especializada en seis tipos de productos- carbones y derivados, siderúrgicos, arena, sosa, dolomía y aluminio- las proyecciones recogidas en el Plan Estratégico son mucho más ambiciosas. De los 457,05 millones de toneladas kilómetro del ejercicio 2004, Feve deberá pasar a transportar en el 2009 un total de 622 millones de toneladas-kilómetro.

Los incrementos porcentuales medios anuales previstos para mercancías son del 8,7 por ciento para carbones y derivados, del 7,1, para siderúrgicos, 2,7 para arena, 3,3 para sosa, 5,1 para aluminio y 2,7 para dolomía y el resto de mercancías. Así, el incremento medio anual para el conjunto de transporte de mercancías se situará en el 6,4 por ciento.

Pero en el corazón de esos avances, en el servicio y consecuentemente en el número de clientes y su grado de satisfacción está la implantación del nuevo modelo de gestión que se propone en el Plan para mejorar la calidad de servicio y la capacidad de competir de Feve en un entorno de difícil crecimiento como es el transporte en general y el ferroviario en particular, y sobre todo en un entorno geográfico como el que corresponde a la actividad de la compañía.

En ese modelo de gestión nuevo serán capitales la incorporación y el desarrollo de proceso de innovación y renovación en todas las áreas de actividad y una evaluación sistemática del comportamiento económico de todas unidades de negocio cuya reordenación también se prevé en el Plan

Ya desde ahora, comienza la delimitación de las funciones de lo que serán distintas "Unidades de Gestión Diferenciada", junto con una descentralización de servicios, que salvo en su componente corporativo serán gestionados por las propias unidades. Esta nueva estructura organizativa comienza ya a implantarse en el segundo semestre de este año y tendrá su plasmación definitiva durante el próximo ejercicio.

"Conseguiremos una empresa competitiva y adaptada a la Ley del Sector Ferroviario"

¿Cuáles cree que son las principales dificultades que se encontrará Feve al aplicar el Plan Estratégico? ¿Económicas, de organización, inercias laborales?

Más que de dificultades, creo que se debe hablar de esfuerzos específicos en determinadas áreas de trabajo. Por un lado, la implantación de la nueva organización interna, basada en las Unidades de Negocio y Gestión significa un cambio fundamental en la cultura de la empresa, que incluye la reorientación hacia el cliente. Además hay que mejorar las herramientas de gestión, fortalecer y cohesionar las relaciones laborales, desarrollar programas para incrementar la seguridad en la circulación y en general modernizar la empresa, tanto en sus aspectos materiales como organizativos.

¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la compañía a la hora de afrontar el Plan?

Hay más puntos fuertes que débiles. En primer lugar, están la experiencia de la empresa en el mercado, la profesionalidad de la plantilla y los clientes que actualmente cuentan con nosotros. El propio Plan es otra de nuestras ventajas, puesto que por primera vez Feve cuenta con una estrategia definida de cara al futuro, que plantea objetivos claros y posibles. El punto débil está en el estancamiento que sufrió la compañía en los últimos años, mientras que nuestra competencia nos iba ganando terreno. Pero el Plan Estratégico tiene precisamente como objetivo corregir esa tendencia, y vamos a conseguir aplicándolo una empresa competitiva y plenamente adaptada a las previsiones de la Ley del Sector Ferroviario.

En el propio Plan se clasifican sus objetivos como ambiciosos, ¿significa eso que es un plan de máximos? y en tal caso ¿Con que grado de cumplimiento de sus previsiones, especialmente de las económicas, se podría, en 2009, considerar un éxito su aplicación?

Se trata de objetivos ambiciosos, pero alcanzables. De momento vamos a por todas, porque creemos que es posible. El Plan está bien elaborado, dispone de un buen estudio de mercado tanto en mercancías como en viajeros, establece proyecciones basadas en datos reales, determina las herramientas y palancas que tendremos que poner en funcionamiento para crecer y contiene un programa de inversiones racional con cifras similares a las de años anteriores. En suma, es un plan ambicioso y realista a la vez con el que conseguiremos una empresa eficaz e incluso rentable en algunas áreas de negocio y que, además, le cueste menos dinero al Estado. □



Dimas Sañudo Aja, presidente de Feve.

Las nuevas "Unidades de Gestión Diferenciada" que recoge el Plan se dividen en Unidades de Negocio (Cercanías y Regionales, Trenes Turísticos, Mercancías, Talleres y Ges-

tión de Patrimonio), Unidades Operativas de Gestión Diferenciada (Gestión de Capacidad y Mantenimiento de Infraestructura) con las que se apunta hacia la separación

de infraestructura y operación, y Unidades de Gestión Diferenciada de Servicios Corporativos (Recursos Humanos, Económico-Financiera, Servicios Jurídicos y Secretaría del Consejo, Comunicación y Relaciones Externas y Desarrollo de Negocio). Entre todas ellas se ha comenzado ya a delimitar transferencias y asignar activos.

Planes de actuación. Para la plasmación del Plan Estratégico 2005-2009, Feve ha definido un total de siete planes de actuación corporativos distintos que afectan a las inversiones, los recursos humanos, los sistemas, la calidad, la seguridad, el medio ambiente y la modernización del servicio.

En cuanto a las inversiones la referencia del plan de actuación es el PEIT 2005-2020 del Ministerio de Fomento, en el que está incluida la propuesta del plan de inversiones de Feve, con un montante de 2.029 millones en euros en quince años que permitirán, más allá del horizonte temporal del Plan Estratégico, afrontar obras en instalaciones seguridad, mejoras en paso a nivel, renovaciones, duplicaciones y cerramientos de vía, variantes de trazado y actuaciones en puentes, túneles y otras obras de infraestructura.

Paralelamente, se actuará en el ámbito de la calidad -en estaciones



y apeaderos y en electrificación- y en eficiencia con ampliaciones de playas de vías, conexiones directas de líneas, accesos a puertos, e industrias, nuevas terminales e instalaciones complementarias. Globalmente, en el período 2004-2009 al que se circunscribe el Plan, se invertirá en infraestructura un total

de 236,53 millones de euros.

En material rodante, se prevé invertir en modernizar el parque con criterios de seguridad, fiabilidad y eficiencia, 87,03 millones que servirán para incorporar doce unidades de tracción diésel, otra tantas eléctricas, tres locomotoras diésel y 150 vagones de 20 toneladas por eje. Final-

Evolución de los RR.HH.

	2005	2006	2007	2008	2009
Nº empleados a 31/12/200X	1.968	1.816	1.784	1.731	1.676
Bajas por jubilación anticipada a 31/12/200X	-	152	32	53	55
Nº medio de empleados	1.968	1.837	1.800	1.758	1.704

Cuadros de Oferta y Demanda

OFERTA	2005	2006	2007	2008	2009
Kilómetros/Tren					
Cercanías	6.420.941	6.475.952	6.526.733	6.575.037	6.575.037
Regionales	1.796.918	1.796.918	1.796.918	1.796.918	1.796.918
Total	8.217.859	8.272.870	8.323.651	8.371.955	8.371.955
Plazas x Km	689.185.010	695.089.544	700.540.083	705.724.730	705.724.730
Cercanías	100.627.400	100.627.400	100.627.400	100.627.400	100.627.400
Regionales	789.812.410	795.716.944	801.167.483	806.352.130	806.352.130
Total	96,11	96,18	96,25	96,32	96,32
Plazas x Km tren					
DEMANDA	2005	2006	2007	2008	2009
Ingresos de tráfico de viajeros (*)					
Nº de viajeros					
Cercanías	12.162.607	12.748.928	13.354.335	13.982.286	14.633.643
Regionales	12.003.731	12.110.493	12.209.047	12.302.793	12.391.940
Total	457.715	457.715	457.715	457.715	457.715
Viejeros KM	12.461.446	12.568.208	12.666.762	12.760.508	12.849.655
Cercanías	206.546.113	208.995.974	211.301.035	213.510.468	215.627.980
Regionales	29.427.652	29.427.652	29.427.652	29.427.652	29.427.652
Total	235.973.765	238.423.626	240.728.687	242.938.121	245.055.633
Distancia media (Km)	18,94	18,97	19,00	19,04	19,07

mente en inversiones diversas, entre ellas un sistema moderno de control de accesos, se aplicarán los restantes 70,11 millones que completan la inversión total de 393,67 millones de euros prevista hasta 2009.

En lo que se refiere al plan de recursos humanos Feve se propone racionalizar las relaciones laborales -en la actualidad conviven el XVII convenio colectivo y un convenio extraestatutario de eficacia limitada que afecta a un tercio de los trabajadores-, establecer políticas de personal más ajustadas a las necesidades de la empresa y a las expectativas de carrera profesional de los trabajadores, e incidir en la formación y en las relaciones institucionales con la administración y con otras operadoras.

Además, el plan de sistemas mejorará la integración y la gestión de la información de la compañía y su uso y análisis. En el terreno de la calidad se implantará un sistema de gestión en distintas fases, y en todas las áreas de Feve. En una primera fase se hará en gestión de compras y en los talleres de Santander y Val-



maseda y en la segunda en Cercanías y Regionales, Mercancías, Gestión de Capacidad y Mantenimiento de Infraestructuras.

En cuanto a la seguridad, el plan de actuación 2005-2009, contempla la ampliación y modernización de las instalaciones de seguridad, las mejoras y adaptación a las normas de material rodante, el establecimiento de planes formativos en la

materia, de normas y de planes anuales para realizar controles en puntos críticos para la seguridad, y por último el análisis de las causas de los accidentes.

En relación con el medio ambiente, el plan de actuación prevé implantar un sistema de gestión medio ambiental conforme a la norma ISO14001, en las unidades de gestión de Talleres -Ferrol, El Berón, Santander, Valmaseda y Cistierna-, Cercanías y Regionales, Mercancías y Mantenimiento de Infraestructuras.

Por último, el plan de modernización contempla la implantación de un sistema de control de accesos en las líneas de cercanías, un sistema de interfonía y circuito cerrado de televisión, otro de operaciones centralizado para la gestión y control y tiempo real de la circulación de trenes, uno más de control de transporte de mercancías y por último un sistema de control del suministro de combustible, ya instalado en la totalidad de los surtidores de Feve pero no completamente operativo todavía. **Angel Rodríguez** □

**BATEADORA DE LINEA DE BATEO CONTINUO
B-50-D**

**BATEADORA PARA LINEA Y APARATOS DE VIA
B-66-U**



Suisse
Matisa Matériel Industriel S.A
2, Rue Arc-en-ciel
Case postale
CH-1023 Crissier 1
Tél.: +41-21-631 21 11
Fax: +41-21-631 21 68
Email: matisa@matisa.ch
www.matisa.ch



España
Matisa Matériel Industriel S.A
Sucursal española
Avda. Brasil, 17 - Piso 11° F
ES-28020 Madrid
Tél.: +34-91-556 12 80
Tél.: +34-91-556 93 99
Fax: +34-91-556 68 79
Email: matisa@matisa.e.telefonica.net