

Los ferrocarriles italianos (FS) han dado importantes pasos para mejorar su situación económica desde 1990. Ahora preparan un plan de empresa para el período 1996-99 que pondrá el énfasis en el aumento de los ingresos. El próximo cambio en importancia tendrá lugar en 1997, cuando la división de infraestructuras se separe del resto de la empresa. Una vez dado el paso, las divisiones comerciales verán allanado su camino hacia la privatización.



EN 1997 LAS INFRAESTRUCTURAS SE SEPARARAN DEL RESTO DE LA COMPAÑÍA

Los ferrocarriles italianos establecen las bases de su privatización

El interés de los FS por aumentar su eficacia comenzó en 1990, fecha en que se firmó el denominado contrato laboral de los ferrocarriles nacionales. El objetivo consistía en llenar el vacío de productividad entre los FS y los principales ferrocarriles occidentales. Este propósito no se ha logrado recortando servicios, sino mejorando el uso de nuestros propios recursos, especialmente en lo que respecta a la plantilla, con el fin de reducir costes.

El plan de recuperación está todavía en marcha, y constituye un punto de referencia para otras empresas públicas en Italia. Esta experiencia sienta las bases para llevar

a cabo el objetivo a medio plazo de privatizar los FS y otras empresas públicas italianas. La privatización sólo puede llevarse a buen término si se crean las condiciones para los problemas de eficacia y competitividad de las compañías estatales.

El plan de empresa 1993-95 de los FS, en el que el Estado se basó para transformar los FS en una sociedad limitada, ha acelerado el proceso de recuperación. El parámetro que se estableció en 1995 para lograr la recuperación era alcanzar en ese año un equilibrio en el margen de explotación bruto.

Mejoras. En los dos primeros años, los FS han cumplido los ambiciosos objetivos de mejora de la eficacia, pero está



Lorenzo Necci.

previsto que las mejoras se logran produciendo este año.

La parte más importante del plan de reestructuración de los FS es la fuerte reducción de personal. Esta se ha llevado a cabo mediante jubilaciones vo-

luntarias anticipadas, que era el único medio que teníamos a nuestro alcance según la ley actual.

En la actualidad, el proceso es más complejo y no se limita a la reducción de personal. El objetivo es adaptar los servicios actuales para satisfacer la demanda potencial de clientes y aprovechar mejor los recursos de la compañía.

La reducción de personal era necesaria para corregir una situación que venía produciéndose desde 1970. Los FS, al igual que la mayor parte de las empresas públicas en Italia, se había convertido en una especie de máquina de empleo, que absorbía la mano de obra sobrante de la industria privada. El tamaño de la plantilla pronto superó la labor que de-



Los FS han prescindido de un 32 por ciento de su plantilla en cinco años.

bía realizarse, y la diferencia entre costes e ingresos aumentó a tal punto que llegó a ser inmanejable.

La plantilla se ha reducido de 209.018 personas en 1989 a 141.823 a principios de 1994, lo que constituye una reducción del 32 por ciento en sólo cinco años. De acuerdo con el actual plan de empresa, la compañía no deberá superar los 125.000 empleados este año.

Es preciso señalar que la disminución de plantilla se ha realizado al tiempo que se ampliaban los servicios. Consecuentemente se ha conseguido un firme aumento de la productividad sin que el ferrocarril sufriera marginación alguna.

Tráfico. El número de unidades de tráfico vendidas por empleado casi ha aumentado al doble entre 1985 y 1994, mientras que la productividad por empleado casi se ha triplicado en el mismo período. Es más, el volumen de ventas por empleado aumentó en un 27 por ciento, de 1,883 millones de pesetas a 2,394 millones el año pasado.

El coste total por unidad y

el coste laboral por unidad de tráfico han experimentado una reducción en los últimos años. El coste total por unidad de tráfico alcanzó un punto máximo de 20 millones de pesetas en 1990 y luego comenzó a disminuir. El ritmo de disminución se aceleró entre 1993 y 1994. El coste laboral real por unidad de tráfico se redujo por primera vez en 1994, cuando cayó en un 13,5 por ciento. Si las cifras se expresan en valores de 1985, puede deducirse que se produjo una progresiva reducción del coste laboral por unidad de tráfico entre 1985 y 1993, con una marcada mejoría el año pasado.

De ahora en adelante debemos centrarnos en la mejora de la productividad de nuestro capital y de los activos fijos. En este área los FS llevan retraso en relación con otros ferrocarriles europeos. En especial es necesario mejorar la utilización del material rodante. La distancia media que recorren los coches de viajeros de los FS representa un tercio de la de los de British Rail (BR), y la mitad de los de la SNCF y Renfe. La situación no es tan grave en el terreno de las mercancías,

pero es necesario mejorar la utilización de los vagones si queremos igualar la eficacia de BR, Renfe y la SNCF.

Competitividad. También deben mejorarse las áreas de mantenimiento y reparaciones, estrechamente ligadas a una eficaz explotación de los servicios de viajeros y de mercancías. Si no se interviene en este área, la competitividad podría resentirse.

El plan de empresa 1996-99, que se discutirá con el gobierno antes de finales de año, incluye los siguientes puntos: desarrollo de los servicios ferroviarios mediante la introducción de nuevo material rodante y la introducción de nuevos métodos de explotación; la introducción de servicios puerta a puerta con el fin de ofrecer una mejor relación calidad-precio; racionalización de las operaciones ferroviarias -tracción, maniobras, mantenimiento- para alcanzar los estándares de excelencia que nos capacitarán para operar servicios rentables; aplicación de nuestro plan de inversiones dirigido a mejorar la explotación de la red principal; y, por

último, el sostenimiento del proyecto de alta velocidad.

A finales de 1997 se dará un importante paso hacia la privatización de los FS cuando se separe la división de infraestructuras del resto de la compañía. El gobierno italiano ha dado su bendición al proceso mediante el cual se separará la dirección de infraestructuras de las actividades comerciales.

Este proceso debe realizarse al mismo tiempo que la racionalización y la reestructuración de las operaciones ferroviarias, ya que sólo será posible cotizar en bolsa aquellas partes de los FS que sean capaces de obtener beneficios y de crear riqueza. Los próximos meses, en los que se discutirá el nuevo plan de empresa, serán decisivos para establecer la forma que adoptarán los FS. □

*** Lorenzo Necci es director gerente de los ferrocarriles italianos.**

