



"Estamos abiertos a nuevas fórmulas de cooperación con el sector".

Miguel Corsini es el primer profesional de la casa que ha accedido al cargo de presidente del Consejo de Administración. Corsini, que ingresó en Renfe en 1980, proveniente de Feve donde era secretario general, es licenciado en Derecho y cuenta con una dilatada experiencia en la empresa, donde ha ocupado los cargos de director de Personal, director adjunto a la Presidencia, responsable de las relaciones con las Comunidades Autónomas y director de Relaciones Internacionales, en su última etapa. Ha sido miembro del Consejo de Administración de la Comunidad Europea de Ferrocarriles, de la UIC y del Centro Europeo de la Empresa Pública, así como presidente de la Asociación de Acción Ferroviaria, ADAF. Entre sus objetivos, Miguel Corsini señala el cumplimiento del Contrato-Programa, y entre sus deseos, "mandar un mensaje tranquilizador y de entusiasmo a todos los ferroviarios ante la nueva etapa que se abre".

MIGUEL CORSINI, PRESIDENTE DE RENFE

"No tenemos constancia en las aportaciones d

Pilar Lozano

Después de barajarse diferentes alternativas, finalmente se ha nombrado a una persona de Renfe para ocupar el cargo de presidente. ¿Cómo cabe interpretarlo? ¿Qué puede significar para la empresa?

Creo que el Gobierno ha apostado por un técnico con una amplia experiencia ferroviaria para dirigir la empresa. Y yo quiero ser coherente con esa interpretación y, en consecuencia, aprovechar los excelentes profesionales que configuran la plantilla y la dirección de Renfe. En la empresa disponemos de muy buenos gestores, con un alto grado de formación y experiencia, que bien merecen un margen de confianza y un apoyo expreso.



Además de una nueva etapa política, ¿se abre también una nueva etapa empresarial? ¿Qué contenido de continuidad y de cambio va a tener su gestión al frente de Renfe?

Cada presidente tiene su estilo y sus ideas, que, en todo caso, tienen que caminar paralelas a las circunstancias económicas y sociales que enmarcan la senda de las empresas. La nueva organización que se aprobó la pasada semana (ver página 11 de este número) es un buen indicador de la etapa que ahora se abre: simplificación de las estructuras para concentrar y aunar los esfuerzos en torno al auténtico fin de la empresa, que no puede ser otro que la satisfacción de los clientes.

¿Cómo afectará a Renfe el recorte presupuestario aprobado por el Gobierno? ¿Contará la empresa con las suficientes consignaciones presupuestarias?

En Renfe no tenemos constancia de que se haya producido o se vaya a producir recorte alguno en las aportaciones del Estado. En cualquier caso, es una decisión que compete estrictamente al Gobierno. No obstante, el propio Contrato-Programa establece un mecanismo de compensación para las consignaciones insuficientes, que pasan a engrosar la deuda que el Estado tiene con Renfe y cuya financiación asume la propia Administración. No obstante, nuestro principal

cia de recorte alguno el Estado"

"Tendremos que responder a la demanda de viajes en tren con tiempos inferiores a cuatro horas"



objetivo económico es que la gestión logre limitar la dependencia de los Presupuestos Generales del Estado.

El Contrato-Programa se encuentra en su ecuador. ¿Tiene intención de seguir su cumplimiento o de revisarlo?

El Contrato-Programa 1994-1998, suscrito entre Renfe y los Ministerios de Economía y Hacienda y Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente, ahora Fomento, es un excelente marco de referencia para la gestión. Este documento clarifica las relaciones entre el Estado y Renfe y establece un compromiso mutuo de financiación, por parte del primero,

y de calidad y coste de los servicios, por parte de la compañía ferroviaria. El propio Contrato-Programa establece un sistema de seguimiento, de tal forma que se pueda ajustar a las necesidades de cada momento. En líneas generales, creo que es un instrumento muy válido.

¿Qué encargo ha recibido del Gobierno? ¿Cuáles van a ser sus objetivos y líneas generales de gestión?

Nuestra primera e ineludible obligación es gestionar con eficiencia -eficacia al menor coste posible- la empresa y, sobremano, los servicios de transporte. Ya hemos simplificado la estructura directiva y

ahora debemos hacer que esa simplificación sea percibida por el cliente. Los dos objetivos prioritarios son, en realidad, las dos caras de una misma moneda: prestar un servicio de calidad a nuestros clientes y, en la medida en que estén satisfechos y aumenten nuestros ingresos comerciales, reducir las aportaciones del Estado. Para ello debe primar la coherencia, la coordinación, la innovación y la ilusión.

¿Cuáles son los servicios que ofrecerá Renfe en el futuro?

Renfe tendrá que ofrecer los servicios que los clientes demanden. En general, tendrá que responder con celeridad a los nuevos hábitos de movilidad, que, por ejemplo, tienden hacia los tiempos de viaje en tren inferiores a cuatro horas y, en el caso de mercancías, a una oferta intermodal y logística, siempre en el contexto de una buena relación calidad/precio. Y todo ello conjugado con los valores añadidos inherentes al tren: seguridad, fiabilidad, capacidad de tráfico, comodidad y menor impacto ambiental, entre otros.

¿Considera que Renfe tiene un exceso de plantilla?

La única referencia real para analizar la situación de los recursos humanos en Renfe es el Contrato-Programa, que contempla una plantilla de 35.000 trabajadores en 1998. La reducción -apenas faltan 2.000 personas para alcanzar esa cifra- se seguirá realizando mediante medidas no traumáticas, es decir, jubilaciones anticipadas y bajas incentivadas.

¿Cómo concibe la colaboración con el sector privado? ¿Habrá privatizaciones en Renfe?

Renfe ya tiene una fructífera cooperación con el sector privado, fundamentalmente con las empresas de construcción de material ferroviario. En el haber de esta colaboración

se pueden apuntar éxitos internacionales muy notorios, como la venta de material Talgo a los ferrocarriles alemanes (DB) y, más recientemente, al Estado de Washington y a la compañía pública norteamericana Amtrak. Más allá de este sector, que es esencial para la actividad de la empresa, Renfe también tiene alianzas estratégicas y negocios comunes con firmas de primera línea, circunstancia que no sólo avala nuestra capacidad de gestión, sino que también demuestra que nuestra reputación ha ganado muchos enteros en los últimos años.

En lo que se refiere a las

"Es difícil imaginar que determinados servicios ferroviarios, de valor estratégico para la comunidad, pierdan su carácter público"

privatizaciones, esa es una cuestión que deberá definir el Gobierno. Ahora bien, es difícil imaginar que determinados servicios ferroviarios con un claro valor estratégico para la comunidad pierdan su carácter público.

¿Qué opina de la financiación de las nuevas infraestructuras?

Las grandes obras de infraestructura tienen períodos de maduración largos y tasas de retomo de la inversión también a largo plazo. De ahí que el Estado haya sido casi el único promotor de las nuevas infraestructuras, que inciden directa e indirectamente en el crecimiento económico y en la mejora de

la calidad de vida. Si bien el Estado seguirá desempeñando un papel protagonista en este cometido, la desregulación y liberalización de la economía abre un nuevo horizonte para la financiación de las infraestructuras con capital privado, si bien parece que inicialmente se tenderá hacia fórmulas mixtas de financiación y gestión.

Su primera medida ha sido la reducción de las direcciones generales, ¿con qué fin?, ¿puede suponer una centralización excesiva?

La nueva organización reduce las direcciones generales de siete a tres, con el fin primordial de simplificar la estructura de dirección y garantizar la máxima coherencia entre las unidades de negocio. Hasta ahora se percibía una cierta ambigüedad en el papel de los directores generales, que a mi juicio deben asumir un protagonismo claro en la ejecución de las distintas estrategias, no sólo aquellas que emanen del comité de dirección, sino también en las propuestas que realicen los equipos de gestión de las unidades de negocio. Esta estructura es perfectamente compatible con una mayor especialización de los distintos servicios que presta Renfe. Porque la especialización es una exigencia del mercado y las organizaciones empresariales deben ajustarse a las demandas de éste, pero sin renunciar a sus valores y principios básicos.

¿Seguirán las unidades de negocio siendo piezas esenciales de la gestión?

Las unidades de negocio se han manifestado como un instrumento eficaz para especializar la gestión y delimitar con nitidez las responsabilidades. Sin embargo, los clientes no perciben unidades de negocio, sino productos. En esta línea, las unidades de negocio constituyen un elemento válido, pero no un fin en sí mismas; es



"La posición competitiva de Renfe es más que aceptable".

LUNA

decir, son un canal apropiado para captar y analizar las demandas del mercado y articular una oferta ajustada a las necesidades de los clientes. En cualquier caso, no se deben olvidar el valor y los valores de la marca Renfe.

Usted conoce bien el área internacional. ¿Qué cabe esperar en el futuro de este negocio para el sector ferroviario y para Renfe?

Los ferrocarriles de nuestro entorno europeo están inmersos en un importante proceso de transformación. Acosados por los déficits públicos, los Estados tienden a aliviar el peso de los ferrocarriles sobre sus arcas, pero sin obviar el criterio de vertebración, el coste de las externalidades y el papel del transporte colectivo. Un primer elemento común es

la separación entre la infraestructura y los servicios de transporte, recomendación de la Unión Europea que Renfe ya ha cumplido en sus dos primeras fases, la contable y la organizativa. Un segundo elemento es la búsqueda de soluciones para reducir la deuda que acumulan las empresas ferroviarias, generadas en muchos casos por factores ajenos a su gestión directa. Y un tercer elemento es la integración del ferrocarril en un esquema intermodal de los transportes, de tal suerte que cada modo sea competitivo en su específico segmento de mercado. Estos tres elementos son fundamentales para afrontar el gran reto que supone la liberalización de las infraestructuras ferroviarias, para el que Renfe lleva ya varios años preparándose. En estos momentos

nuestra posición competitiva es, cuando menos, aceptable.

El Gobierno ha anunciado la venta de determinados bienes públicos. ¿Está el patrimonio de Renfe entre ellos?

Renfe ya gestiona su patrimonio con criterios comerciales, si bien el objetivo fundamental no es generar ingresos atípicos, sino coadyuvar a la mejora de los servicios ferroviarios. La vía del consenso con las Administraciones, ya emprendida, es la mejor posible para colaborar a los objetivos del Gobierno.

El programa del Partido Popular recogía la integración de Feve en Renfe. ¿En qué términos podría plantearse?

Este es un tema que se escapa de la responsabilidad de Renfe y en su día será el Gobierno quien tendrá que definir este punto.

Las empresas proveedoras necesitan un marco claro de referencia. ¿Cabría hacer un esfuerzo de programación que clarifique sus expectativas?. ¿Caben nuevas fórmulas para compatir la gestión y el riesgo con los proveedores?

Renfe es una de las empresas más transparentes del país. Nuestros planes de inversión son conocidos por el sector de construcción de material ferroviario. Y si esta referencia no fuese suficiente, Renfe puede presumir de mantener excelentes relaciones con sus proveedores, con lo cual el marco está ya establecido y las reglas del juego son conocidas por ambas partes. También estamos abiertos a nuevas fórmulas de cooperación con el sector; y ya hemos dado buena prueba de ello, por ejemplo, con la Agrupación Renfe-Talgo o el apoyo prestado para la exportación de material ferroviario a otros países. □