

JOSÉ SALGUEIRO, PRESIDENTE DE RENFE

"Las últimas semanas del año funcionaremos como dos empresas para encajar posibles disfunciones"

Cómo se ha afrontado el proyecto de segregación de las dos empresas?

La entrada en vigor de la nueva Ley del Sector Ferroviario estaba prevista para el 18 de mayo de este año, pero el nuevo Gobierno decidió posponerla hasta el 1 de enero próximo porque se comprobó que aún había mucho por hacer: los estatutos de las futuras empresas Renfe Operadora y ADIF aún no estaban redactados, no se había llevado a cabo el desarrollo reglamentario y tampoco se había tratado la deuda de Renfe. Sinceramente, desconozco qué hubiera podido pasar al entrar en vigor una Ley como ésta con tantas y tan graves carencias, pero es seguro que el futuro de todo el sistema ferroviario y del servicio que se presta a la ciudadanía se habría visto comprometido en ese caso. Afortunadamente, el Gobierno ha corregido ese despropósito y ha ordenado un proceso que, necesariamente, necesitaba de mayor planificación y rigor.

En estos momentos, el Ministerio de Fomento lidera un proceso que se está viendo plasmado en la creación de varios equipos mixtos participados por profesionales de Renfe y GIF para desarrollar el proyecto del cambio que dará lugar a la configuración de las



dos nuevas empresas estatales.

El proceso lo hemos afrontado con serenidad y con grandes expectativas, ya que es una tarea compleja, pero también el embrión de lo que será el ferrocarril en el futuro: un modo de transporte competitivo y eficaz.

¿Se han delimitado ya las unidades de negocio que

van a una y otra empresa?

¿Se ha realizado la distribución de personal?

En este momento ya están definidas todas las actividades que se van a desarrollar en cada una de ellas y se las está dotando del contenido preciso y de los recursos que necesitan. En este proceso está también presente todo el colectivo de trabajadores a través de sus

A José Salgueiro, presidente de Renfe desde mayo de este año, le ha correspondido la compleja tarea de llevar adelante con éxito la división de la empresa en dos nuevas entidades públicas. Un proceso que "se ha afrontado con grandes expectativas" y para el que desea "transmitir un mensaje de serenidad y de ilusión para afrontar los nuevos tiempos".

representantes sindicales, ya que es fundamental que exista una información fluida que elimine las incertidumbres que se puedan plantear y transmita un mensaje de serenidad y de ilusión para afrontar los nuevos tiempos.

A partir del 1 de enero,

Renfe comenzará una nueva etapa como empresa operadora en el mercado de los transportes. Desde ese día, la nueva Renfe dedicará su actividad

"Adecuada motivación, formación y selección de las personas es el aspecto más importante del éxito de la empresa".

a la gestión de servicios de transportes de alta velocidad, cercanías, grandes líneas, regionales, mercancías y al mantenimiento de los trenes de estos servicios.

El resto de lo que hoy conocemos como Renfe será el núcleo del Administrador de Infraestructuras Ferroviarias (ADIF), que también se crea ese mismo día, el 1 de enero, y que, después de absorber al actual GIF, dedicará su actividad a la construcción de nuevas líneas, al mantenimiento de las actuales y a la gestión de los tráficos, de las estaciones y del patrimonio del nuevo ente. Ambas empresas sin embargo seguirán estando íntimamente relacionadas ya que el buen funcionamiento de la

una depende del tratamiento que reciba de la otra.

En cuanto al personal, como norma general, las unidades de negocio que formen parte de cada empresa incorporarán sus propios recursos humanos y, por lo que respecta a la corporación, habrá que desdoblarse las estructuras, de manera que el proceso contribuya a la modernización general de ambas empresas.

Para mí no cabe duda de que la adecuada motivación, formación y selección de las personas es el aspecto más importante del éxito de una empresa. Por eso también estamos contando con la colaboración de los sindicatos que participan en el proceso.

En definitiva, yo creo que los trabajadores de la actual Renfe deben estar tranquilos en relación con la estabilidad de su trabajo, que va a seguir siendo la misma. Es más, creo que es un momento clave que debe ir acompañado no sólo por la profesionalidad de cada trabajador sino por una buena dosis de ilusión y de expectativas ante las oportunidades de renovación que van a aparecer tras el proceso.

¿Cómo cree que se desarrollará la actividad de Renfe y ADIF a partir de la fecha del 1 de enero?

A partir del 1 de enero se inicia la andadura por separado de ambas entidades públicas y la actividad de una y otra será independiente aunque, como también acabo de señalar será necesario que se produzca una estrecha colaboración entre ambas.

Estamos ante la división de un sistema ferroviario que ha estado unido durante mucho tiempo y que inevitablemente seguirá siendo un sistema de producción estrechamente unido e interdependiente, por lo que todos los que estemos en una y otra empresa deberemos colaborar hasta alcanzar la madurez total del nuevo modelo.

Para garantizar la buena mar-

cha de ambas empresas se ha propuesto al Ministerio de Fomento crear un comité permanente de personas, compuesto por personal de Renfe Operadora, de ADIF y del ministerio de Fomento. Este comité permanente regulará el funcionamiento de otros comités estructurales y de transición, que serán los encargados de identificar posibles problemas y aportar las soluciones oportunas.

¿Cuándo está previsto que se aprueben los estatutos de ambas empresas?

Los Estatutos ya están elaborados. En estos momentos están en proceso de informe por los órganos de la Administración para su revisión y análisis. Una vez concluido serán aprobados por el Gobierno. El horizonte temporal para su aprobación se sitúa, en todo caso, antes de la entrada en vigor de la Ley.

¿Los Planes Estratégicos garantizan que las dos empresas nazcan con garantías de viabilidad?

Desde luego. La elaboración del Plan Estratégico constituye un elemento más que se suma al conjunto de acciones necesarias para la viabilidad de las dos entidades empresariales que surjan el próximo 1 de enero. El objetivo de este Plan, que se ha de bifurcar en dos, es establecer una sólida referencia en la delimitación de las actividades entre ADIF y Renfe Operadora, así como facilitar la mejor perspectiva para poner en marcha el modelo. Debe también permitir el establecimiento de las consideraciones empresariales y las oportunidades que ofrecen las diferentes alternativas, basadas siempre en la solidez econó-



"El viajero no ha de percibir en el servicio el más mínimo cambio, sí no es para comprobar que la oferta comercial de los distintos negocios mejora".

Operadora y ADIF cuenten con un marco de referencia que contribuya, también, a la viabilidad de ambas. En los Contratos Programa se encuadrarán los compromisos del Estado con las empresas y las exigencias de éste en cuanto a la actividad que desarrollan

cada una de las empresas, como la calidad en la red ferroviaria y en los servicios que se presten y los objetivos que deben alcanzar. Además, el Plan Estratégico debe servir

como punto de partida y elemento de trabajo en las negociaciones.

Con la deuda que le queda a Renfe Operadora ¿se puede afrontar la compra de material para atender los nuevos servicios de alta velocidad y cercanías?

El esfuerzo realizado por el Gobierno para el saneamiento financiero de Renfe va a permitir que el sistema ferroviario español se enfrente al futuro en las mejores condiciones posibles.

En el ejercicio de 2005, Renfe Operadora tiene previsto invertir cerca de 900 millones de euros, de los que la mayor parte, 811 millones, corresponden a inversiones en material móvil y 33 millones al mantenimiento de trenes.

Para afrontar con garantía de éxito el nuevo entorno de liberalización al que se va a enfrentar Renfe Operadora, deberemos acometer el plan de inversiones que hemos previsto, mediante fórmulas de gestión financiera favorables que garanticen la viabilidad de la entidad.

¿Se han estudiado los pedidos anteriores de material y se han ajustado las necesidades de material rodante tanto para alta velocidad,

mica y en el rigor de gestión.

En nuestro caso, se ha de tener en cuenta la perspectiva inmediata en relación con las misiones, distintas aunque complementarias, de ambos entes empresariales y está siendo necesario esbozar estrategias sobre las diversas alternativas que se pueden producir en el nuevo escenario liberalizado en el que se van a desarrollar los negocios, así como el marco de relaciones entre los dos entes empresariales, como es el caso de la seguridad o la calidad del servicio, que deberán ser la suma de la actividad de ambos.

¿Está prevista la negociación de contratos programa para Renfe y ADIF?

Sí. A corto plazo, los Ministerios de Fomento y Hacienda van a comenzar las reuniones pertinentes con Renfe y GIF para la elaboración de sendos Contratos Programa que van a permitir que, desde su nacimiento, las empresas Renfe



TERCER CARRIL



ERTMS



DESVÍOS DE
ALTA VELOCIDAD



CAMBIADOR
DUAL DE ANCHOS



VÍA EN PLACA



CATENARIA PARA
350 KM/H

PLANIFICACIÓN

PLANIFICACIÓN BÁSICA

- Estudio de corredores
- Planes directores
- Estudios de demanda y rentabilidad
- Estudios de viabilidad económico-financiera
- Estudios de equipamiento y su vida útil
- Medio Ambiente
- Consultoría para concesiones y privatizaciones

ESTUDIOS PREVIOS

- Estudios funcionales
- Estudios de alternativas
- Estudios informativos (anteproyecto, impacto ambiental, información pública y declaración de impacto)

PUESTA EN SERVICIO

INFRAESTRUCTURA E INSTALACIONES

- Pruebas de carga en estructuras
- Auscultación de vía
- Auscultación de línea aérea de contacto
- Pruebas de instalaciones
- Pruebas de puesta en servicio
- Estudios de seguridad (safety cases)

MATERIAL RODANTE

- Revisión de protocolos de pruebas
- Asistencia a las pruebas en vía
- Asistencia para certificación y acreditación

Nuestros servicios

PROYECTO

PROYECTOS BÁSICOS Y CONSTRUCTIVOS

- Plataforma (obra civil, estructuras, túneles, drenaje...)
- Superestructura (vía, desvíos, aparatos, montaje...)
- Electrificación y energía (líneas de acometida, subestaciones, líneas aéreas de contacto, líneas de suministro...)
- Instalaciones (enclavamientos, bloqueos, señalización, sistemas de protección, CTC,...)
- Comunicaciones (fijas, móviles, telemandos,...)
- Edificación (estaciones, edificios técnicos, cocheras, talleres,...)
- Seguridad y salud

PROYECTOS DE I+D+I

- Definición tecnológica y diseño de elementos de vía
- Diseño de superestructura (vías en placa, vía de tres carriles)
- Cambiador dual de anchos
- Simuladores de conducción

- European Railway Traffic Management System (ERTMS)
- Especificación funcional de catenaria para alta velocidad
- Estudios de seguridad (Safety cases)

MATERIAL RODANTE

- Especificación funcional
- Asistencia técnica al diseño
- Seguimiento y revisión de proyectos funcionales y constructivos

OBRA Y FABRICACIÓN

ASISTENCIA TÉCNICA EN OBRA

- Aplicable a obras ferroviarias en su conjunto (plataforma, superestructura, electrificación, instalaciones, comunicaciones y edificación)
- Asistencia al proceso de licitación
- Aseguramiento de la calidad de suministros
- Control y vigilancia de obras
- Coordinación de seguridad y salud
- Asesorías especializadas
- Auditorías técnicas
- Dirección de obra y medioambiental
- Gestión integral de proyectos

MATERIAL RODANTE

- Verificación de planes de calidad y de control
- Control y recepción de suministros
- Seguimiento de programas de fabricación
- Revisión de protocolos de pruebas
- Pruebas y ensayos en factoría y vía
- Revisión y gestión de la documentación
- Recepción de material rodante finalizado

MANTENIMIENTO

TRABAJOS PREVIOS

- Normalización y homogeneización de la documentación
 - Inventariado informatizado
 - Planes de instrumentación y control
 - Sistemas de Información Geográfica (SIG)
- ### MANTENIMIENTO
- Inspecciones de estado de elementos de infraestructura
 - Campañas de instrumentación y medición
 - Control geométrico y de calidad de la vía
 - Seguimiento particularizado de elementos de infraestructura y superestructura
 - Proyectos específicos
 - Análisis del funcionamiento de instalaciones
 - Actualización continua del SIG
 - Consistencia de mantenimiento del material rodante

www.inecotifsa.com

Paseo de La Habana, 138 28036 Madrid
Tel.: 91 452 12 00 Fax: 91 452 13 00

como rodadura desplazable, regionales y cercanías?

Una de las primeras tareas que emprendió el actual equipo de dirección de Renfe fue evaluar las necesidades reales de material que van a tener los distintos negocios de la empresa. Gracias a ese análisis, hemos llegado a la conclusión de que el anterior equipo no planificó bien las necesidades y las sobredimensionó. En cualquier caso, nosotros apostamos por una planificación que desvele con detalle las necesidades reales de material adaptadas al Plan Estratégico de Infraestructuras y Transporte (PEIT) del Ministerio de Fomento, en su vertiente ferroviaria.

¿El viajero percibirá cambios en el servicio a partir del 1 de enero? ¿Cómo se garantiza el mantenimiento de la calidad del servicio?

Nuestro objetivo es que el viajero no perciba el cambio como un elemento negativo. Es más, el viajero no ha de percibir en el servicio el más mínimo cambio si no es para comprobar que la oferta comercial de los distintos negocios mejora. La calidad del servicio es uno de los objetivos principales de la Renfe actual y mantenerla y mejorarla lo seguirá siendo. Para ello, el buen entendimiento empresarial y la cooperación entre la operadora y el administrador de la infraestructura es esencial y considerado prioritario por el Ministerio de Fomento.

¿Podría definirnos los grandes rasgos de los planes estratégicos de las UN de servicios ferroviarios: cercanías, alta velocidad, regionales, grandes líneas y mercancías? ¿Qué novedades presentan cada uno de ellos?

De las líneas estratégicas más significativas de los distintos negocios destacaría, en Cercanías, la apuesta por la mejora de la fiabilidad y de la calidad de la operación, así



como del control de la producción y el desarrollo de nuevas tecnologías que repercutan en la percepción de calidad por parte del viajero, así como la adaptación tanto de los trenes como de las estaciones, para facilitar el acceso a las personas con movilidad reducida. La consolidación y la ampliación de la oferta de Cercanías, dentro del sistema de transportes de las áreas metropolitanas con mayor integración intermodal es, en definitiva, nuestro reto para un servicio que en 2005 prevemos que tendrá que atender una demanda de más de 450 millones de viajeros.

En Regionales pretendemos el diseño de una nueva estrategia encaminada a rehabilitar de manera radical la calidad de este segmento de transporte. Incluirá el desarrollo de un nuevo tren adaptado a las condiciones de explotación de estos tráficos y que no está incluido en las inversiones de 2005, e iniciaremos la explotación de 21 nuevos automotores diesel.

En paralelo, pondremos en marcha un nuevo marco de relación con las Comunidades Autónomas, para concertar esta mejora de calidad y responder a las demandas de movilidad regional o interregional del territorio.

La puesta en explotación de los nuevos trenes de ancho variable para los trayectos Madrid-Barcelona y Madrid-Valencia y la mejora de la puntualidad y la fiabilidad de la oferta, junto con la sustitución de material en aquellas relaciones que cuentan con trenes de mayor antigüedad va a ser, a grandes rasgos, el planteamiento estratégico de Grandes Líneas.

"Hemos llegado a la conclusión de que el anterior equipo sobredimensionó las necesidades de material. En el ejercicio de 2005 Renfe Operadora tiene previsto invertir cerca de 811 millones de euros".



"No podemos perder la capacidad de innovación tanto tecnológica como comercial que ha supuesto el AVE".



Por su parte, el inicio de las explotaciones de media distancia en la línea de alta velocidad Madrid-Sevilla y de los trenes de alta velocidad en las líneas Madrid-Lleida y Madrid-Zaragoza-Huesca a la velocidad que permitan las condiciones de explotación del sistema, son las líneas básicas de la estrategia de la unidad de negocio de Alta Velocidad,



"En Regionales pretendemos el diseño de una nueva estrategia encaminada a rehabilitar de manera radical la calidad".

"Atenderemos una demanda de más de 450 millones de viajeros de Cercanías".





que hagan posible un incremento sostenido de la velocidad de los tráficos y su puntualidad.

En el caso de cercanías ¿Está prevista la ampliación del servicio a nuevos núcleos?

El servicio de Cercanías se presta en once núcleos de población, aquellos en los que las áreas metropolitanas son más extensas y requieren un sistema de transporte público de calidad que satisfaga las necesidades de movilidad recurrente de los ciudadanos.

Estos núcleos están perfectamente definidos aunque periódicamente realizamos estudios de demanda que nos sirven para planificar los servicios. El Ministerio de Fomento tiene previsto ampliar, en los diez próximos años, las líneas en los núcleos de mayor demanda.

En alta velocidad ¿cuáles serán los grandes hitos de los futuros servicios? ¿Serán rentables las nuevas líneas?

Como retos inmediatos en alta velocidad tenemos la puesta en marcha de los nuevos trenes en las líneas Madrid-Lleida y Madrid-Zaragoza-Huesca, aunque siempre con las limitaciones de velocidad que impongan las condiciones de explotación de la línea.

En paralelo, nos hemos marcado el objetivo de recuperar la oferta máxima en la línea Madrid-Sevilla, en la que también tenemos previsto emprender nuevas explotaciones de media distancia, como la relación Córdoba-Sevilla.

Por otra parte, contamos con la perspectiva de que en un futuro no muy lejano tendremos las oportunidades de negocio que nos van a abrir los nuevos tráficos que surjan de la apertura de nuevas líneas, lo que nos lleva a reflexionar sobre las condiciones en que estamos comercializando y gestionando el producto de alta velocidad, ya que no podemos perder la capacidad

de innovación tanto tecnológica como comercial que el AVE ha supuesto.

Como novedad inmediata puedo hacer referencia al material que va a prestar el servicio de alta velocidad que es el nuevo AVE S-102 y las lanzaderas AVE S-104, el primero para desarrollar velocidades superiores a los 300 km/h y las lanzaderas con una velocidad en torno a los 250 km/h. Con ambos trenes se diseña un servicio de altas prestaciones que ofrecerá un producto nuevo tanto en la línea Madrid-Sevilla como en la línea Madrid-Lleida, en esta última con la limitación de velocidad a 200 km/h hasta que la señalización y la infraestructura permita el desarrollo máximo de la velocidad para la que fueron comprados los trenes.

En el caso de mercancías ¿está preparada para la llegada de nuevos competidores?

Las mercancías van a ser prioritarias para Renfe Operadora y la competitividad será el reto al que nos tenemos que enfrentar de inmediato.

Recientemente se han fusionado los negocios de Cargas y Transporte Combinado y se ha segregado la gestión de las terminales, pasos que resultaban necesarios dar para avanzar en el objetivo de crecer, una prioridad de Renfe para hacer posible que las mercancías no dependan en exclusiva del transporte por carretera, que es lo que ahora ocurre.

Para conseguir este objetivo y lograr la rentabilidad del negocio es necesario recurrir a una serie de estrategias que pasan inevitablemente por conseguir una mayor eficiencia en la organización de la unidad de negocio, un incremento de las inversiones en material, instalaciones e infraestructura y además que el paso de los trenes por la frontera esté totalmente liberalizado. El negocio de las mercancías requiere establecer alianzas estratégicas con los grupos logísticos que organizan los

grandes flujos de mercancías y esa es la perspectiva que tenemos para comercializar las mercancías en el futuro.

¿Cómo vive usted, como presidente, el proceso de segregación y el nuevo marco empresarial?

Voy a serle absolutamente sincero. Vivo este momento con ilusión, con la sensación de estar siendo protagonista de un cambio histórico, pero con la convicción de que debemos conducir este proceso con serenidad. Todos los ferroviarios debemos ser conscientes de la oportunidad que tenemos y del papel que cada uno de nosotros juega en este proceso de cambio. Sin la aportación de todos, el cambio tendrá fisuras. Estoy seguro de que vamos a llevar este tren a su destino.

¿Cuál cree usted que es el problema más grave al que se enfrenta la empresa?

No veo mayores problemas. Hemos establecido cauces de diálogo con los representantes de los trabajadores para que sean partícipes del cambio y en estos momentos existe un calendario de reuniones frecuentes de los sindicatos tanto con la dirección de Renfe y de GIF como con el Ministerio de Fomento. El proceso de adaptación transcurre tal y como lo hemos previsto. Para probarlo, durante las últimas semanas del año, se va a funcionar como si ya estuvieran constituidas las empresas para encajar las posibles disfunciones que pudieran surgir.

Además, contamos con un elemento muy favorable que es el clima de entendimiento existente en los comités específicos formados por el Ministerio de Fomento, GIF y Renfe, equipos integrados por directivos y personal muy profesionalizado que trabaja intensamente y con ilusión. Con estos ingredientes es difícil que el resultado no sea bueno por lo que las expectativas son inmejorables. **Pilar Iozano** □

"Las mercancías van a ser prioritarias para Renfe Operadora. Tenemos previsto establecer para mercancías convenios con el ADIF que hagan posible un incremento sostenido de la velocidad de los tráficos y su puntualidad".



"Queremos mejorar la puntualidad y la fiabilidad de la oferta en Grandes Líneas".

recursos dedicados y la realización de planes de transporte específicos, va a ser la directriz del plan estratégico de esta unidad de negocio, que también tiene previsto potenciar la personalización de la relación y comunicación con los clientes a través del Centro de Atención al cliente. Tenemos previsto, asimismo, establecer convenios con el ADIF