

# Adaptación al nuevo escenario



Renfe Patier

## El Plan Estratégico traza la hoja de ruta para convertir Renfe en un operador integral de movilidad

El consejo de administración de Renfe aprobó el pasado 29 de enero el Plan Estratégico 2019-2023, hoja de ruta que promueve una gran transformación de la operadora pública para modernizar su actividad y afrontar con garantías el reto de la liberalización del transporte ferroviario de pasajeros, que entrará en vigor en 2020. Esta transformación se apoya en tres pilares: el cliente como centro de la actividad de la compañía, la internacionalización y una operativa más eficiente y segura.

El Plan Estratégico, diseñado para el periodo 2019-2023 pero con proyección hasta 2028, pretende contribuir a la prestación de un mejor servicio de transporte de ferrocarril y tiene como objetivos generales mantener el carácter público de la compañía y prepararla para el nuevo escenario de liberalización del transporte de viajeros, que entrará en vigor en diciembre de 2020. Esta liberalización, que se extenderá a todo el territorio comunitario, pondrá fin al monopolio en el transporte de viajeros ejercido por Renfe en España desde su creación en 1941 (el de mercancías se liberalizó en 2005) y la abocará por primera vez a competir con otros operadores en el mercado interior, concretamente en el segmento más rentable, la Alta Velocidad/Larga Distancia, ya que la Media Distancia y las Cercanías,

como Obligación de Servicio Público (OSP), no se liberalizarán hasta 2033. Este enorme reto tendrá su correspondiente impacto en el negocio y en los ingresos de la compañía.

Con objeto de adaptarse a este nuevo marco de actuación y a la disrupción tecnológica que vive el transporte, el Plan Estratégico traza una hoja de ruta con proyectos y objetivos que, de alcanzarse, sentarán las bases de una de las mayores transformaciones en la historia de la operadora, «un salto similar al que representó la alta velocidad», en palabras del presidente de Renfe durante una reciente comparecencia en la Comisión de Fomento del Congreso de los Diputados. Con este proceso de transformación, análogo al que acometen otros operadores europeos para adaptarse y mejorar su competitividad en la era de la globalización, Renfe pasará de ser una compañía de transporte ferroviario a convertirse en un operador integral de movilidad para pasajeros y mercancías. «Si damos estos pasos, podremos competir con éxito en ambos campos», añadió el presidente de Renfe.

## Pilares estratégicos

Con ese propósito, el Plan se asienta sobre tres pilares estratégicos. El primero, situar al cliente en el centro de la actividad de Renfe, redefiniendo los productos en función de sus características para mejorar la experiencia del viaje y atraer nuevos usuarios. De esta redefinición surgen dos productos muy innovadores: por un lado, la introducción en el ámbito ferroviario del concepto Movilidad como Servicio (*Mobility as a Service o MaaS*), una oferta integrada para viajes «puerta a puerta» que incluye el trayecto en tren, los desplazamientos de primera y última milla (domicilio-estación y estación-domicilio) y servicios añadidos a bordo (conectividad, películas, Google Play...), todo en un solo billete en el móvil; y por otro, una oferta de alta velocidad de bajo coste, complementaria a los servicios AVE, diseñada para competir en el nuevo escenario. El segundo pilar es la internacionalización de la compañía, históricamente orientada al mercado interno y que ahora, de la mano de proyectos como la línea La Meca-Medina, apunta al exterior como forma de crecer. Y como



► Renfe se prepara para afrontar la competencia en el transporte de viajeros.



tercer pilar, la mejora continua de la eficiencia y la seguridad, para elevar los estándares de calidad del servicio que presta la compañía.

Junto con estos pilares, el Plan Estratégico incorpora tres palancas que contribuirán al crecimiento y la mejora de la competitividad de la operadora. Se trata de la transformación digital, proceso imprescindible en el mercado global para mejorar la oferta al cliente, crecer y optimizar la eficiencia de los procesos internos; la transformación cultural, con la que se pretende modernizar la dinámica y los procesos de la organización para adaptarla al nuevo entorno, y la búsqueda de alianzas estratégicas, incorporando socios que aporten valor a Renfe y contribuyan a alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.

A continuación, se detallan los seis grandes objetivos o ejes en los que se articula el Plan Estratégico, que a su vez comprenden un total de 25 iniciativas y 46 proyectos.

## Foco en el cliente

La nueva estrategia para el periodo 2019-2023 marca como primer objetivo poner el foco de la actividad de la compañía en el cliente, que constituye su razón de ser. Para ello el Plan pondrá en marcha cinco iniciativas entre las que destaca, por su novedad y trascendencia en el futuro escenario de competencia, una oferta de alta velocidad de bajo coste que actualmente se está definiendo. Se trata de un producto comercial que nace para ganar mercado, para atraer a quienes no viajan en tren por su coste, con billetes cuyo precio será hasta un 40% inferior de media a los actuales en la línea Madrid-Barcelona, primera por donde circulará el nuevo servicio unos meses antes de diciembre de 2020. En contraste con el AVE, estos trenes tendrán más capacidad, menos personal a bordo y recorrerán más kilómetros/año. Según las previsiones, el denominando AVE *low cost* aportará el 15% de los ingresos comerciales en 2023 y el 20% en 2028.

También muy relevante desde la óptica económica es la mejora del servicio público en el marco de las Obligaciones de Servicio Público (OSP), lo que se traducirá en la renovación de la flota de trenes destinada a Cercanías y Media Distancia, servicios sin

nuevo material desde 2007. La adquisición de estos trenes es una parte destacada del plan de material rodante de Renfe, dotado con 3.000 M€, que el consejo de administración lanzó el 29 de enero con la licitación de 31 trenes de vía estrecha para la cornisa cantábrica, Castilla-León y Región de Murcia –con ellos se renovará la mayor parte de la flota de la antigua Feve– y de seis trenes alpinos de Cercanías para la línea Cercedilla-Cotos (Madrid), por importe de 287 M€, a la que seguirán nuevas licitaciones en cascada para este segmento. Con las incorporaciones contempladas en ese plan se reducirá la edad media de los trenes asignados a servicios OSP (de 21,5 años en 2019 a 18,8 en 2028) y se quiere elevar también la satisfacción de los usuarios con el confort del nuevo material.

---

## Digitalización, transformación cultural y alianzas estratégicas, tres palancas para mejorar la competitividad de la operadora

---

Otra iniciativa prevista es el incremento de la satisfacción de los clientes de Renfe Viajeros, para lo cual se actualizarán los sistemas de evaluación de satisfacción del usuario y se optimizarán los programas de fidelización para aprovechar mejor la base actual de clientes. Como indicador para medir su cumplimiento en una escala de 10, se pretende alcanzar en 2028 una satisfacción del cliente superior a 8 (ahora la media es de 7,5) para todos los trenes de pasajeros (AVE, Larga Distancia, Media Distancia y Cercanías). Para completar el capítulo de mejora de la relación con el cliente, el Plan incorpora dos iniciativas más: por un lado, la modernización del sistema de información al usuario, definiendo una nueva estrategia que incluya todos los canales y la experiencia del cliente, y por otro, la simplificación del sistema tarifario y la introducción de nuevas formas de pago.

## Eficiencia y seguridad

Como segundo objetivo, el Plan Estratégico apunta a desarrollar una cultura empresarial con el foco puesto en la eficiencia y la mejora continua, «que nos permita alcanzar indicadores de coste y operativos de primer nivel». Para ello propone analizar y mejorar el proceso productivo de Renfe en su conjunto, incluyendo el material rodante y la gestión de personal. Se pretende optimizar la planificación de los horarios y las operaciones de la red, reduciendo el número de trenes en reserva y mejorando la composición de la flota. Con ello ampliarán tanto las horas de circulación comercial



Consortio Al Shoula

► Renfe operará durante doce años la línea La Meca-Medina. En la foto, tren Haramain en la estación de Medina.

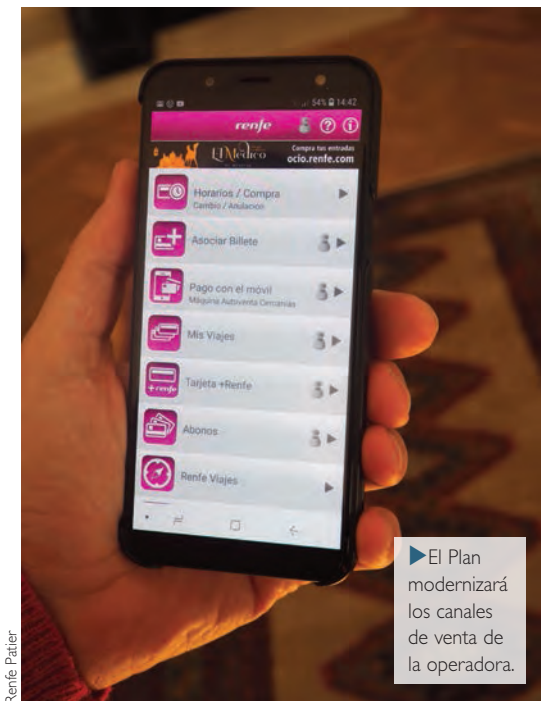
por día y tren como los kilómetros recorridos por año y tren.

El Plan también fija como objetivo el fortalecimiento de la cultura de seguridad en toda la organización a través de la definición e implantación de un plan de cultura de seguridad, aún por definir. Su eficacia se medirá a través del indicador Índice Admisible de Riesgo (IAR), que registra el número de siniestros por millón de kilómetros.

### Internacionalización

El tercer objetivo es la expansión internacional para convertir Renfe «en un operador ferroviario de primer nivel», con la doble finalidad de «seguir creciendo y corregir la pérdida de ingresos que va

a suponer la competencia interna», en palabras del presidente del Grupo. Avalado por sus 26 años de explotación del AVE, Renfe ya es un operador de referencia en la alta velocidad internacional, como refleja su participación en la línea La Meca-Medina (Arabia Saudí), que una vez inaugurada explotará durante 12 años, y en la futura línea Houston-Dallas/Fort Worth en Texas (Estados Unidos), proyecto en el que es socio estratégico junto a Adif para la explotación, operación y mantenimiento de la infraestructura. En el futuro seguirá optando a las oportunidades en alta velocidad (elevará el número de ofertas presentadas desde las 2 actuales hasta 18 en 2028), entre ellas la futura línea High Speed Two (Reino Unido), proyecto al que concurrirá en consorcio. Como novedad, a partir de ahora ampliará el foco y competirá también en el exterior por la explotación de líneas de



Renfe Pátter

servicio público de Cercanías y Media Distancia, aprovechando su liberalización en varios países de la UE y valiéndose de su acreditada experiencia en estos segmentos en España. Esta participación se llevará a cabo mediante licitaciones públicas o a través de contactos con autoridades públicas extranjeras.

Para hacer frente al previsible incremento del volumen de negocio de Renfe Internacional, el Plan Estratégico contempla la creación de una estructura organizativa específica para el negocio internacional «que permita agilizar la búsqueda de oportunidades, socios y de talento local, los intercambios de información, la transmisión de conocimiento y el *reporting*», según el documento. Con esta nueva estructura la compañía estará en disposición de competir con los grandes operadores europeos.

## Digitalización

Para convertirse en un operador integral de movilidad y en un operador logístico integrado, una de las metas del Plan, Renfe emprenderá una transformación digital destinada a mejorar tanto su oferta digital como los procesos internos de la compañía, lo que requerirá a su vez la capacitación digital de la plantilla. La principal novedad será el lanzamiento de la plataforma de movilidad 4.0 Renfe as a Service (RaaS), que integrará toda la oferta comercial y permitirá a los clientes contratar los novedosos servicios «puerta a puerta» de la estrategia Movilidad como Servicio. Esta plataforma digital de venta incorporará operadores de distintos modos de transporte urbano (Cercanías, autobús, taxi, *carsharing*, *motosharing*, bicicleta,...)

## Escenarios económicos

El Plan Estratégico diseña los escenarios económicos futuros de Renfe en el nuevo marco de liberalización del transporte de viajeros (diciembre de 2020). Para esta proyección se parte de la situación actual de la compañía, avanzada por su presidente, el 28 de enero, en el Congreso. Según sus datos, Renfe cerró el ejercicio 2018 con unos beneficios de 80 M€ (14% más sobre 2017, su primer año con beneficios) y un crecimiento de la demanda del 4% hasta 507 millones de viajeros, recuperando así la barrera de los 500 millones, que no alcanzaba desde 2008. Los ingresos previstos para 2019 se elevan a 4.219 M€.

Según las proyecciones, Renfe incrementará sus ingresos en 2023 y en 2028, considerando variables como la existencia de competencia en los cinco corredores AVE (Madrid-Sevilla, Madrid-Zaragoza-Barcelona, Madrid-Valencia/Alicante, Madrid-Málaga y Madrid-Valladolid-León) y suponiendo que su competencia establezca precios hasta un 40% por debajo de los actuales precios medios de Renfe para los mismos corredores.

Así, el Plan prevé para 2023 un aumento del 16% en los ingresos, hasta alcanzar los 4.600 M€. Los proyectos en el exterior reportarán 220 M€ ese año (5% de su facturación).

Para 2028, el documento contempla una facturación un 30% mayor, hasta alcanzar los 5.300 M€. Parte de este crecimiento se deberá a la progresión del negocio internacional, que para ese año supondrá el 10% de la facturación, con ingresos previstos de 550 M€.



para los servicios de primera y última milla. Renfe ha firmado ya algunas alianzas y negocia con otros operadores para integrarlos en la plataforma, que según el Plan incluirá de 6 a 8 operadores en 2023 y de 12 a 16 en 2028.

En la misma iniciativa se enmarca el impulso a la aceleradora de proyectos TrenLab, lanzada por Renfe en 2018, que integrará en las distintas unidades de negocio las soluciones tecnológicas de empresas *startup* que contribuyan a la transformación y diferenciación de la compañía en materia de movilidad digital, logística a demanda y digitalización de operaciones. Renfe prevé multiplicar por tres (de 4 a 12) el número de startups financiadas hasta 2028. Otros proyectos de optimización de la oferta digital previstos son la mejora de la interfaz con los clientes (recientemente se ha licitado la renovación de la página web, una de las más importantes del sector transporte en España, con 153 millones de visitas en 2018) y el empleo del *Big Data* para mejorar la caracterización del cliente. Para mejorar la experiencia del usuario, también se ampliará el ser-

vicio wifi en todos los trenes y estaciones y se aumentará el ancho de banda disponible.

Entre las iniciativas de digitalización figura asimismo la mejora de los canales de ventas, con proyectos para optimizar su eficiencia y número de puntos de venta, además de la posible creación de una agencia de viajes 4.0. Por último, el Plan Estratégico incorpora tres proyectos orientados a mejorar la eficiencia de los procesos internos de la compañía mediante su digitalización: diagnóstico del potencial para automatizar procesos de soporte, creación de un *data lake* para recoger los datos de todos los departamentos de Renfe y puesta en marcha de un centro de analítica de excelencia.

## Transformación cultural

Como quinto objetivo, el Plan propone un cambio cultural en la organización con el apoyo de un paquete de medidas en materia de personal destinadas a convertir Renfe en una empresa pública

► La renovación del personal de la compañía, con mayor presencia femenina, es una de las apuestas del Plan.







Renfe Patner

dinámica y moderna. Como medida destacada sobresale un programa de identificación y retención del talento que contempla incrementar la presencia de las mujeres, actualmente el 12,9% de la plantilla, hasta alcanzar la paridad en 2028, reforzando su promoción en áreas como conducción (el objetivo final es tener un 25% de maquinistas femeninas) y talleres. Este programa, orientado a fomentar un entorno inclusivo, potenciará asimismo la multiculturalidad y la diversidad intergeneracional con objeto de garantizar la igualdad de oportunidades y favorecer la transmisión del conocimiento a las nuevas incorporaciones para atenuar la brecha generacional, evitando la pérdida de ese conocimiento en un mercado en competencia.

Asimismo prevé un plan de renovación del personal para rejuvenecer la edad media de la plantilla, actualmente de 50 años, y fijarla en 40 años en 2028. Paralelamente, para los empleados actuales y para las nuevas incorporaciones se pondrá en marcha

un plan de formación y desarrollo enfocado a la retención del talento y la transmisión de conocimiento en el personal, que elevará el porcentaje de empleados que reciben formación desde el 64% actual hasta el 85% en 2028. Asimismo, el Plan aspira a optimizar la salud organizacional del Grupo mediante proyectos para conocer el compromiso de los empleados, fórmulas para flexibilizar el trabajo e incentivos para mejorar el rendimiento en la organización.

Finalmente, para completar la transformación cultural, se elaborará un Plan de Responsabilidad Social Corporativa que estará alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. En esta iniciativa se inscriben proyectos como la potenciación del plan de accesibilidad para elevar el porcentaje de estaciones con un itinerario accesible desde el 48% actual (473 estaciones de la red) hasta el 100% en 2028 y la implementación del sistema existente de *compliance* penal y código ético en el

► Renfe reorganizará el mantenimiento del material rodante para mejorar la eficiencia de esta actividad.

Grupo. También prevé la puesta en marcha de un plan de descarbonización y eficiencia energética para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero de la actividad de la compañía; el objetivo es pasar desde los 28 gramos de CO2 por pasajero/kilómetro actuales hasta 20 en 2028.

## Otras sociedades

Finalmente, como sexto objetivo, el Plan Estratégico detalla las iniciativas a implementar en el resto de sociedades que, junto a Viajeros, conforman el Grupo (Mantenimiento, Mercancías y Alquiler). En Fabricación y Mantenimiento, división clave para la operatividad de los trenes, plantea cuatro iniciativas para convertir Renfe en un referente en el sector. En primer lugar, mejorar la disponibilidad del material rodante, a través de la optimización de las franjas de mantenimiento y la evolución de los planes de mantenimiento, para incrementar la disponibilidad de la flota hasta superar porcentajes del 90% en 2028 en todos los trenes (AVE, Alvia, Avant, Cercanías, Media Distancia, Ancho Métrico y Mercancías). También contempla la reorganización del mantenimiento, buscando una mayor eficiencia y «acercarse más al cliente», así como una evolución desde el modelo actual hacia un reparto igualitario de estas tareas, con el objetivo de realizar el 50% de forma externa y el 50% de forma interna. En la mejora de la eficiencia se inscriben también propuestas como un diagnóstico de los principales talleres y un plan de eficiencia energética en estas instalaciones. Como última iniciativa, se creará un centro de excelencia de Renfe para la innovación en mantenimiento, incluyendo los proyectos en curso (fabricación aditiva 3D, sensorización de trenes e inspección de vehículos en circulación).

En Mercancías, el Plan propone como principal iniciativa la mejora de la situación estratégica y la capacidad competitiva de esta división, con gran potencial de crecimiento dada la reducida cuota actual del transporte ferroviario de mercancías en España (3% frente a casi el 19% de media en la UE). En esta iniciativa se enmarcan dos proyectos. Por un lado, el establecimiento de una alianza con un socio estratégico que permita a Renfe alcanzar uno de los objetivos del Plan: pasar de ser un mero transportista a un operador logístico integral. Con ese fin, se ha encomendado a una empresa tecnológica y a un despacho de abogados la identificación de ese socio estratégico, con el que se formará una sociedad mixta que

## Renfe Operadora en cifras

<b>Ingresos</b>	<b>4.219 M€</b>
-----------------	-----------------

<b>Beneficios</b>	<b>80 M€</b>
-------------------	--------------

<b>Viajeros</b>	<b>509.000.000</b>
-----------------	--------------------

<b>Plantilla</b>	<b>14.500</b>
------------------	---------------

### Flota de trenes

Alta Velocidad-Larga Distancia	256
--------------------------------	-----

Media Distancia	235
-----------------	-----

Cercanías	621
-----------	-----

Ancho métrico	114
---------------	-----

Mercancías	100
------------	-----

### Servicio de mantenimiento

Bases	51
-------	----

Bases de asistencia técnica	37
-----------------------------	----

Centros especializados de reparación	6
--------------------------------------	---

Los datos sobre ingresos, beneficios y viajeros son proyecciones para 2019. El resto se ha obtenido de la web de Renfe.

aglutine la gestión logística y la tracción de tráfico de mercancías que ya realiza la operadora, así como la elaboración de un plan de negocio. Y por otro, elevar el volumen de ingresos de Renfe Mercancías a través de la ampliación de su red comercial, con el objetivo de pasar de 218 M€ en 2018 a 270 M€ en 2028. Una última iniciativa plantea incrementar la satisfacción del cliente, lo que se pretende lograr redefiniendo el foco de cada negocio e identificando la propuesta de valor de cada una de las ofertas.

Por último, para Renfe Alquiler de Material Ferroviario se apuesta por incrementar el volumen de negocio de esta división, tanto dentro como fuera del Grupo, a través de dos proyectos: la centralización de la gestión del material excedentario y el estudio para establecer potenciales alianzas con terceros «cuando así lo justifique la evaluación de los diferentes segmentos de demanda», según precisa el documento. Como objetivo, se pretende tener el 85% del material (trenes y locomotoras) alquilado en 2028.

Javier R. Ventosa