

BERTA BARRERO

DIRECTORA GENERAL DE OPERACIONES DE RENFE

“La liberalización es una oportunidad para redefinir la manera de hacer las cosas y ganar en competitividad”

La llegada del nuevo Presidente Pablo Vázquez y la incorporación de Berta Barrero a la Dirección General de Renfe ha venido acompañada de un importante proceso de redefinición estratégica de la compañía: la búsqueda de la eficiencia y la calidad en el servicio.

Ingeniera de Caminos, Canales y Puertos por la Universidad Politécnica de Madrid, máster en sistemas ferroviarios por la Universidad Pontificia de Comillas (ICAI) y PMD en ESADE, Berta Barrero cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector transportes; y este no es su primer trayecto en la operadora ferroviaria. Con la liberalización de la ruta Madrid-Alicante cercana, Barrero analiza la situación actual del sector y la apuesta de su empresa por la rentabilidad y el cliente.

¿Cuáles son las claves del nuevo plan estratégico y las prioridades de la compañía para los próximos años?

Fundamentalmente perseguimos los objetivos de rentabilidad y calidad: somos una empresa pública que, por un lado debemos satisfacer la necesidad de movilidad de los ciudadanos, pero, por otro lado, tenemos la obligación de ser eficientes y particularmente en los servicios comerciales rentables. La marca Renfe ha crecido en los últimos años y hay que seguir trabajando por que continúe así. Creemos también que debemos esforzarnos por recuperar calidad en el servicio convencional, especialmente en cercanías, en relación con la puntualidad, la información al cliente o el estado del material.

¿Algunos ejemplos de esta evolución en calidad?

Un primer ámbito de actuación es la integración en la experiencia de viaje de las nuevas tecnologías. En los servicios comerciales estamos realizando un importante esfuerzo para que esta experiencia de viaje sea más confortable. A este respecto, podríamos hablar de un servicio que va más allá de la propia conectividad a la red que tienen los viajeros: es también una oportunidad

de ofrecer servicios y modelos de producción internos más eficientes. Nuestra reflexión estratégica se llama Más Renfe, más cerca, lo que implica nuestro deseo de afianzarnos en el valor y en el reconocimiento de la marca, de fortalecer nuestra imagen sobre la base de servicios de calidad y rentabilidad y, sobre todo, de acercarnos más al cliente. Por todo esto, este año, más allá del AVE queremos que sea el año de las Cercanías.

Un ejemplo de lo que queremos mejorar en la calidad es globalizar nuestro perfil de cliente. Hasta ahora diferenciábamos entre nuestro cliente de servicio comercial y el cliente de cercanías o de servicio público. Es verdad que las necesidades de movilidad son diferentes, pero no es menos cierto que ambos son clientes que nos compran, y por tanto es nuestra ambición cubrir todo su espectro de necesidades de movilidad.

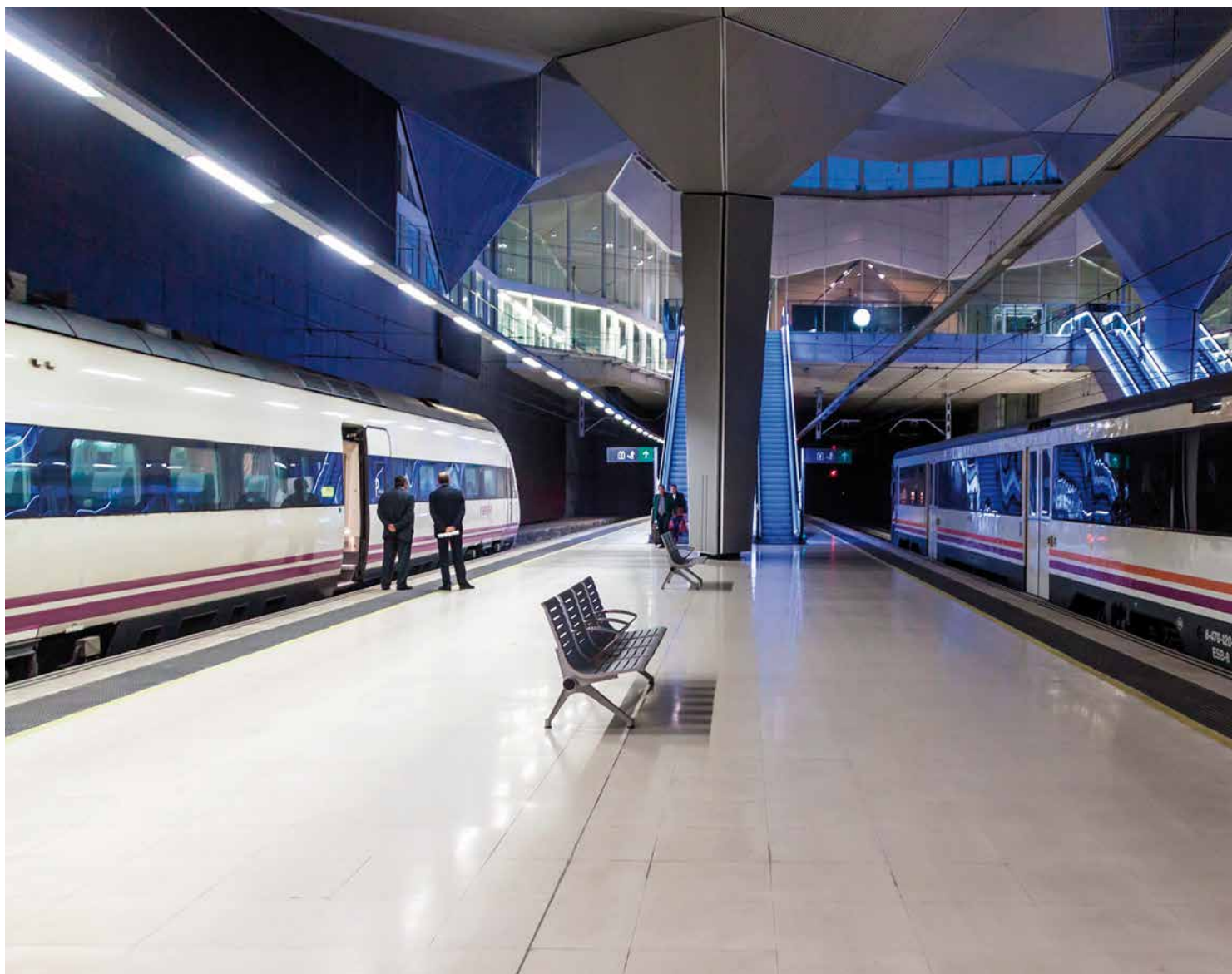
Este plan estratégico, ¿os ha llevado a plantear algún tipo de evolución organizativa dentro de la compañía?

La debilidad que tiene Renfe como empresa, y que tienen todas las empresas públicas con este volumen de negocio, es que a veces los esquemas estratégicos, los planteamientos, están sujetos a periodos de corto desarrollo. De forma modesta hemos evolucionado nuestra organización, sobre todo porque el modelo que existía no distinguía la distinta naturaleza y especialidades de los negocios. Hemos separado los negocios de Servicio Público de los del Servicio Comercial.

Me ha llamado la atención el concepto de globalizar el perfil de cliente, porque no sé si el perfil socioeconómico será el mismo...

Sí es el mismo. Además, con la política tarifaria que hemos seguido en los últimos años, nos hemos dado cuenta de que al ciudadano le gusta el tren: es un modo de transporte amigo para el viajero. A veces surgen cuestiones como el precio, sobre todo en viajes en grupo o familia, donde el cliente puede percibir un coste menos competitivo que el coche, pero lo fundamental es la experiencia de confortabilidad y seguridad que aprecia el consumidor. Es una ventaja competitiva que tenemos respecto al avión.

“La liberalización nos va a ayudar a poner en valor, de una manera competitiva, lo que de verdad sabemos hacer bien”



En este sentido, entendemos que el perfil de cliente es el mismo. La mayoría de los ciudadanos que se mueven en Cercanías viajan en coche, son susceptibles de coger un avión, y, por lo tanto, también cogen un tren para los desplazamientos largos. Trabajar en cuestiones como los programas de fidelización con este carácter más transversal debe generar valor al cliente y a la empresa.

El enfoque de ampliar el espectro de clientes es una decisión que se está transformando dentro de la empresa y estamos convencidos de su importancia e impacto en la capacidad de inducción de demanda.

¿Qué oportunidades ofrece para Renfe la liberalización del mercado?

La liberalización nos ofrece una oportunidad para demostrar nuestro saber hacer, sin duda, pero evidentemente introduce mayores riesgos que debemos aprender a gestionar y supone un reto la adaptación a un entorno nuevo. Es una ocasión para redefinir la manera de hacer las cosas, de anticiparnos y de ganar

en flexibilidad en nuevos modelos de relación con el cliente... Así también, por nuestra naturaleza de empresa pública, tenemos el reto de innovación, y de conseguir que el marco de competencia sea el mismo para todos.



Panorámica interior de la estación de tren de Logroño.

“Como empresa pública, tenemos que tener Rentabilidad Social y Rentabilidad Económica”

“No nos cerramos la puerta a la internacionalización en el futuro, pero no es una prioridad estratégica a corto plazo”

¿Se plantea Renfe crear otra unidad de negocio con un perfil específico para las necesidades nuevas que creará esta liberalización?

A día de hoy no nos hemos planteado esto. Ante el reto de la liberalización Renfe se propone ser competitiva y eficiente como grupo de empresas. Dividir debilita porque se pierden sinergias y capacidad de eficiencia en costes. No debemos correr el riesgo de no ser capaces de digerir costes hundidos en un escenario de mayor segregación de actividad.

¿Podría destacar algunas prioridades estratégicas para los próximos 12 o 15 meses?

La primera, de nuevo, la rentabilidad económica y social de nuestro servicio al ciudadano. En los últimos 10 años hemos crecido en casi 10 millones de viajeros, pero los resultados no nos han acompañado de la misma manera. Así que el principal objetivo de este año es trabajar sobre la cuenta de resultados y el aprovechamiento de nuestra oferta de servicios. El otro gran eje es la mejora de la calidad de servicio y la atención al cliente.

Otra preocupación en la que nos estamos centrando es dar una solución global a la necesidad y sostenibilidad de nuestros Recursos Humanos. En Renfe hay 14.000 empleados cuya edad media es de 54 años, lo que supone un gran reto de transformación con la que se tiene que enfrentar en los próximos 10 años nuestra empresa. Este hecho, nos coloca en una situación compleja por la necesidad de reciclar perfiles y de rejuvenecer la plantilla. Tenemos claro que si no hay RR.HH, no hay actividad, por lo que estamos trabajando con esfuerzo y compromiso en este ejercicio.

Una tercera prioridad se centra en la viabilidad de las sociedades, en particular Mercancías y Fabricación y Mantenimiento, donde nos centraremos en hacer evolucionar su posición estratégica y sus modelos de negocio. Son proyectos a medio plazo, y cada uno con una motivación distinta, pero ambos son relevantes para nuestra competitividad en un futuro.

¿Cómo ha evolucionado el cliente de Renfe? ¿Qué pide a la compañía?

Nuestra experiencia nos dice que nuestro cliente valora especialmente el precio, pero también el nivel de servicio en términos de puntualidad, calidad y frecuencia.

También comprobamos que empieza a desarrollarse una forma muy diferente de relacionarse con la empresa, a través de las redes sociales. Es más, nuestro cliente es el mejor prescriptor, pero también el mejor altavoz de nuestras debilidades. Por ellos hemos de trabajar mucho en redes sociales, ya que nos están demandando más y mejor información.

¿En qué consiste esa Área de Estaciones?

Desde el Ministerio de Fomento se ha lanzado un importante plan de mejora de las estaciones de Cercanías con una inversión de 150 millones de euros. Aunque pertenecen a ADIF, nosotros gestionamos por encomienda las estaciones de Cercanías al ser los operadores del servicio público. Antes, esta gestión estaba descentralizada y lo que hemos hecho ha sido concentrarla con la intención de hacer más eficiente la gestión. Es en las estaciones donde empieza la experiencia del cliente y nuestra imagen y relación con él. Tenemos que trabajar en la mejora del modelo de gestión para ganar en eficiencia y generar mayor valor. Este es el objetivo en esta nueva área.

¿Cómo va a integrar Renfe las nuevas tecnologías y las oportunidades que ofrece en su estrategia de negocio?

Creemos que es nuestra obligación. Además de facilitar la compra de billetes en dispositivos móviles, de ofrecer códigos BIDI para el embarque, etc., creemos que nos queda aún mucho camino por recorrer. Tenemos que trabajar en integrar la estrategia comercial y relación con el cliente y los sistemas. En los próximos meses lanzaremos acciones en este ámbito. Eso te permite conocer mejor al cliente, entender mejor sus necesidades para una mejor respuesta.

¿Es difícil justificar de cara a los Presupuestos esta necesidad de inversión en tecnología?

A priori no. Todo depende de la motivación de la inversión y su retorno y rentabilidad por la compañía. Hoy en día casi todo alrededor del sistema ferroviario es tecnología e innovación. El reto es encontrar el equilibrio entre el valor generado y el volumen de inversiones.

¿Las líneas aéreas son un socio comercial o un competidor?

Depende de la línea aérea y del enfoque y estrategia de negocio que cada uno tenga. Aquellas que trabajan el corto radio en España pueden ser, sin duda, competidores. Sin embargo, aquellas integradas en una estrategia global, pueden ser un socio comercial. Fundamentalmente porque en esos casos Renfe puede ser su corto radio, sobre todo en una geografía como la española con una corporación más radial de su infraestructura ferroviaria de AV.

¿Cómo van los proyectos de internacionalización?

No son una prioridad estratégica en el corto plazo. Hoy ya participamos en la operación de un proyecto emblemático para el país como la Alta Velocidad en Meca-Medina, lo que es un reto no solo por ser nuestro primer proyecto internacional, sino también por la complejidad del proyecto en sí mismo: Arabia es un país con diferencias evidentes en la cultura y en el perfil del viajero y en el tipo de operación. No obstante, no cerramos la puerta a la internacionalización en el futuro. Para ser competitivos fuera primero tenemos que tener flexibilidad y capacidad de salida al mercado internacional con una autonomía y flexibilidad de

gestión mayor o más parecida al mercado privado y menos a las obligaciones de empresa pública.

¿Qué negocio es el más rentable: Mercancías, Larga Distancia o Cercanías?

Depende de en qué midas la rentabilidad. Nosotros, como empresa pública, tenemos que tener Rentabilidad Social y Rentabilidad Económica.

En el caso de las mercancías, se trata de un sector liberalizado, con lo que no tiene sentido si no es rentable económicamente. Sin embargo, en Cercanías, como es una oferta de servicio público no tenemos que ser rentables, tenemos que ser eficientes. El Estado lo que nos exige es que garanticemos la vertebración del territorio y permitamos la conexión y la movilidad de la ciudadanía en aquellos servicios sujetos a obligación de servicio público. Sin embargo, en el servicio comercial, debemos alcanzar un mínimo de rentabilidad, entre otros motivos por la existencia de una directiva comunitaria que establece que estos negocios deben autofinanciarse. Otra cuestión es que nos podamos preguntar si una empresa pública debe tener la misma rentabilidad que una empresa privada.

¿Vuestro modelo organizativo está también centrado en unidades de negocio?

Precisamente la última reflexión organizativa y estratégica que hemos hecho en diciembre tiene como uno de sus principales focos la consolidación de cada sociedad en su objeto de negocio y, por lo tanto, poner foco en su cliente y en sus resultados. Nosotros tenemos cuatro sociedades principales (Mercancías, Viajeros, Alquiler y Fabricación y Mantenimiento) con cuatro realidades muy diferentes, por lo que necesitábamos centrar a cada una en su objeto social. En su momento se elaboró un Real Decreto y se segregaron las sociedades y los activos, pero tenemos que seguir trabajando en la definición de los procesos y procedimientos que permitan consolidar el modelo de grupo de empresas que hoy somos.