

El ferrocarril en Gran Bretaña: por buen camino



Fundación de los Ferrocarriles Españoles

Estrategias Ferroviarias Europeas

Número 16- Septiembre 2006

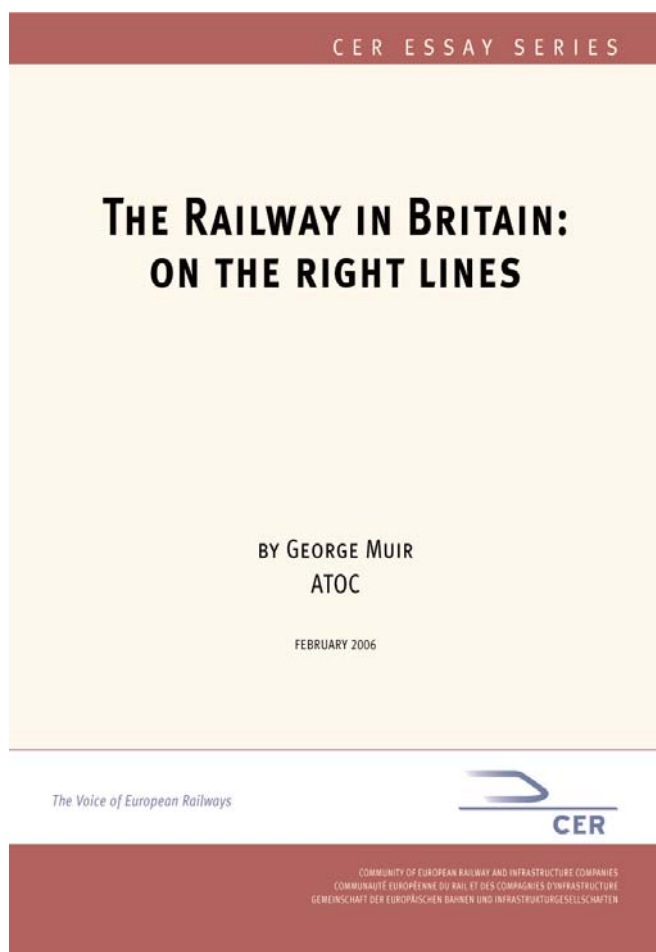
Ficha catalográfica:

El ferrocarril en Gran Bretaña : por buen camino ; The Railway in Britain : on the right lines - Madrid : Fundación de los Ferrocarriles Españoles ; ADIF. Dirección de Relaciones Internacionales, 2006

22 p. ; 30 cm. (Estrategias Ferroviarias Europeas; 16)

1. Operadores ferroviarios 2. Reino Unido 3. Privatización 4. Política ferroviaria

Edita: ADIF: Dirección de Relaciones Internacionales
Fundación de los Ferrocarriles Españoles
Centro de Documentación Ferroviaria



PRESENTACIÓN

La Dirección de Relaciones Internacionales, en colaboración con la Fundación de los Ferrocarriles Españoles, edita una serie de documentos bajo el título genérico: "Estrategias Ferroviarias Europeas" para su difusión con fines exclusivamente de información dentro del entorno de las empresas ferroviarias.

La Dirección de Relaciones Internacionales selecciona periódicamente para su edición aquellos informes que considera de interés y actualidad para el sector, relacionados con las experiencias en otros países sobre los procesos de transformación del ferrocarril y su papel en el sistema de transportes.

La edición impresa está limitada a 200 ejemplares que se distribuyen diversos ámbitos. La versión electrónica de los documentos está disponible a través de la página web de la Dirección de Documentación y Archivo Histórico Ferroviario de la Fundación de los Ferrocarriles Españoles:

www.docutren.com/documentos_internacionales.htm

Introducción:

Para estimular el debate sobre el futuro de los ferrocarriles y la política de transportes europea, CER ha publicado el ensayo de George Muir, director general de ATOC (la Asociación Británica de Operadores Ferroviarios) en el que recorre la evolución del sector tras la entrada de operadores privados en el Reino Unido.

El autor describe la situación actual del ferrocarril y cuáles han sido sus logros desde que el primer operador ferroviario privado pusiera en servicio el primer tren, diez años atrás. Revisa la estructura actual del sector, los aspectos más polémicos sobre las políticas públicas y el papel que desempeñan los operadores y el Administrador de Infraestructuras, Network Rail.

Muir recuerda que el proceso de privatización se inició en 1992 con la creación de Railtrack como único operador de red y la concesión de franquicias a operadores privados. Tras un largo periodo de desinversión en infraestructura ferroviaria por parte de Railtrack y los graves accidentes de Hatfield y Ladbroke Grove, el gobierno creó Network Rail en 2002. Desde esa fecha, afirma, la nueva estructura del sector fijada por el Gobierno ha permitido tanto la apertura real al mercado como la consolidación de las actividades de NR, que además ha ganado nuevas competencias en planificación, realización de proyectos y, especialmente, en el establecimiento de las relaciones con las operadoras, un asunto de vital importancia para el desarrollo ferroviario.

Muir afirma que, hoy, el ferrocarril puede considerarse un éxito: las cifras de viajeros están en alza y la satisfacción de los clientes es la más alta que ha habido en muchos años; el sector ferroviario, con muchos operadores y un único administrador de red, es fuerte y competente. No obstante, considera que se está iniciando una nueva etapa, en la que se debe seguir mejorando en la prestación de servicios básicos, haciendo frente a los retos que plantean la necesidad de reducir costes, aumentar la capacidad de la infraestructura y responder a las demandas políticas y sociales del Reino Unido.

Por parte de la Dirección de Relaciones Internacionales de Adif se cumple así con el objetivo de difundir aquella información internacional que pueda ser de utilidad para la empresa en el desarrollo de su actividad.

A su vez, con esta iniciativa, la Fundación de los Ferrocarriles Españoles sirve una vez más a su compromiso de apoyar la actividad investigadora y en general, de contribuir a la difusión y el conocimiento del ferrocarril por la sociedad.

El Ferrocarril en Gran Bretaña: por buen camino

Por George Muir
ATOC
Febrero de 2006

La voz de los ferrocarriles europeos

CER

COMMUNITY OF EUROPEAN RAILWAY AND INFRASTRUCTURE COMPANIES
COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE DU RAIL ET DES COMPAGNIES D'INFRASTRUCTURE
GEMEINSCHAFT DER EUROPÄISCHEN BAHNEN UND INFRASTRUKTURGESELLSCHAFTEN

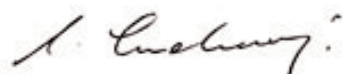
George Muir

Nacido en Edimburgo en 1943, George Muir se formó como ingeniero de la Marina Mercante y posteriormente se licenció en matemáticas y físicas por la Universidad de Aberdeen. En 1969 se incorporó a la sociedad financiera 3i, con la misión de aportar capital-riesgo a empresas nuevas, y más tarde trabajó para Morgan Grenfell como asesor de adquisiciones y finanzas en la City de Londres y en Nueva York. En 1991 se unió al importante grupo francés de servicios públicos Vivendi como Director de Desarrollo Empresarial y después se trasladó a Psec como gerente de servicios gestionados a autoridades locales. Además ayudó a licitar la compañía ferroviaria Connex South Eastern, que después dirigió. En abril de 1999 se convirtió en director general de ATOC (Association of Train Operating Companies).

Estamos muy orgullosos de publicar este ensayo de George Muir, director general de ATOC (la Asociación Británica de Operadores Ferroviarios). Es el segundo de nuestra serie de ensayos CER -una serie concebida para que algunas de las figuras más distinguidas del sector ferroviario europeo puedan expresar opiniones estimulantes, interesantes y personales sobre el mismo-.

Personalmente, al leer este ensayo, me impresiona la enorme energía, empeño e ingenio que los operadores del sector privado británico han aportado para generar nueva demanda: las compañías de transporte de viajeros de Europa tienen mucho que aprender de unos operadores que son capaces de incrementar la demanda un 40% en diez años.

Espero que disfruten de la lectura.



Johannes Ludewig

Director General de CER

Han pasado diez años desde que el primer operador ferroviario privado puso en servicio el primer tren, un domingo por la mañana, temprano, concretamente el 4 de febrero de 1996. Salió de Twickenham, junto al famoso estadio de rugby, hacia Waterloo, y para sorpresa de los periodistas que iban a bordo, el tren completó su recorrido sin contratiempos.

Desde entonces han coexistido dos mundos paralelos: uno, en los titulares de los periódicos, del que todos oímos hablar –un accidente, un tren averiado, un fallo más en el ferrocarril– y otro, en el que se desarrolla la acción, que permanece oculto. En este mundo escondido tiene lugar el sólido trabajo de gestores ferroviarios cualificados y motivados, que toman buenas decisiones durante un largo período de tiempo para mejorar el ferrocarril y velar por los viajeros. Ahora, después de diez años, este segundo mundo empieza a salir a la luz.

El Gobierno y la opinión pública comparten un creciente reconocimiento de que el ferrocarril es un éxito, tanto en lo que respecta al transporte de viajeros como al de mercancías. El servicio al viajero es bueno, a menudo muy bueno, y, sobre todo, el ferrocarril está haciendo lo que se supone que debe hacer: atraer más viajeros –un 40% más en los últimos diez años– y mejorar la vida de los ciudadanos de este país a través de un transporte más eficaz. La satisfacción de los viajeros alcanza ahora la respetable cifra de un 80%. También el tráfico de mercancías se ha incrementado tremendamente, alcanzando cifras que superan en un 50% a las de hace diez años.

Es un gran ferrocarril, el segundo o el tercero mayor de Europa: segundo en términos de viajeros-kilómetros y tercero en número de viajeros. Ha sido el ferrocarril que más rápidamente ha crecido en los últimos diez años. Si bien ha sido un éxito, las circunstancias en Gran Bretaña son especiales y, por tanto, no voy a sostener en este ensayo que nuestra experiencia sea aplicable, de un modo u otro, a otros países.

Siento un profundo respeto por los logros de los ferrocarriles de otros países, que están proporcionando un excelente servicio a sus viajeros. Para ser franco, estoy más interesado en aprender de ellos.

Mi papel personal es el de director general de la Association of Train Operating Companies, ATOC, con sede en Londres. Inevitablemente, veo las cosas desde la perspectiva de los operadores ferroviarios de viajeros, pero tenemos muy buenas relaciones con nuestros colegas operadores de mercancías y con los

de Network Rail que han hecho que el crecimiento del tráfico fuera posible. Por supuesto, hay desencuentros, pero existe también un sentimiento real de que somos un colectivo. Esto ocurre a la hora de gestionar el ferrocarril y a la hora de establecer nuestra política sobre los asuntos europeos y colaborar en las instituciones europeas.

En este ensayo describo el ferrocarril y cuáles han sido sus logros. Este es mi ensayo, y las opiniones son mías, así que puedo ofrecer una visión de lo que se siente al trabajar en el ferrocarril y de mi criterio sobre sus fortalezas, debilidades y desafíos.

Estos desafíos afectan a los costes (los costes son demasiado altos), a la gestión del crecimiento (el ferrocarril está saturado) y a la política pública (¿debe usarse el dinero de los contribuyentes para ampliar el ferrocarril, para que las tarifas no suban o para mantener la dotación de personal en las estaciones hasta el último tren de la noche?). Me figuro que estos retos resultan familiares para todos los ferrocarriles europeos.

Cómo funciona

El rasgo fundamental del ferrocarril británico, lo que le confiere su carácter distintivo, es el papel de los operadores ferroviarios privados. Forman un grupo ruidoso, individualista y agresivo, pero lleno de energía. Han aportado muchísimo al ferrocarril. Hacen funcionar todos los trenes y la mayoría de las estaciones. Son los que están en relación con los viajeros. Cuando las cosas van mal, son ellos los que deben responder ante los viajeros y la opinión pública.

Las empresas ferroviarias están muy motivadas para velar por los viajeros. Dado que han pujado de forma competitiva por una franquicia, solicitando todo tipo de subvención del Gobierno, por mínima que sea, u ofreciéndose a pagar la prima más alta (una prima por una línea de bajo coste y elevados beneficios), y dado que se han comprometido de manera vinculante en gran cantidad de aspectos -desde los horarios de los trenes hasta las horas de apertura de las estaciones-, la disciplina financiera es intensa. Lo más probable es que los beneficios provengan del aumento de los ingresos, y si de lo que se trata es de aumentar los ingresos, uno debe velar por sus viajeros. El interés del viajero y los intereses de los accionistas apuntan en la misma dirección. Es cierto que con sus diversos nombres y sus diferentes logotipos en los trenes, con las diversas políticas para promocionar los billetes y las diferentes estrategias con que cada operador dirige su negocio, la cuestión puede parecer confusa para el profano... pero funciona.

Hay una intensa competencia entre las compañías para obtener una franquicia, pero una vez que la han conseguido, los operadores ferroviarios colaboran estrechamente, mucho más de lo que se puede percibir desde fuera.

Todo se organiza para que el viaje resulte sencillo para el usuario, de forma que los que deseen viajar a través de la red no tengan por qué saber de qué compañía es el tren en el que están. Entre bastidores, los operadores colaboran y comparten sus mejores prácticas en material rodante, operaciones, formación, tecnologías de venta y distribución... todo lo necesario para proporcionar un funcionamiento seguro, eficiente y, a ser posible, también de bajo coste.

Tarifas

Una persona que viaje, por ejemplo, desde la ciudad costera de Brighton, en el litoral meridional de Inglaterra, hasta la gran ciudad de Birmingham, en West Midlands, debe hacer un transbordo. Puede elegir entre viajar pasando por Londres o evitarlo (hay tres o cuatro maneras de hacer esto). Pero si el viajero compra un "billete abierto" –Open Ticket– (o un abono temporal, si realiza este recorrido con frecuencia) puede tomar cualquier itinerario que desee cuando lo desee, especialmente a la hora punta de la mañana, hasta las 9.30. Todos los operadores aceptan el billete, y los ordenadores de la Association of Train Operating Companies (ATOC) reparten los ingresos entre las empresas ferroviarias. Es mejor no preguntar cómo lo hacemos –es una historia demasiado larga–, pero lo cierto es que lo hacemos.

El viajero de Brighton recibirá una información imparcial en todas las taquillas, los centros de llamadas telefónicas y los sitios de Internet, acerca de los horarios y las tarifas de todos los operadores para su viaje a Birmingham. La obligación de facilitar información precisa e imparcial está garantizada a través del acuerdo de multioperadores de ATOC.

Los billetes que se compran con antelación son diferentes a los "billetes abiertos". Su finalidad es la venta de las plazas libres en los trenes de períodos valle. Existe una enorme demanda por parte de quienes no quieren pagar el precio del "billete abierto", pero siguen teniendo la intención de viajar, y de quienes tienen más flexibilidad en lo que se refiere a cuándo hacerlo. Éstos compran billetes con antelación que, por definición, son sólo para trenes determinados. Los operadores han intentado todo tipo de estrategias para encontrar la mejor forma de especificar y poner precio a estos billetes, de manera que resulten sencillos para

el viajero y estén dirigidos al segmento de mercado correcto. Algunos de los precios disponibles son ciertamente muy bajos -45 € ida y vuelta de Edimburgo a Londres, un viaje completo de 1.400 km- no es un precio inusual. Se trata de un área de desarrollo muy pujante. Algunos argumentan que resulta confusa, aunque puedo asegurarles que goza de gran popularidad entre los viajeros (utilizando un cambio de 1 £ = 1,5 €).

Este ejemplo de un precio muy bajo por la compra de billetes con antelación contrasta con el precio, mucho más alto, del "billete abierto": 330 € por el mismo recorrido de ida y vuelta. Se puede comprobar que existe una amplia variedad de tarifas. Es una técnica clásica de gestión de la capacidad. El objetivo de los operadores ferroviarios, como en cualquier otro sector de actividad, es maximizar los ingresos. Una plaza sin ocupar es dinero perdido, como lo sería la venta de un billete para hora punta a un precio inferior a su valor de mercado. El factor de ocupación para todo el día es un indicador de rendimiento importante para un ferrocarril económicamente viable.

Los operadores ferroviarios tienen libertad para fijar los precios como prefieran, con una importante salvedad: el Gobierno controla las tarifas ("tarifas reguladas") en rutas en las que no hay competencia para el ferrocarril, donde los viajeros no tienen otra alternativa que viajar en tren; es el caso principalmente del transporte de viajeros de cercanías en dirección a Londres, donde las subidas de precios se controlan mediante la tasa de inflación más un 1%. Por otra parte, los operadores ferroviarios, a través de una mejor gestión, se están ajustando a la política gubernamental y recortando la necesidad de subvenciones procedentes de los contribuyentes.

A pesar de que algunas tarifas pueden parecer altas, las tarifas medias no han ascendido en términos reales. Las tarifas reguladas se fijaron en función de la inflación menos un 1%, y ahora están fijadas mediante la tasa de inflación más un 1%. Y las TOC han estado vendiendo muchos billetes de bajo precio para períodos valle. El gráfico muestra las tarifas medias por viajero-kilómetro desde 1986/1987. Se produjo un incremento del 7% antes de la privatización, pero desde entonces los niveles tarifarios ajustados por la inflación no han aumentado.

Los viajeros tienen opiniones encontradas sobre las tarifas -les gustan las tarifas baratas y no les gustan las caras- y la prensa convierte cada subida de precios en un nuevo episodio *del asalto al tren correo*. Pero, en el fondo, existe un reconocimiento de que la política de precios tiene una base racional. El Gobierno afirma que no importa subvencionar el ferrocarril, pero

Índice de precio por viajero-kilómetro (ajustado en función de la inflación)
Precio medio entre 1986/1987 y 1992/1993 = 100



los ingresos de los viajeros deberían cubrir la mayor parte de los costes.

Los viajeros tienen otras preocupaciones. Las que aparecen en los titulares de los periódicos en la actualidad tienen que ver con la dotación de personal de las estaciones pequeñas por la noche y con el problema de los grafitos.

Network Rail

Mientras que son distintos operadores los que gestionan los trenes, una sola compañía gestiona la infraestructura y la señalización. Network Rail es el único Administrador de la infraestructura para toda la red nacional. Su trabajo ha hecho posible el crecimiento del ferrocarril que hemos presenciado, que ha comportado un incremento cercano al 25% de la cifra de trenes-millas en su infraestructura.

En Network Rail son auténticos especialistas en su tarea, única y específica: planificar y gestionar la infraestructura y el tráfico que discurre por ella para obtener el máximo resultado posible. Esto supone un enorme esfuerzo. Aparte de todas las cuestiones obvias, como la señalización, el mantenimiento de la infraestructura o la realización de proyectos de renovación, Network Rail se encarga de la elaboración del horario nacional de trenes (respondiendo a los requisitos de los operadores ferroviarios), y el año pasado se le pidió que dirija la planificación ferroviaria con el apoyo de los operadores de trenes.

La planificación del ferrocarril, que llamamos Route Utilisation Studies (Estudios de Utilización de

Itinerarios), implica el estudio pormenorizado de la capacidad que tiene cada itinerario, la posible demanda futura por parte de los viajeros y las opciones disponibles para atender el incremento de demanda: desde cambios en el horario hasta material rodante adicional o nueva infraestructura.

Aunque el sector se ocupa de la planificación, liderado por Network Rail, es el Gobierno el que decide. El Gobierno especificará los productos de alto nivel esperados del ferrocarril, que los contribuyente habrán de costear.

Desde mi punto de vista, Network Rail hace muy bien su trabajo y creo que resultará aún más impresionante en el futuro. Mientras que los operadores ferroviarios se enfrentan a la difícil tarea de descubrir cómo satisfacer a los viajeros día tras día, Network Rail tiene que resolver una cuestión técnico-ferroviaria igualmente compleja: cómo aumentar la capacidad de la infraestructura; cómo renovar la señalización; cómo ofrecer una infraestructura sin fallos y, al mismo tiempo, reducir el coste en infraestructura por vehículo-milla. Éste es su desafío, y dado que son administradores de infraestructura especializados, están bien preparados para hacerlo.

Transporte de mercancías

Los tres mayores operadores de mercancías son EWS, Freightliner y GB Railfreight. Las compañías de transporte de mercancías tuvieron que redefinir su negocio totalmente. Adquirieron mayor capacidad de respuesta con respecto a sus clientes, invirtieron en locomotoras nuevas y seguras y EWS estableció un

único centro de control y regulación para monitorizar su tráfico de mercancías en todo el país. Existe competencia entre estas compañías. GB Railfreight, un operador de nuevo acceso, se ha procurado una cuota de mercado y un negocio rentable. El transporte de mercancías por ferrocarril ostenta ahora un porcentaje creciente del tráfico total de mercancías en Gran Bretaña.

Una historia muy corta

La decisión del Gobierno de privatizar el ferrocarril se tomó en 1992. El Gobierno estaba decidido a llegar hasta donde pudiera para introducir la competencia. Se consideró seriamente la creación de compañías ferroviarias regionales integradas verticalmente, pero, en lugar de eso, al final se optó por la separación entre la infraestructura y la explotación, con un único operador nacional de la infraestructura: Railtrack. Con compañías regionales, habría demasiados trenes cruzando las fronteras de las regiones.

El propósito inicial era que Railtrack continuase siendo propiedad del Gobierno y que sólo los operadores ferroviarios fuesen privados. Pero en el último momento, en 1996, Railtrack salió a Bolsa, supuestamente para evitar que el Partido Laborista, que tenía posibilidades de llegar al poder en las elecciones generales de 1997, pudiera dar marcha atrás a todo el programa de privatización del ferrocarril.

La primera compañía ferroviaria que obtuvo una franquicia, South West Trains, puso en servicio su primer tren el 4 de febrero de 1996. Las otras 25 franquicias para la explotación de servicios ferroviarios se adjudicaron poco después.

Aunque el asunto siempre fue controvertido y la prensa diaria le dedicó unas portadas muy hostiles, las cosas marcharon bien durante algunos años. El número de viajeros creció, se añadieron nuevos servicios al horario y se encargó la fabricación de nuevo material rodante. Fueron buenas decisiones.

Sin embargo, en los primeros momentos de la privatización se tomaron algunas decisiones que luego tendrían consecuencias fatídicas: una fue la insuficiencia del presupuesto asignado al mantenimiento de la infraestructura y su subcontratación (“nunca subcontrates un problema”); otra, el contrato demasiado optimista para mejorar la West Coast Mainline; y la tercera, el plazo tan corto que se concedió para la entrega de nuevos trenes. En ese tiempo se tomaron algunas decisiones ridículas, y no sólo en el ámbito del ferrocarril. Fue el período previo a la burbuja de Internet, cuando fantasía y realidad se fundieron.

El fuerte crecimiento del número de viajeros se detuvo a causa del accidente de Hatfield de 2000, que siguió al de Ladbroke Grove, ocurrido un año antes. La investigación del carril roto en Hatfield sacó a la luz la debilidad generalizada de los procesos para el mantenimiento de la infraestructura o al menos para conocer su estado. La infraestructura había estado sometida a una enorme carga debido al exceso de tráfico en la red –la cifra de toneladas transportadas a diario de Londres a Reading casi se había duplicado–. Hubo un largo período de alteraciones en el servicio: trenes cancelados y baja puntualidad (algunos días sólo circulaban la mitad de los trenes) mientras se inspeccionaban y renovaban los carriles y se ponían en práctica medidas de seguridad más rigurosas, a veces demasiado rigurosas. Fue una época terrible para todos nosotros, en especial para nuestros viajeros.

Con el coste de recuperarse de Hatfield y la gran inversión necesaria para mejorar la West Coast Mainline, que superó lo que estaba previsto, Railtrack se quedó sin dinero, como cabía esperar. El control de la compañía pasó a manos de administradores nombrados por el Gobierno.

En aquel momento se discutió mucho cuál era el mejor modo de estructurar el ferrocarril y así evitar los problemas desvelados: integración vertical, compañías ferroviarias regionales, renacionalización. Se consideraron todas estas posibilidades, pero el Gobierno concluyó que ninguna daba en el blanco. No fue la separación entre la infraestructura y la explotación lo que causó el accidente, sino un mal mantenimiento de la infraestructura. El Gobierno decidió, con todo, que el administrador de la infraestructura no debía continuar siendo una compañía pública propiedad de accionistas

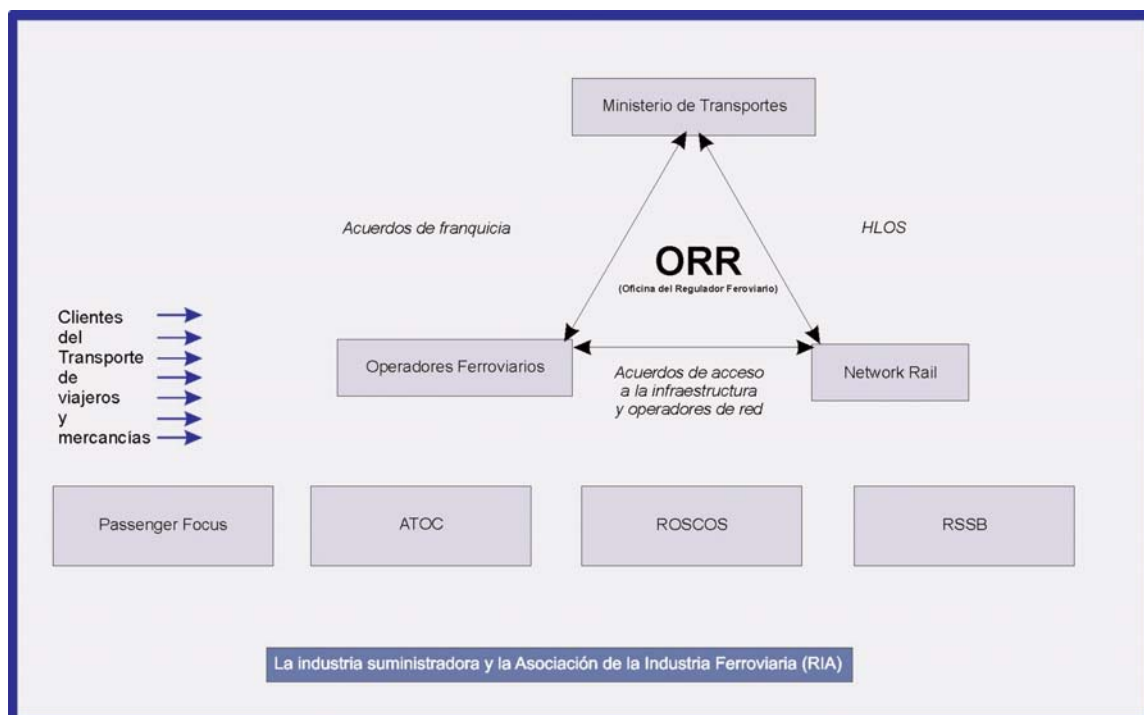
Una nueva gerencia para una nueva “compañía que no busca dividendos” llegó a Railtrack en octubre de 2002 y le dio el nuevo nombre de Network Rail. Una de sus primeras decisiones fue dejar de subcontratar el mantenimiento.

Más tarde, en 2005, en una maniobra para simplificar la toma de decisiones públicas, se liquidó el organismo independiente del Gobierno, la Strategic Rail Authority, se transfirieron casi todas sus funciones al Ministerio de Transportes y se unieron las competencias del regulador de seguridad ferroviaria a las del regulador económico en la nueva Office of Rail Regulation (Oficina del Regulador Ferroviario).

La estructura existente se describe con más detalle en las páginas siguientes.

La estructura actual del sector

La estructura actual del sector suele representarse como un triángulo. En el vértice superior del mismo está el Gobierno, más concretamente, la división ferroviaria del Ministerio de Transportes. En el ángulo inferior derecho se encuentra el Administrador de infraestructuras, Network Rail, y en el ángulo inferior izquierdo están los operadores ferroviarios y sus clientes del transporte de viajeros y mercancías. La Oficina del Regulador Ferroviario (ORR) se encuentra en el centro; este departamento comprende tanto la regulación económica como la de la seguridad.



El triángulo pretende resaltar, en primer lugar, la primacía del Gobierno y su dirección del ferrocarril a través del High Level Output Statement propuesto (HLOS – Declaración de Productos de Alto Nivel) dirigido a Network Rail, por una parte, y de los acuerdos de franquicia con operadores ferroviarios, por otra. En segundo lugar, enfatiza que el sector es una asociación entre iguales, formada por las empresas ferroviarias y Network Rail, y formalizada a través de acuerdos de acceso a la infraestructura y del Network Code (Código de Red).

Los operadores de transporte de mercancías, al contrario que los de transporte de viajeros, no tienen franquicias. Son compañías enteramente independientes que invierten en sus propios activos, deciden su propia estrategia comercial y negocian su acceso a la infraestructura directamente con Network Rail.

Debajo del triángulo aparecen Passenger Focus, Rail Safety and Standards Board (RSSB), las ROSCOS, ATOC y la industria suministradora.

RSSB es el organismo que, bajo el control de la industria dirige la normalización con arreglo a las ETI y vigila la seguridad. Es un organismo muy respetado. Ha desarrollado, por ejemplo, un modelo de riesgo muy bueno que alerta al sector ferroviario en cuestiones de seguridad y ayuda a priorizar medidas efectivas para la reducción de riesgos.

Hay tres ROSCOS. Son compañías de alquiler privadas, filiales de grandes bancos, que alquilan material rodante a las empresas ferroviarias en régi-

men de *leasing* operativo. Esto es necesario porque el material rodante dura más que la franquicia de un operador. Aportan conocimiento en materia técnica y de compras, al igual que financiación para la inversión de 7.000 millones de euros en nuevo material rodante.

ATOC es el organismo controlado por los operadores ferroviarios de viajeros, que proporciona los servicios centrales necesarios para un sector con múltiples operadores (tales como la asignación de ingresos y la distribución de la información sobre horarios y tarifas) y representa a los operadores en sus relaciones con el resto del sector, el Gobierno y las instituciones europeas. Ya he subrayado antes el alto grado de colaboración existente entre los operadores. Es muy importante.

ATOC lleva mucho tiempo en el negocio del transporte de viajeros. Rail Freight Group (Agrupación del Transporte Ferroviario de Mercancías), un grupo bien articulado e informado, representa a los operadores del transporte de mercancías.

Passenger Focus es el organismo que representa a los viajeros. Lo financia el Gobierno, sus miembros son elegidos para representar los intereses de los viajeros y su cometido es hablar en nombre de éstos para articular sus preocupaciones y deseos, basándose en datos e investigaciones. Una voz fuerte y bien informada que represente a los viajeros, como Passenger Focus, es un factor fundamental en la creación de un sector con capacidad de respuesta.

La industria suministradora tiene muchas partes: fabricantes de trenes; encargados del mantenimiento y proveedores de componentes; compañías de renovación de la infraestructura; de señalización y telecomunicaciones; compañías de tecnologías de la información y servicios gestionados; proveedores de formación, contabilidad y servicios legales; y muchos más. Son una parte importante del sector y han contribuido enormemente a su éxito. Están representados por su organización comercial, la Railway Industry Association (RIA).

Los elementos que componen el triángulo se explican con más detalle a continuación.

La Oficina del Regulador Ferroviario (ORR)

- La ORR se creó mediante una ley aprobada por el Parlamento en 1993. Su cometido es proteger los intereses de los usuarios del ferrocarril, fomentar el uso del ferrocarril para el transporte de viajeros y de mercancías, impulsar el desarrollo de la red hasta el máximo grado posible desde una perspectiva económica y promover la eficiencia y la competencia.

Network Rail: la compañía

- Network Rail es una compañía de responsabilidad limitada como otras, pero con algunas diferencias: por ejemplo, tiene "miembros" en lugar de "accionistas" y su reglamento prohíbe el pago de dividendos a los miembros.

- Hay alrededor de 120 miembros. No compran acciones; son seleccionados para representar a la comunidad.

- El papel principal de los miembros es elegir a los directores. No establecen la estrategia, pues eso es competencia del Comité.

Network Rail: la actividad ferroviaria

- La actividad de Network Rail consiste en ser un

operador de red, para lo cual necesita (y ha obtenido) una licencia de la ORR.

- Network Rail es propietaria de la infraestructura, las estaciones, etc. pero no de los trenes o de otros activos de los operadores ferroviarios.

- La licencia, un documento de unas 100 páginas, exige que Network Rail gestione la red y que mantenga y mejore los activos ferroviarios de forma eficiente, de acuerdo con las mejores prácticas. Se le exige que satisfaga las demandas razonables de sus clientes y de los que aportan la financiación. La ORR controla que Network Rail cumpla este requisito.

- La licencia requiere que se prepare un plan de actividad decenal, que se actualiza anualmente, junto con otros documentos más detallados.

- Los ingresos de Network Rail provienen principalmente de los operadores de viajeros y de mercancías –sus clientes–, que son quienes pagan los cánones de acceso a la infraestructura para utilizar la red.

- La ORR determina el nivel de los cánones de acceso a la infraestructura para el tráfico de viajeros y mercancías –y, por lo tanto, las ganancias de Network Rail– en períodos sucesivos de cinco años, llamados "períodos de control". El hecho de poder conocer con certeza los ingresos para cinco años permite a Network Rail efectuar una planificación adecuada.

- Network Rail puede pedir dinero prestado. Si la ORR da el visto bueno al propósito del préstamo, por ejemplo financiar un activo de capital, el préstamo puede contar para la base reguladora de activos de la empresa. Al determinar el nivel de los cánones de acceso a la infraestructura, la ORR incluye una cantidad para intereses (o una "rentabilidad sobre activos") en la base reguladora de activos.

- Recientemente, la ORR destinó 22.200 millones de libras esterlinas (33.000 millones de euros) para el período de cinco años a partir de abril de 1994. La decisión se fundamentó en la aprobación de un detallado plan de actividad, que luego Network Rail debía aplicar.

- Mientras que Network Rail recibe ingresos por el acceso a la infraestructura de los operadores ferroviarios, las compañías de transporte de viajeros con franquicia, como condición de sus acuerdos de franquicia, pueden reclamar al Ministerio de Transportes cualquier aumento (o descontar cualquier reducción) de su línea de subvenciones. Éste es el mecanismo a través del cual tiene lugar en general la financiación del ferrocarril por parte del Gobierno.

- Las compañías de transporte de mercancías, al no tener franquicia, carecen de la protección finan-

ciera que distingue a los operadores de transporte de viajeros con franquicia.

- Las mejoras de la red, como un nuevo trazado o la renovación de la vía, por ejemplo, se deciden y se financian directamente en la mayoría de los casos, no se costean a través de los cánones de acceso a la infraestructura normales.

Ministerio de Transportes, High Level Output Statement (HLOS) y ORR

- La exigencia de que el Gobierno elabore un HLOS es nueva. El Gobierno debe entregarlo cada cinco años, en torno a un año antes del comienzo del Período de Control.

- El HLOS determinará lo que el Gobierno quiere que el ferrocarril rinda (capacidad de transporte de viajeros, puntualidad y seguridad) durante el Período de Control pertinente y posteriormente, y cuánto dinero está dispuesto a aportar el Gobierno, en su mayor parte a través de subvenciones a los operadores ferroviarios.

- La labor de ORR será confirmar si el dinero que propone el Gobierno es suficiente para alcanzar los resultados especificados en el HLOS, y después, en conjunto con Network Rail y tras consultar a los operadores ferroviarios, aprobar un plan de actividad de Network Rail que exponga todo con más detalle.

Operadores ferroviarios y Network Rail

Para tener acceso a la red y poner en servicio sus trenes, los operadores ferroviarios necesitan un acuerdo de acceso a la infraestructura con Network Rail.

Este acuerdo fija los derechos de acceso (por ejemplo, una lista de itinerarios y horas), las características del tren que se pondrá en circulación, las bonificaciones/penalizaciones por retrasos causados por Network Rail, y las cargas financieras. En todos los acuerdos de acceso a la infraestructura se incluye de forma automática un conjunto de condiciones estándar que recibe el nombre de Network Code (Código de Red).

El Código de Red es un documento clave que explica cómo se desarrollan las cuestiones prácticas necesarias para el funcionamiento de un ferrocarril día a día. Expone lo siguiente:

- el procedimiento para elaborar el horario de trenes;
- el procedimiento para dar parte de todos los incidentes y retrasos en la red y para determinar si su causa se debió a Network Rail o al operador ferroviario;

- el procedimiento para la gestión diaria de las incidencias en el ferrocarril;

- el procedimiento a seguir si Network Rail o una compañía ferroviaria quiere que se haga algún cambio en la red, por ejemplo, la construcción de un nuevo cruce para tener acceso a un nuevo depósito, y los requisitos de compensación financiera (existe una disposición similar para cambios en las características de los vehículos si afectan a la infraestructura);

- una exigencia de políticas de protección del medio ambiente;

- etc.

Este código, que es controlado por la ORR, hace posible el funcionamiento eficiente del ferrocarril como un sistema integrado, aunque haya muchos operadores ferroviarios diferentes.

Acuerdos de franquicia

Los acuerdos de franquicia han cambiado a lo largo de los años. Las disposiciones fundamentales son las siguientes:

- la duración de la franquicia;
- un programa de los servicios ferroviarios que la compañía va a prestar; esto se especifica con diverso grado de detalle;
- las estaciones que gestionará el operador, lo que incluye el horario de apertura de las taquillas de las estaciones, en particular, las horas de apertura de las estaciones pequeñas (en realidad, los detalles referentes a las estaciones se recogen en un documento diferente, pero el efecto es el mismo);
- la puntualidad requerida, con normas sobre bonificaciones y penalizaciones. Existe un acuerdo subsidiario con Network Rail, por el cual ésta compensa al operador ferroviario por los retrasos que le cause;
- posiblemente también, requisitos para realizar inversiones específicas, tales como una inversión en sistemas de información al viajero, nuevos trenes o un nuevo depósito para el mantenimiento de los trenes;
- requisitos relativos a la obligación de informar al Gobierno, a la utilización del material rodante, y al mantenimiento de estándares de calidad y a procesos de buena gestión;
- disposiciones financieras que cubran subvenciones o pagos de primas, etc.;
- requisitos para formar parte de los diversos acuerdos de multioperadores que ATOC gestiona, como el que exige que se facilite a los viajeros información precisa e imparcial;
- disposiciones para permitir cambios de los requisitos siguiendo el principio "ni beneficio, ni pérdida".

Más información sobre el papel de los operadores ferroviarios

Las franquicias originales, de 1996, daban a los operadores ferroviarios una libertad considerable. Aunque tenían que prestar un servicio mínimo de trenes, eran libres para cambiar el servicio siempre que pudieran acordar los derechos de acceso con el responsable de la infraestructura, que entonces era Railtrack. Por lo que respecta a las estaciones, se contaba con que usarían la disposición para cambiar las horas de apertura e incluso solicitar el cierre de una estación, si no era rentable.

La intención explícita del Gobierno era asignar un papel de liderazgo al operador ferroviario y conseguir que cambiara el ferrocarril –el Gobierno quería cambios– para que éste se pareciera más a lo que los viajeros quieren en realidad (y por lo que están dispuestos a pagar). Esta libertad de gestión ayudó a impulsar el crecimiento del ferrocarril y la mejora del servicio de viajeros.

En la actualidad, los nuevos acuerdos de franquicia especifican con más detalle lo que los operadores ferroviarios ofrecen. Los nuevos acuerdos especifican el horario y el material rodante que se va a utilizar, por ejemplo. Esta mayor concreción funcionará siempre que se permita a las compañías ferroviarias suficiente libertad de gestión como para mejorar la eficiencia, que es lo que busca el Gobierno.

Además de encargarse de los servicios actuales, los operadores ferroviarios son también actores clave, de forma directa y a través de ATOC, en la tarea intelectual de planificar el futuro del ferrocarril en el programa liderado por Network Rail. Ellos son los que están más cerca del viajero y tienen una perspectiva completa de la situación.

Actualmente existen unas 20 franquicias. Por regla general, una gran franquicia obtendrá unos ingresos del transporte de viajeros de unos 500 millones de euros y dará trabajo a unas 3.000 personas.

Los ingresos de un operador ferroviario incluyen los procedentes del transporte de viajeros y la subvención del Gobierno, si la hay; es decir, todos los ingresos correspondientes al ferrocarril, sin contar los del transporte de mercancías, y con ellos se pagan todas las facturas. Entre los costes se incluyen los de personal y todos los gastos derivados del funcionamiento del servicio, los costes del alquiler de los trenes y los cánones de acceso a la infraestructura que se pagan a Network Rail. También hay que contar las primas pagaderas al Gobierno por las rutas más rentables.

Los operadores ferroviarios se constituyeron de modo que pudieran tener un enfoque holístico del servicio y comprender todo lo que resultara necesario para prestar un buen servicio al viajero. Deben usar esa percepción global para trabajar con Network Rail y con el Gobierno en la mejora del ferrocarril.

Lo que el ferrocarril ha producido

El éxito más evidente del ferrocarril ha sido el crecimiento del transporte de viajeros y de mercancías. El gráfico muestra las cifras de viajeros-kilómetros desde 1970 hasta la actualidad.

Durante 25 años, desde 1970 hasta 1995, la gente viajó cada vez más pero recurría sobre todo al automóvil. Como muestra el gráfico, no hubo crecimiento del ferrocarril. De hecho, en el momento de la privatización, la opinión generalizada era que esta tendencia continuaría, que el ferrocarril era un medio de transporte anticuado y que no crecía. Sin embargo, muchos gestores ferroviarios creyeron que si podían conseguir independencia en la gestión y pequeñas inversiones de capital –sin trabas burocráticas– en las nuevas compañías privadas, y si eran capaces de mejorar el *marketing* y la calidad del servicio, el negocio crecería. Y así fue. El ferrocarril empezó a crecer.

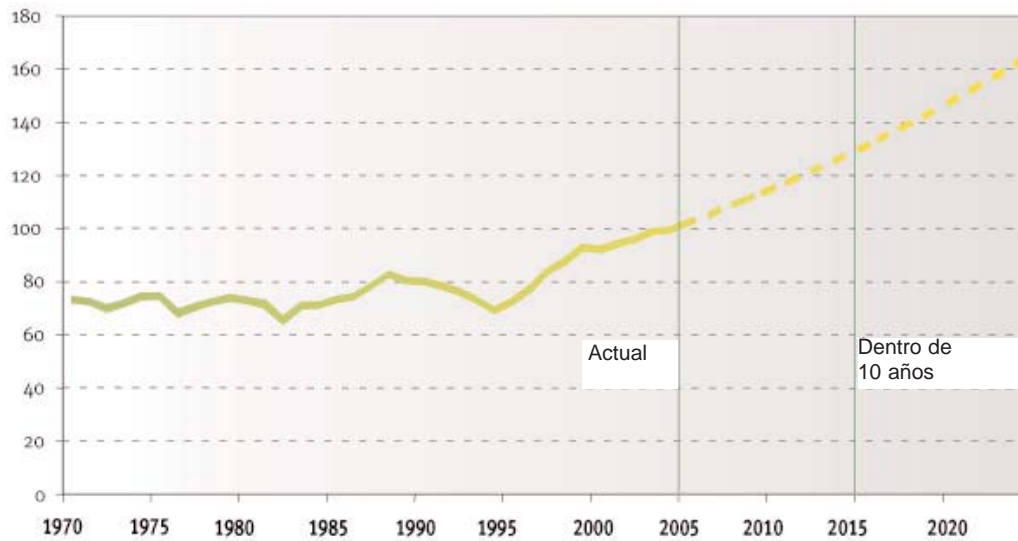
Los dirigentes de las nuevas compañías privadas aportaron mucho a la industria y de maneras muy diferentes: quizás con algo de ingenuidad al principio, pero con mucha pasión, así como con cierta ambición visionaria y perspicaz de lo que el ferrocarril podría producir. Apoyaron a los mejores gestores ferroviarios.

El gráfico de crecimiento refleja la tendencia en las cifras de viajeros-kilómetros. Incluye la proyección del caso de referencia de ATOC para los próximos diez años, un incremento adicional del 28% y una extrapolación similar para los años décimo a vigésimo.

Nadie pretende dar a entender que las iniciativas de los operadores ferroviarios privados fueran la única causa del crecimiento del tráfico ferroviario en los diez últimos años. El crecimiento económico y la congestión en las carreteras contribuyeron en gran medida. Pero entonces las compañías ferroviarias respondieron vigorosamente ante estas condiciones favorables del mercado. Aportaron más trenes, mejoraron el *marketing* y se concentraron en la calidad del servicio al viajero.

Network Rail, por su parte, puso a disposición surcos horarios para nuevos servicios de tren, retocó los horarios para hacerlos más eficientes, mejoró el mantenimiento de la infraestructura para aumentar la

Viajeros-kilómetros (2004/2005 = 100) - todos los sectores



capacidad y revisó el funcionamiento de los centros de señalización y las oficinas de circulación. Incorporó un grado de análisis muy superior al que había existido hasta entonces, investigó y presentó nuevas herramientas de todo tipo, lo que incluía algunos de los trenes de medición de la vía más avanzados del mundo. La gestión de proyectos ha mejorado. La declaración de misión es "Excelencia en ingeniería". NR ha realizado una enorme contribución al crecimiento del ferrocarril.

Sin embargo, muchas veces se me pregunta, a propósito de los operadores ferroviarios: "¿Qué hicieron exactamente que se diferencie de lo que hacen otros ferrocarriles?".

Lo primero que hicieron fue competir. La competencia por las franquicias es intensa y requiere una visión ambiciosa de qué se puede hacer para aumentar los ingresos. El equipo de gestión del adjudicatario se concentra en alcanzar ese objetivo. La competencia consigue que aflore la creatividad y proporciona un estímulo que ninguna cantidad de instrucciones y análisis desde las altas instancias podría imitar. Durante la vida de una franquicia existe cierta competencia por los viajeros en las rutas compartidas y también se compete por el prestigio comercial, o como dicen los estadounidenses, por los "derechos de jactancia". Es una poderosa motivación para las personas.

Opino que la innovación principal de los operadores ferroviarios no fue técnica, sino más bien organizativa: la formación de equipos y la "marca". En un ferrocarril, nunca se puede dejar de enfatizar la importancia de la gente y del sentimiento de compartir un propósito común.

Los operadores ferroviarios trabajaron muy duro en la construcción de equipos. El nombre de la marca de cada empresa ferroviaria llegó a ser el símbolo de lo que los directores y el personal querían ofrecer a los viajeros, se convirtió en el símbolo de la calidad que los viajeros podían esperar. Que la marca resultase "buena" o "mala" era algo fundamental. Los operadores trabajaron mucho para lograr una buena marca. Los viajeros comenzaron pronto a hablar sobre su operador ferroviario local, "el ferrocarril X". Hablaban de "coger el tren de X de las 9 en punto para Londres", o "X siempre se retrasa" o, con suerte, "los de X son bastante buenos; me gusta X".

Esto contribuyó, sin duda alguna, a que la población en general tuviera conocimiento de los servicios ferroviarios locales y, aunque no puedo probarlo, creo que ayudó a forjar el compromiso del personal hacia el servicio al viajero y la calidad.

Tras haber conformado el compromiso del personal —tenemos un personal muy bueno— y un instrumento de comunicación con los viajeros, es necesario entonces hacer las cosas y hacerlas mejor.

- Los operadores ferroviarios se comunican activamente con los viajeros. Publican revistas, se reúnen con grupos locales, hablan con Passenger Focus, con las autoridades locales, no paran de moverse.
- Ponen más trenes, especialmente en períodos valle, y empiezan a intentar llenarlos.
- El *marketing* es de gran importancia para los operadores de larga distancia. Hacen publicidad en la prensa y la televisión. Ponen en marcha promociones de tarifas de viaje y ofrecen la gama de billetes

para períodos valle y de venta anticipada descritos anteriormente.

- La información al cliente era una prioridad inmediata, tanto en las estaciones como a través de los sitios web y los centros de llamadas telefónicas de ATOC.
- Buscaron la forma de conseguir unas estaciones y trenes lo más limpios y confortables posibles.
- Se ocupan de la seguridad de los viajeros; instalaron barreras en las estaciones y sistemas de circuito cerrado de televisión; contrataron guardias de seguridad y trabajaron en colaboración con la Policía de Transportes Británica.
- Trabajaron con su personal, ofreciéndole formación y apoyo, para crear una cultura de servicio.
- Se propusieron responder a las necesidades de los viajeros y del Gobierno, dentro de las obvias restricciones financieras.

La sociedad en general ha cambiado mucho en los últimos diez años. El ferrocarril ha tenido que responder a unas expectativas mucho más altas de los empleados, de los viajeros y de la sociedad. Estos cambios han influido también en otros servicios públicos; el ferrocarril no está solo y ha respondido bien.

Crecimiento en todo el país

Ha habido un incremento del número de viajeros en todo el país, pero no en la misma proporción. La tabla muestra datos de los tres sectores: InterCity, Regional, y Londres y el Sudeste. La primera columna refleja el tamaño de los sectores. Londres y el Sudeste es el más grande, seguido de InterCity y después Regional. Las otras columnas muestran los cambios en las cifras de clientes durante los últimos diez años.

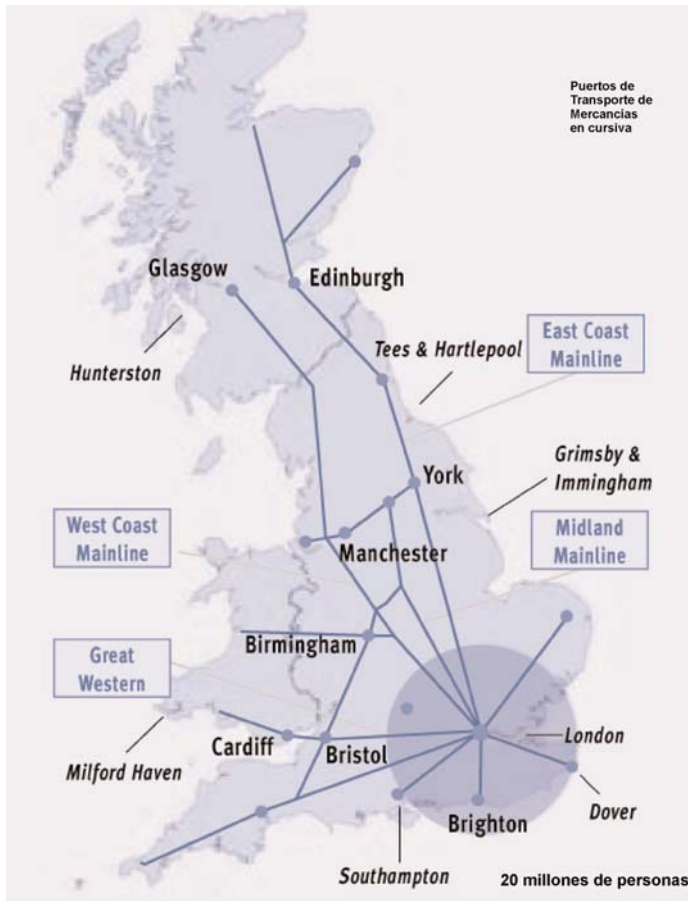
Lo que ha ocurrido en todo el país es muy interesante. El crecimiento de Londres y el Sudeste refleja el altísimo nivel de interconexión existente en esa parte de Gran Bretaña, en particular en el círculo que se extiende 120 km desde el centro de Londres. Veinte millones de personas, un tercio de la población británica, reside en dicho círculo. Esto da lugar a recorridos diarios en ferrocarril que pueden considerarse largos, pero perfectamente viables. Gran parte de esos viajes implican a Londres, pero no todos van en dirección a la capital; hay bastantes recorridos que salen de allí por la mañana.

El mapa de la página siguiente muestra las principales líneas de InterCity y los puertos de mercancías más importantes.

El crecimiento en las regiones, con el segundo nivel más alto, es muy alentador. El sudeste de Inglaterra tiene una economía fuerte, pero no ocurre lo mismo en otros lugares, y todo lo que el ferrocarril pueda hacer para estimular la integración y la creación de unidades económicas más grandes y competitivas –“ciudades-región”, como actualmente se las denomina– será bienvenido. Gran parte de la planificación económica regional se ocupa del concepto de ciudades-región, la integración de ciudades como Manchester con su región en un intento de crear economías de escala, especialización y efecto racimo.

Un documento reciente elaborado por los gobiernos locales de estas ciudades-región expone que: “Desde los oscuros días de la llamada «era post-Beeching», estas redes ferroviarias han experimentado una transformación. De hecho, en algunas de ellas la cantidad de viajeros se ha duplicado, y todavía crece más rápido que la media nacional... Tan sólo en la red de West Midlands se prevé un crecimiento superior al 43% para 2011”. A los gobiernos locales les gusta el nuevo ferrocarril.

| | Nivel actual de viajeros-kilómetros (en miles de millones) | Incremento de viajeros-kilómetros 1995/1996 a 2005/2006 | Incremento de recorridos de viajeros 1995/1996 a 2005/2006 | Incremento de trenes-kilómetros 1995/1996 a 2005/2006 |
|----------------------------|--|---|--|---|
| InterCity | 13,3 | 30% | 64% | 55% |
| Regional (ciudades-región) | 8,2 | 41% | 30% | 16% |
| Londres y el Sudeste | 21,1 | 53% | 56% | 18% |
| Total | 42,9 | 43% | 50% | 24% |



Los operadores de InterCity, GNER en la East Coast Mainline, First Great Western y Midland Mainline han experimentado un crecimiento estable. El crecimiento de Virgin West Coast en la West Coast Mainline y de los servicios de Virgin Cross Country se fue frenando hasta hace poco, a causa de los cinco años de trabajos de ingeniería en la West Coast Mainline. Pero durante ese tiempo introdujeron un completo y ambicioso rediseño del horario, con servicios de tren cada media hora partiendo desde Birmingham (significativamente, no desde Londres) hacia las ciudades principales y los lugares más lejanos de Gran Bretaña y pusieron en funcionamiento los nuevos trenes de alta velocidad, para 200 km/h. Este nuevo servicio de Virgin está teniendo buena acogida y ahora registra un alto crecimiento de la cifra de viajeros.

El servicio cada media hora supuso un gran incremento de los trenes-kilómetros, lo cual explica el altísimo crecimiento que aparece en la tabla para InterCity, pero los trenes son más cortos y no se podría esperar un crecimiento proporcionado de la cifra de viajeros-kilómetros.

Tiempos de recorrido, inversión y estaciones

Cada país evoluciona de un modo digno de estudio para adaptarse a su geografía y a su demografía. Parece interesante acercarse a este tema en este punto.

Comencemos por Londres y el Sudeste, donde hay 20 millones de personas en un radio de 120 km desde el centro de Londres. Es un mercado inmenso para el ferrocarril, que requiere una red de cercanías densa pero relativamente rápida, en parte de la cual se alcanzan los 160 km/h. La mayoría de las rutas principales hacia Londres son de cuatro vías, aunque por razones históricas hay muchos cruces que reducen la capacidad. La línea principal que parte de Waterloo, de cuatro vías, es una excepción y por ella circula el impresionante número de 40 trenes por hora en cada dirección en hora punta.

Los demás núcleos de población de Gran Bretaña están bastante cerca entre sí si se compara con países grandes como España, Francia e Italia. Tanto Bristol como Birmingham distan escasamente 200 km de Londres, en tanto que Manchester, Leeds y York se encuentran a sólo 300 km. Los trenes InterCity de alta velocidad que alcanzan 300 km/h no son necesarios para estas distancias; con 200 km/h es suficiente, sale menos caro y se pueden ofrecer buenos tiempos de recorrido. Por consiguiente, durante muchos años la estrategia ha sido elevar la velocidad de los trenes convencionales de las rutas InterCity hasta ese nivel –200 km/h–, usando señalización convencional y una versión sencilla de control limitado.

Existen 1.500 km de rutas con una velocidad de línea de 200 km/h: West Coast Mainline (640 km), East Coast Mainline (640 km) y Great Western (180 km). En Midland Mainline (260 km) se circula a 175 km/h.

Estaría muy bien contar con trenes como el TGV o el ICE; sin embargo, nosotros hemos elegido un camino diferente. También estaría bien tener líneas dedicadas, de un único uso, como las líneas para transporte de mercancías exclusivamente; pero la mayoría son de tráfico mixto. La West Coast Mainline, en particular, tiene mucho tráfico y muy variado.

Con esta red, lo que necesitamos del ERTMS (el nuevo sistema común europeo de señalización en cabina) es un método de bajo coste para renovar la señalización convencional cuando expire su vida útil y un modo de conseguir que la infraestructura tenga más capacidad para que circulen más trenes (no necesitamos que nos permita poner en servicio trenes que viajen a 300 km/h).

La inversión en nuevos trenes es la que más ha complacido a los viajeros en los últimos diez años. Ahora la mitad del parque nacional es nuevo. De un total de unos 10.700 vehículos de viajeros que forman dicho parque, 4.800 son nuevos y han costado 7.000 millones de euros (casi toda la financiación corrió a cargo de las ROSCOS, que han sido una fuente fiable de capital para el sector).

El parque de vehículos de viajeros del Reino Unido presenta las siguientes características:

| Número de vehículos de viajeros del parque de vehículos de viajeros nacional | | | |
|---|---------------|-----------------|---------------|
| | Antes de 1996 | Después de 1996 | Total |
| Unidades múltiples diésel | 1.332 | 764 | 2.096 |
| Unidades múltiples eléctricas | 3.557 | 3.027 | 6.584 |
| InterCity | 1.050 | 997 | 2.047 |
| Total | 5.939 | 4.788 | 10.727 |

El viajero de Brighton probablemente estará haciendo su trayecto en un tren nuevo con aire acondicionado.

Las estaciones, aunque a menudo tienen menor prioridad en el reparto de inversiones, han recibido alrededor de 1.500 millones de euros. Algunas de las grandes estaciones, como Paddington, Manchester Piccadilly o Glasgow Central, tienen ahora muy buen aspecto. También se ha gastado dinero en otras: en la estación de Brighton, situada junto al mar, se ha reparado la hermosa cubierta de hierro forjado, construida en torno a 1870 también se han arreglado los lavabos de caballeros, que estaban en muy malas condiciones.

Se han inaugurado unas 60 estaciones completamente nuevas. Algunas de ellas son *parkway stations*, situadas a las afueras de la ciudad y dotadas de grandes aparcamientos. Con todo, aún existen estaciones muy antiguas de aspecto gastado y deteriorado. El operador ferroviario las limpia regularmente, pero dada su antigüedad, a veces ni se nota. No sé cómo vamos a conseguir dinero para mejorarlas.

La mayor inversión ha sido para la modernización –con retraso– de la West Coast Mainline, en la que se han invertido 12.000 millones de euros. Al principio no estuvo bien planificada y el coste no tendría que haber sido tan alto, pero por lo menos ahora está terminada.

Puntualidad

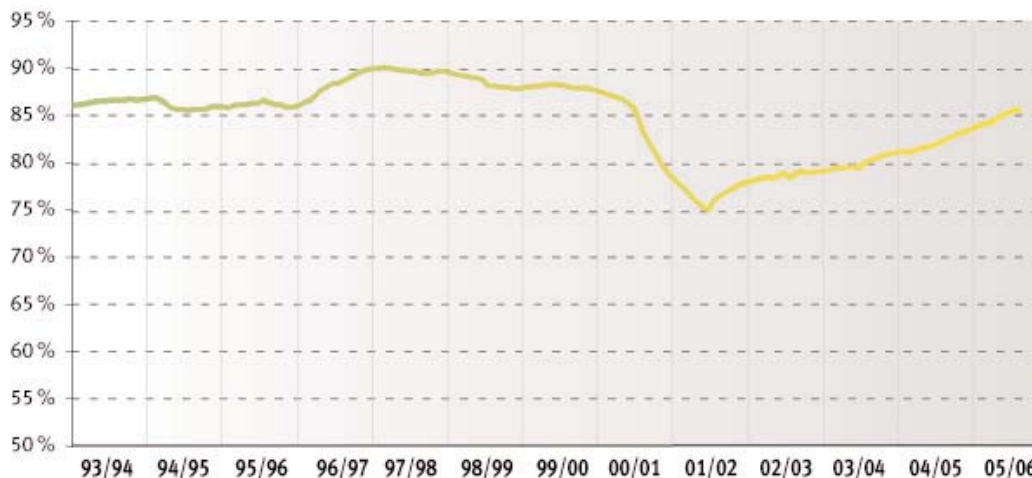
El asunto pendiente más notorio es el de la puntualidad. Debido al alto crecimiento del tráfico, esto quizás no debería sorprender a nadie. Se ha logrado un incremento de casi el 25% en el tráfico de viajeros con sólo un 4% más de material rodante, y de cerca del 50% en el transporte de mercancías con respecto a las cifras de hace diez años, sobre la misma red exactamente. Si alguien está “sudando los activos”, somos nosotros. Con este uso tan intenso de trenes e infraestructura, no es sorprendente que se produzcan retrasos.

El gráfico sobre puntualidad de la página siguiente cubre los últimos doce años. Muestra el porcentaje de trenes que llegan dentro de los cinco minutos siguientes a la hora prevista (diez minutos, para trenes InterCity); todos los trenes están incluidos sin excepciones para casos de fuerza mayor, como incendios junto a las líneas, que parecen demasiado frecuentes para una isla tan lluviosa.

Desde el nivel heredado de British Rail, no muy superior a un 85%, la puntualidad mejoró hasta un 90% tras la privatización. El agudo declive posterior al año 2000 es la consecuencia del accidente de Hatfield, cuando todo se desmoronó. Pero eso ha quedado atrás; ahora, la puntualidad crece continuamente y se está acercando de nuevo al 90%. Calculamos que para superar con creces ese 90%, sería necesario reducir los servicios de trenes y no es eso lo que queremos. Tal vez los fallos y averías desaparezcan de los trenes y la infraestructura por arte de magia, pero mientras esto no ocurra, tendremos que mantener un equilibrio entre puntualidad y capacidad.

Indudablemente, muchos ferrocarriles en el mundo tienen mejor comportamiento en materia de puntualidad. En Japón ya es algo legendario, y elogio y admiro a aquellos que lo hacen mejor. Pero tenemos que trabajar con lo que tenemos: un ferrocarril de tráfico mixto, dinero limitado y exigencias contradictorias de más trenes y más puntualidad.

Puntualidad 1993 - 2005
Media Móvil Anual de la PPM 1993/1994 - 2005/06 - Trenes de viajeros



PPM (Medida del Rendimiento Público) = % de trenes que llegan dentro de los 5 minutos siguientes a la hora prevista, 10 minutos en el caso de los InterCity

Datos obtenidos de la Passenger Charter (Carta de Servicios de Viajeros) para 1993/1994-1997/1998. Datos reales desde 1998/99.

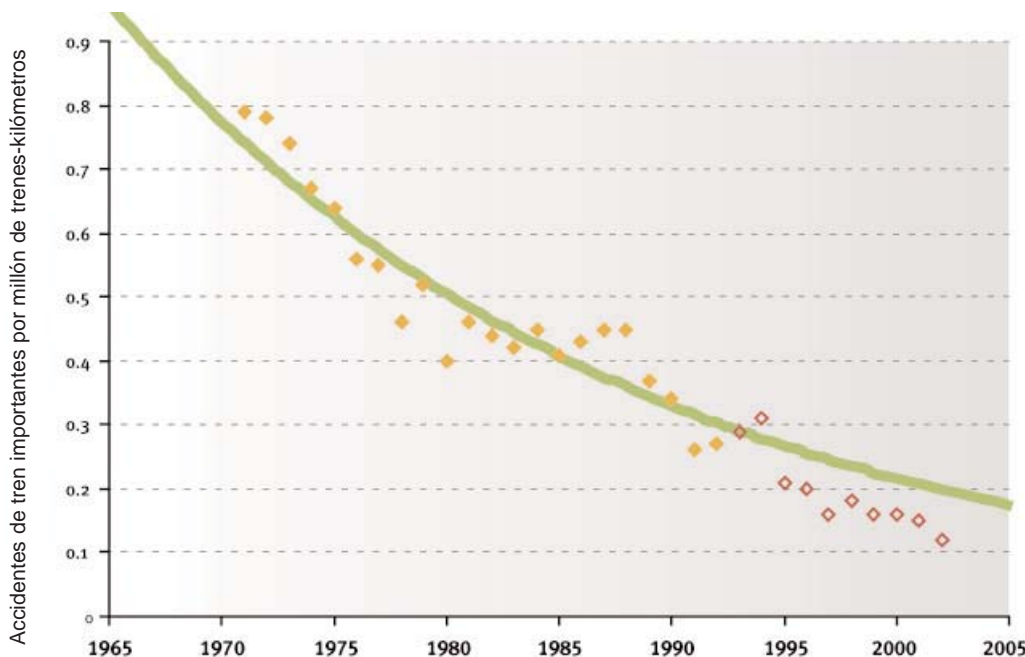
Nota: La puntualidad se define como el porcentaje de trenes que llegan dentro de los 5 minutos siguientes a la hora prevista (o 10 minutos para servicios InterCity). Todos los trenes están incluidos sin excepciones para casos de causa mayor.

Seguridad

La seguridad es una cuestión de suma importancia, porque ningún accidente es aceptable, de modo

que dejaré que Andrew Evans lo explique. Es catedrático de Gestión de Riesgos en el Transporte en el Imperial College de Londres, y el siguiente texto se ha tomado del resumen de su artículo de junio de 2004:

Accidentes ferroviarios importantes por millón de trenes-kilómetros: 1971-2002/2003



Se definen como "Accidentes ferroviarios importantes" las colisiones de trenes, descarrilamientos y rebases que afectan a líneas de viajeros. Incluyen accidentes con víctimas mortales y sin ellas.

- "British Rail había alcanzado una tendencia descendente en las cifras medias de accidentes por trenes-kilómetros para todas las clases principales de accidentes en los 27 años transcurridos hasta 1993. El artículo hace una extrapolación de estas tendencias favorables como criterio para juzgar el comportamiento en materia de seguridad del ferrocarril privatizado".

- "El artículo muestra que el ferrocarril privatizado mejoró dicho criterio en todas las clases de accidentes".

- "A pesar del historial que presenta, bueno por regla general, mucha gente cree que la seguridad se ha deteriorado con la privatización del ferrocarril. El artículo aborda las razones por las que, en contra de la evidencia, esta creencia persiste".

Se trata de un artículo interesante y está disponible en Internet. Se acaba de actualizar con los datos del año pasado, pero el mensaje no ha cambiado.

El gráfico de la página anterior, extraído del artículo, ilustra bien el tema. Muestra "accidentes ferroviarios importantes", lo cual es una amplia definición de los accidentes, e incluye colisiones, descarrilamientos y rebases; con y sin víctimas mortales. Los puntos amarillos corresponden al período previo a la privatización; los rojos, al período posterior.

La línea de tendencia es el criterio de mejora con el que el profesor Evans juzga el ferrocarril. Todos los años recientes se sitúan por debajo de dicho criterio.

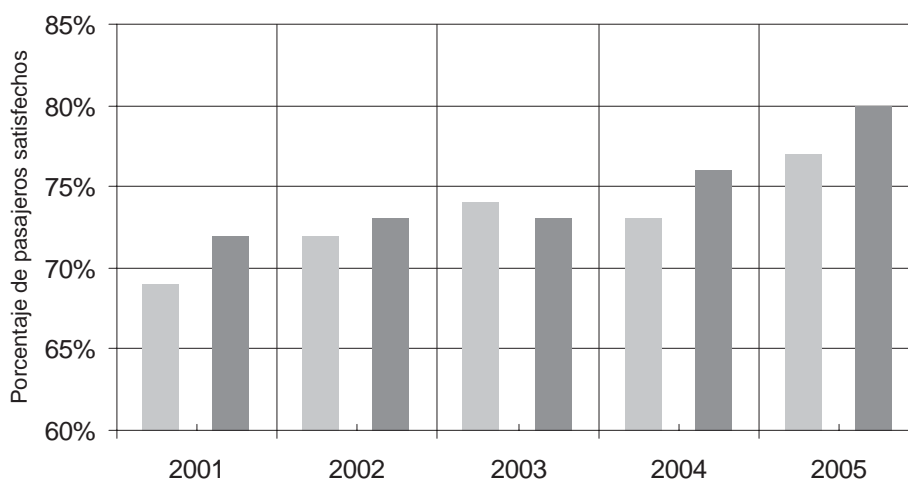
La experiencia de los viajeros

Para prestar un buen servicio al viajero tienen que conjugarse varios factores. Las cosas no ocurren por arte de magia. Se necesitan medidas prácticas y razonables, que se apliquen de manera fiable, pero la lista de factores es bastante larga: fácil acceso del viajero a la información; estaciones bien diseñadas; trenes puntuales, confortables y limpios; buena correspondencia con autobuses y taxis, etc.

Medimos la satisfacción global de los viajeros mediante la National Passenger Survey (Encuesta Nacional a los Viajeros), una amplia encuesta realizada a 25.000 viajeros por la institución independiente Passenger Focus, que evalúa 30 elementos del servicio al viajero y añade una puntuación global. Se lleva haciendo cinco años de forma sistemática. La última edición muestra que todos los valores menos uno tienen un nivel no alcanzado anteriormente. Por primera vez –probablemente por vez primera en toda la historia del ferrocarril– refleja una satisfacción global (satisfecho o muy satisfecho) de un 80%. Esto es bueno para el transporte; incluso una buena compañía aérea de las más importantes puede estar por debajo, con, digamos, un 70%.

Muchas de las historias que aparecen en los titulares de la prensa, al igual que la baja satisfacción de los viajeros en muchas áreas, son consecuencia de la política pública y de las restricciones económicas, y no están bajo el control de los operadores. El nivel de las tarifas es una cuestión importante para los viajeros,

Resultados de la Encuesta Nacional de Viajeros (en tantos por ciento) durante los cinco últimos años



en particular para aquellos que necesitan viajar en hora punta; pero rebajar las tarifas aumentaría la necesidad de subvenciones. La condición en la que se encuentran las estaciones varía mucho. En algunos casos es excelente, pero de las 2.500 estaciones del país, muchas están anticuadas y necesitan inversiones que sólo pueden venir del Gobierno. Otra cuestión de interés para los viajeros se refiere a las horas en las que las estaciones pequeñas están dotadas de personal. Tenemos 1.000 estaciones con menos de 100 viajeros al día. La gente desearía que hubiera personal incluso en las estaciones más pequeñas, pero esto no está económicamente justificado. Cada vez hay más quejas por tener que esperar de pie. Habría que preguntarle al Gobierno: ¿quieren que el dinero de los contribuyentes se gaste en estas cosas?

Inevitablemente, las empresas ferroviarias están en la línea de fuego en estos temas. Algunos son culpa nuestra, pero muchos son consecuencia de la política del Gobierno o de que somos un ferrocarril que intenta hacer más de lo que puede: ciertamente se trata de temas de mucho calado.

Los desafíos

El mercado de viajeros va bien, incluso con tendencia al alza. Si gestionamos un buen servicio ferroviario, atraeremos más viajeros. La calidad de los servicios mejora de forma estable. Lo mismo ocurre con el transporte de mercancías. ¿Cuáles son los desafíos, entonces? El primero es, dicho claramente, "no quitarle el ojo de encima", estar atentos a cada detalle, porque si uno está dirigiendo un ferrocarril, no puede relajarse.

Y además de eso, ¿cuáles son los otros desafíos? Son fáciles de enunciar: coste, capacidad y política ferroviaria del Gobierno.

En lo que se refiere a los costes, cualquier cosa que se haga en el ferrocarril es siempre demasiado cara, e imagino que esto ocurre también en otros países. A pesar del aumento de los ingresos, las subvenciones del Gobierno han crecido para equipararse al incremento de los costes. Parte de este incremento es consecuencia del ciclo de inversión del ferrocarril (muchos activos han sobrepasado su ciclo de vida más o menos en este momento). Pero otra parte del incremento se produce en costes unitarios. Por su naturaleza, un ferrocarril necesita muchos empleados, y los costes de éstos aumentan cada año. Los aspectos de seguridad elevan los gastos, como también lo hacen las demandas de los viajeros de mejor servicio al cliente; la estrategia minimalista de las aerolíneas de bajo coste no cuenta con una buena acogida entre los viaje-

ros del ferrocarril. La tecnología, que ha potenciado la productividad en muchos sectores, ha hecho poco por el ferrocarril. El ERTMS, por ejemplo, todavía tiene que producir beneficios económicos.

Es obvio que no existe una solución sencilla para el problema de los costes. La tradicional habilidad del ferrocarril, que consiguió costes bastante bajos para infraestructura y trabajos de ingeniería, se cimentó en la experiencia y el buen juicio y, en niveles salariales bastante moderados. Creo que esta forma de actuar ya se ha agotado. Ahora nos dirigimos hacia una estrategia que se basa mucho más en mediciones, comprensión científica de los hechos, definición de procesos y estandarización. Se cree que este tipo de enfoque conduce a la productividad, la calidad y la reducción de costes; esto es lo que ha ocurrido en otros sectores. Hemos progresado en esa dirección; yo incluso diría que estamos a mitad de camino para conseguirlo. Esto es un avance, pero ocurre que tenemos los costes de una sociedad moderna sin contar aún con la productividad de una economía moderna.

Necesitamos muchas cosas prácticas; encontrar formas de recortar los costes de los servicios que tienen bajas cifras de clientes, es una de ellas (nuestro nombre para esta iniciativa es *community railway* o "ferrocarril de la comunidad")

El segundo desafío es la capacidad. El ferrocarril británico está lleno, pero las cifras de viajeros siguen creciendo. Pronosticamos un crecimiento del 28% en viajeros-kilómetros para los próximos diez años, pero, por el momento, para incrementar la capacidad sólo contamos con pequeños planes que ha aprobado el Gobierno. El trabajo de planificación para ofrecer mayor capacidad se está realizando ya a través de los Estudios de Utilización de Itinerarios dirigidos por Network Rail, mencionados anteriormente. Es un tema fascinante para los que trabajan en el ferrocarril. ¿Qué es mejor: facilitar trenes más largos o más trenes? Y, si optamos por lo segundo, ¿cómo se pueden proporcionar surcos horarios? ¿Cuál es la encrucijada: la limitación del número de surcos horarios o los andenes de las estaciones de destino? ¿Mantenemos en el horario trenes con paradas, trenes semi-rápidos y trenes rápidos en una misma línea? En lugar de eso, ¿sería mejor construir algunas líneas nuevas? ¿Podemos conseguir una rotación más rápida en las estaciones terminales? ¿Podemos crear un ferrocarril "con paradas para repostar"?

Hay muchas ideas. Una vez que el Gobierno haya decidido si va a apoyar a un ferrocarril en crecimiento, tendremos que elegir las más rentables. Presumo que nuestra necesidad inmediata es de unos

200 proyectos de pequeño y mediano tamaño para todo el país. También son posibles grandes proyectos ferroviarios. El enlace ferroviario del túnel del Canal estará terminado en poco tiempo y por él empezarán a llegar viajeros a St Pancras en algún momento del próximo año. El de Crossrail es un proyecto de mayor envergadura aún, que se encuentra en fase de planificación, aunque la financiación todavía no se ha garantizado. El resultado será un túnel ferroviario de línea principal que atravesará Londres desde Paddington, en el oeste, hasta la estación de Liverpool Street, en el este.

El tercer desafío, quizás el más difícil de todos, es la política pública. Al más alto nivel está en marcha un estudio conjunto entre el Ministerio de Transportes y el de Hacienda, encabezado por Rod Eddington, anterior gerente de British Airways, que tiene la misión de responder a una pregunta fundamental: "Ante la magnitud de los costes, ¿es absolutamente necesaria una inversión tan elevada en el transporte (ya sea por carretera, ferroviario o por aire) para sostener el crecimiento económico británico?". Esperamos su respuesta con gran interés.

Hay muchas otras preguntas sobre políticas que se pueden plantear al Gobierno. Los ministros y autoridades van a estar muy atareados.

Las polémicas

En Gran Bretaña, discutir sobre la gestión del ferrocarril es el deporte nacional. Cada punto de vista tiene sus partidarios; pero, afortunadamente, las quejas sobre la organización del ferrocarril van disminuyendo. Se acepta, aunque con reticencias, que la organización actual ha dado muchos resultados y que, aunque tiene sus problemas, un sistema diferente habría resuelto un problema para crear otro. Ésta es también mi opinión.

En verdad, las discusiones más acaloradas en la actualidad conciernen a la política pública; por ejemplo, qué volumen de inversión debe realizar el Gobierno para potenciar el ferrocarril o para mantener las tarifas bajas. Pero tal vez debería dedicar unas palabras al tema de la organización.

A falta de poder crear una única y vasta compañía para dirigir cada parte del ferrocarril –lo que se podría llamar un *megaferrocarril*–, hay que repartir las tareas de alguna forma: verticalmente, horizontalmente, por región o por función. En Gran Bretaña hemos optado por la separación entre la infraestructura y la explotación. La explotación está gestionada por los operadores ferroviarios con franquicia, y la infraestructura por Network Rail. La ventaja es un fuerte incentivo para prestar el servicio y centrar la atención en los aspectos esenciales. La gente siempre infravalora la competencia. Obviamente, la interconexión entre las dos partes del sector es fundamental y debe gestionarse con mucho cuidado, de forma que todo el ferrocarril permanezca unido. Para ello se necesita un "pensamiento integrado":

- primero, en las operaciones (dirigir un ferrocarril puntual) y
- segundo, en la planificación (las mejores soluciones para la capacidad o la velocidad de los recorridos).

Aunque pertenecemos a organizaciones diferentes, Network Rail y las compañías ferroviarias se sientan en la misma mesa para tratar ambas cuestiones.

En 1992, el Gobierno pensó en dividir el ferrocarril en compañías regionales integradas verticalmente, aunque British Rail había dividido previamente el ferrocarril por sectores: InterCity, Regional, y Londres y el Sudeste. Pero, se haga como se haga la división, siempre habrá interfaces. Incluso el *megaferrocarril* tendría interfaces, lo que ocurre es que no serían visibles.

Aquellos que abogan por la integración vertical apuntan hacia la integración de la planificación (por ejemplo, internalizar la compensación del peso de los trenes con mantenimiento de la infraestructura); operaciones integradas; proporcionar un enfoque orientado al viajero para la gestión de la infraestructura; y si la integración vertical se alcanzó a través de compañías regionales, se podría ver competencia, o al menos comparaciones de la eficiencia, en la gestión de la infraestructura. Estos son puntos importantes, pero "grande e integrado" no necesariamente significa "mejor", y, en mi opinión, esto no significaría un avance para el Reino Unido. Se perdería concentración, y la competencia por los servicios de explotación es importante. Además, el necesario "pensamiento integrado" puede lograrse de otras maneras.

También se plantea que el procedimiento de concesión de franquicias provoca complejidad y rigidez en la gestión del sector. Aunque existe un procedimiento para cambiar las especificaciones de las franquicias, una vez concedidas, el cambio supone un gran esfuerzo que la gente rehúye. En principio, todo el procedimiento de concesión de franquicias podría evitarse a través de la integración vertical, aunque es precisamente este procedimiento el que ha servido para meter presión y producir los resultados que hemos visto. Si se suprimiera, el problema del control afloraría en otro lado. No se puede escapar de él.

Una cosa es segura: la organización perfecta no existe. Pero creo que en Gran Bretaña hemos trabajado bien.

Conclusión

Los últimos diez años han supuesto una aventura extraordinaria: un viaje muy agitado, se podría decir. Pero en este momento concreto, el ferrocarril puede considerarse un éxito. Las cifras de viajeros están en alza y la satisfacción de los clientes es la más alta que ha habido en muchos años. El sector ferroviario, con muchos operadores ferroviarios y un único administrador de red, es fuerte y competente. No obstante, considero que ahora nos movemos hacia una nueva etapa. Tenemos que seguir mejorando en la prestación de servicios básicos, pero ahora debemos hacer frente a los retos de coste, capacidad y política. No va a resultar nada fácil.

Título publicado previamente en esta serie:

Jan Sundling: "Desarrollar operaciones logísticas ferroviarias en Europa: perspectivas en Suecia", septiembre de 2005.

Números anteriores de la Colección “Estrategias Ferroviarias Europeas”

15. GALILEO. Aplicaciones ferroviarias. Hoja de ruta para la implementación
14. ERTMS - Por un tráfico ferroviario fluido y seguro: un gran proyecto industrial europeo / Factores clave para el éxito de su implementación: declaración de los ferrocarriles
13. Análisis de desarrollo real de la política europea de transportes: implementación del Primer Paquete Ferroviario y revisión del Libro Blanco sobre los Transportes
12. Transporte Ferroviario de Servicio Público en la Unión Europea: una perspectiva general
11. Network Rail. Memoria de Responsabilidad Corporativa 2005
10. Aspectos económicos de la reforma ferroviaria de la UE
9. Die Bahn. Informe sobre la competencia. 2005
8. Reforma ferroviaria y cánones de acceso a la infraestructura ferroviaria
7. Informe sobre la competencia
6. El Tercer Paquete Ferroviario
5. Datos sobre la competencia en el mercado europeo del transporte: estudio de investigación
4. Invertir en la red ferroviaria europea para mantener la movilidad de viajeros y mercancías en Europa
3. Oficina del Regulador Ferroviario. Memoria Anual 2003-2004
2. Estudio sobre Reservas de Capacidad de la Infraestructura para el Transporte Combinado en 2015
1. El Futuro del Ferrocarril