


## Nuevo modelo de gestión




*renfe*

Dirección General de Seguridad, Organización y Recursos Humanos  
Dirección Corporativa de Organización y Desarrollo



Renfe  
Gabinete de Desarrollo de la Cultura Empresarial y Comunicación Interna  
Febrero 2006



## Nuevo modelo de gestión



*renfe*



## Presentación

Desde principios de la década pasada, Renfe se ha transformado a través de algunos hitos que han sido fundamentales: la aproximación al mercado mediante la organización en Unidades de Negocio, la mejora sustancial de resultados y productividad, la cultura de orientación al cliente y la mejora de la calidad.

El avance ha sido muy importante, sin embargo las condiciones en las que Renfe se ha venido desarrollando en este período están cambiando de un modo sustancial, y exigen una nueva evolución de la empresa, que debe adaptarse y anticiparse al nuevo contexto, concibiendo un proyecto empresarial ilusionante y con elevadas aspiraciones.

El nuevo modelo de gestión permitirá que Renfe Operadora aborde con éxito el futuro, lleno de oportunidades, pero cada vez más complejo, exigente y competitivo.



## Índice

<b>1 Un nuevo entorno</b>	<b>06</b>
1.1. Un nuevo marco legislativo	08
1.2. Cambios en la estructura del mercado	10
1.3. Desarrollo tecnológico	11
1.4. Aumento de la competencia	13
<b>2 Nuevo modelo de gestión</b>	<b>14</b>
2.1. Altas aspiraciones en el nuevo contexto	16
2.2. Cuatro pilares básicos del nuevo modelo de gestión	18
2.3. Articulación del modelo: especialización, marcos de gestión y resultados	21
<b>3 Retos de futuro y prioridades de gestión de las áreas</b>	<b>24</b>
3.1. Servicios de Alta Velocidad - Larga Distancia: desarrollo de un operador altamente competitivo	26
3.2. Servicios de Cercanías y Media Distancia: fortalecimiento, modernización y mayor especialización	28
3.3. Servicios de Mercancías y Logística: desarrollo de una operación rentable en un mercado abierto	30
3.4. Fabricación y Mantenimiento: competitividad en calidad, servicio y coste	32
3.5. Dirección de la empresa: una perspectiva integrada	34
<b>Una organización que acerca la gestión a cada mercado</b>	<b>38</b>



## 1. Nuevo entorno



**El entorno en el que compete Renfe Operadora está experimentando cambios significativos.**

**En este sentido, la empresa se sitúa ante cuatro ejes de cambio principales, a nivel del marco regulatorio en el que desarrolla su actividad, a nivel de estructura del mercado, a nivel tecnológico y a nivel competitivo. Su acción combinada genera una fuerte dinámica de cambio que exige respuestas cada vez más decididas por parte de Renfe Operadora, desencadenando una nueva fase de transformación.**



### **1.1. Un nuevo marco legislativo**

El nuevo marco de ordenación sectorial viene determinado por la Ley del Sector Ferroviario.

En paralelo, las directivas europeas han definido el calendario de liberalización de los mercados. Asimismo, el marco normativo europeo también estaría

evolucionando en la dirección de eliminar la financiación pública sobre servicios y negocios no considerados de interés público; y en el caso de ser declarados de interés público, obligando a restablecer los mecanismos de compra de tráfico desde las Administraciones Públicas correspondientes.

Estos cambios suponen un reto

significativo para Renfe Operadora, y la necesidad de preparar el modelo de gestión hacia el aumento de las capacidades, la competitividad y la rentabilidad de todos sus negocios, ahondando en la necesidad de especializar más las distintas actividades empresariales.





## **1.2. Cambios en la estructura del mercado**

El marco de desarrollo sectorial está generando profundos cambios en la estructura del mercado, derivados de la apuesta estatal por el ferrocarril, a través de las inversiones contempladas en el plan de desarrollo de las

infraestructuras ferroviarias, (PEIT 2005-2020), y de las crecientes necesidades de vertebración territorial y local.

Este impulso inversor supondrá un fuerte crecimiento del tráfico por ferrocarril, caracterizado por la entrada de nuevos segmentos de clientes y nuevas demandas de movilidad.

Estos cambios estructurales suponen una oportunidad de crecimiento para Renfe Operadora, y la necesidad de impulsar la orientación al cliente y a los mercados, profundizando en la especialización de los negocios para la mejora del posicionamiento competitivo.



### **1.3. Desarrollo tecnológico**

Durante los últimos años, el sector se transforma desde el punto de vista del desarrollo tecnológico en todos y cada uno de sus negocios.

El desarrollo de la alta velocidad, las nuevas tecnologías de comunicación e información, o la necesidad de llevar a cabo una renovación para los servicios de mercancías, requieren una profunda transformación para ofrecer soluciones innovadoras. Adaptarse, participar y liderar este cambio tecnológico debe ser una prioridad para Renfe Operadora, y de ello depende una gran parte de su éxito, crecimiento y sostenibilidad del negocio de cara al futuro.

## Objetivos de futuro para Renfe Operadora

Principales magnitudes de negocio recogidas en el Plan Estratégico 2005-2009 y objetivos de crecimiento:

- Captación de 100 millones de viajeros adicionales en cinco años, de manera que la demanda atendida en el período pasará de 484 millones de viajeros en 2004 a 578 millones en 2009, con un crecimiento del 19,3%.
- Transporte de 4 millones de toneladas más, un 13,9% de crecimiento, pasando de transportar 26 millones de toneladas de mercancías en 2004 a 30 millones en 2009.
- Incremento de la producción hasta 43 millones de kilómetros tren, un 24,7% más, para hacer frente al crecimiento.
- Incremento de los ingresos por tráfico de casi un 80% (un 79,6%), 1.100 millones de euros más.

Para poner en contexto este crecimiento, y resaltar el fuerte desafío que conlleva, basta señalar que el aumento promedio anual de los ingresos por tráfico entre 1990 y 2005 fue del 4%, mientras que la proyección para el periodo del Plan Estratégico asciende al 14%, más de tres veces superior.

Además, este crecimiento se conseguirá mejorando la calidad percibida del servicio y los resultados de los negocios, avanzando decididamente hacia la rentabilidad y el equilibrio financiero en todos y cada uno de ellos, considerando tanto la venta de servicios a los usuarios y clientes finales como el restablecimiento de la compra de tráfico por las Administraciones Públicas competentes.

Una mejora que tendrá una tendencia creciente a futuro, dado que, aún con el incremento del coste por canon, la maduración de la puesta en explotación de las nuevas infraestructuras llevará a Renfe Operadora a alcanzar la explotación óptima de los servicios en un periodo que supera el horizonte temporal del Plan.

#### **1.4. Aumento de la competencia**

El desarrollo de los mercados de transporte supone un aumento significativo de la presión competitiva en todos los mercados de operación de Renfe. Este cambio se evidencia, en el caso del transporte de viajeros de larga distancia, con la entrada de aerolíneas de bajo coste o el incremento de la capacidad en los aeropuertos; o en el caso del transporte de mercancías, por el cambio progresivo de la demanda de los clientes hacia productos logísticos integrados, así como por la entrada de nuevos operadores ferroviarios, de la mano de la liberalización.

#### **PLAN ESTRATÉGICO**

Como primera respuesta a estos cambios en el entorno, Renfe Operadora elaboró su Plan Estratégico 2005-2009, que incluye una fuerte inversión en material rodante para aprovechar esta oportunidad de crecimiento del negocio, tanto en el transporte de viajeros como en mercancías.







## 2. Nuevo modelo de gestión

En este marco estratégico, Renfe inicia una nueva etapa de transformación. Un paso adelante necesario que se fundamenta en un nuevo modelo de gestión y cuyos principales objetivos son:

- Aprovechar las oportunidades de crecimiento.
- Fortalecer a la empresa frente a la liberalización y la competencia.
- Adaptar la gestión a la nueva ordenación y regulación sectorial.
- Apoyar la reestructuración de los negocios para alcanzar la rentabilidad.

Con ello, Renfe aspira a asegurar la consecución de los objetivos del Plan Estratégico, dotando a la empresa de un modelo de gestión con mayor recorrido, optimizado y enfocado en el desarrollo del negocio en el nuevo entorno. Esta adaptación se basa en un progresivo ajuste a las condiciones diferenciales de cada uno de los negocios, profundizando en la especialización por mercados, y promueve un avance claro en la orientación al cliente, la mejora de la competitividad y la consecución de resultados.

Un modelo que nace de un elevado nivel de aspiración para el que la empresa está posicionada, que supone el inicio de una etapa de transformación, y que da origen a una nueva articulación empresarial.



### **2.1. Altas aspiraciones en el nuevo contexto**

Renfe Operadora, como Grupo público de transporte ferroviario, aspira a liderar el proceso de transformación del sector, en el que la empresa va a operar en un entorno progresivamente liberalizado y en el que están configurándose nuevos competidores nacionales e internacionales.

Sin embargo, su posición de

partida le obliga a jugar un papel fundamental.

En este sentido, Renfe debe contribuir a potenciar el sector:

- (1) Desarrollando el ferrocarril, aumentando su cuota frente a modos alternativos en viajeros y en mercancías.
- (2) Alcanzando la rentabilidad en todos los negocios, a través de la mejora continua en eficiencia, innovación y calidad de servicio.
- (3) Orientando la empresa al



cliente, asegurando en todo momento la seguridad en el servicio, sobre la base del compromiso con la sociedad y el desarrollo profesional de sus empleados.

La materialización de esta visión supondrá un fuerte impulso al ferrocarril, que en el mercado de viajeros se estima capte, en el período 2005-2009, cerca de un 25% más de cuota, frente al resto de modos de transporte

público. Por su parte, se espera que la cuota del ferrocarril en el transporte de mercancías se duplique a lo largo del período de vigencia del PEIT. Todo ello debería permitir a Renfe Operadora consolidarse como una empresa ferroviaria de referencia en el contexto europeo, en un mercado abierto y competitivo, y cada vez más internacionalizado.



## 2.2. Cuatro pilares básicos del nuevo modelo de gestión

El nuevo modelo de gestión se desarrolla en torno a cuatro pilares fundamentales o áreas de actividad.

Estas cuatro áreas de actividad agrupan internamente negocios que compiten en mercados similares, se enfrentan a los mismos cambios y requieren capacidades equivalentes. Con esta configuración se busca una dimensión empresarial suficiente en cada una de las áreas que

asegure escala, competitividad y eficiencia.

- **Área de actividad de Servicios de Alta Velocidad - Larga Distancia**, para la prestación de servicios comerciales, con la aspiración de desarrollar un operador de mayor escala, que compita de manera eficaz en un mercado en liberalización, alcanzando una cuota significativa de la demanda global, hoy en manos de otros modos. Aspiración que se fundamenta en la mejora de los servicios derivados del desarrollo de las infraestructuras de altas prestaciones, el fuerte esfuerzo inversor en material rodante y el pleno conocimiento de sus mercados objetivo.
- **Área de actividad de Servicios de Cercanías y Media Distancia**, con la aspiración de consolidarse como el operador de referencia en servicios de interés público, reforzando el liderazgo en



Cercanías, y modernizando los servicios de Media Distancia, para dar respuesta a las necesidades de los ciudadanos y de las distintas Administraciones Públicas. Evolución que se apoyará en la utilización de las nuevas tecnologías e infraestructuras, combinando el desarrollo de la Alta Velocidad de Media Distancia con la transformación de los servicios convencionales, desarrollando así productos especializados para satisfacer la movilidad en los distintos mercados territoriales. Y todo ello, con un esfuerzo inversor en material rodante.

- **Área de actividad de Servicios de Mercancías y Logística**, con la aspiración de potenciar el transporte de mercancías por ferrocarril, consolidándose como un operador competitivo de referencia, y actuando de manera proactiva en el proceso



de liberalización.

Transformación basada en la adaptación y flexibilización de la oferta en torno a las demandas logísticas globales de los clientes de cada mercado, aumentando la productividad y la calidad como base de un crecimiento rentable y saneado, e implantando una cultura centrada en resultados.

- **Área de actividad de Fabricación y Mantenimiento**, con la aspiración de transformar la actividad de mantenimiento, alcanzando niveles de eficacia y calidad, adaptándola al cambio tecnológico que supone la incorporación masiva de nuevo material. Cambio que se apoyará en el desarrollo del conocimiento clave de la mano de la industria privada, profundizando en la especialización para los distintos clientes internos, así como en el impulso de la actividad de fabricación y en la captación de mercado externo.





Estas **cuatro áreas de actividad** se identifican por atender mercados y competencia diferentes, tener marcos de liberalización con distintos calendarios de avance y responder a esquemas de financiación diferenciados.



### **2.3. Articulación del modelo: especialización, marcos de gestión y resultados**

La articulación del modelo supone una evolución de las Unidades de Negocio. Se construye agrupando algunas de ellas o redelimitando algunos servicios, profundizando en la especialización y aproximación al mercado, y acentuando la filosofía de responsabilidad empresarial y de búsqueda de resultados, principios que fueron fundamentales en el modelo anterior.

Cada área de actividad se caracteriza por tener unas condiciones específicas claramente diferenciadas en función del tipo de mercado, del cliente dominante, del mecanismo de definición de la oferta, de la

## Contextos y marcos de gestión claramente diferenciados

	Servicios de Alta Velocidad-Larga Distancia	Servicios de Cercanías-Media Distancia	Mercancías y Logística	Fabricación y Mantenimiento
Mercado	• Abierto	• Regulado/intervenido	• Abierto	• Abierto
Tipo de cliente dominante	• Sólo privado	• Público y privado	• Sólo privado	• Operadores de Renfe Operadora, externos y fabricantes
Definición de la oferta	• Operador en función de criterios de mercado	• Mercado y administración en función del servicio objetivo	• Operador en función de criterios de mercado	• Proveedor en función de criterios de mercado y necesidades de operadoras/fabricantes
Interacción con las AA. PP.	• Limitada a aspectos normativos generales	• Además de aspectos normativos generales, negociación con las AA.PP. sobre precios, frecuencias, niveles de servicio, etc.	• Limitada a aspectos normativos generales	• Limitada a aspectos normativos generales
Competencia intramodal	• “En el mercado” (operadores que compren surcos al Adif*) • Mercado NO liberalizado	• “Por el mercado” (licitación pública) • Mercado NO liberalizado	• “En el mercado” (operadores que compren surcos al Adif) • Mercado SI liberalizado	• Mantenedores y fabricantes de material rodante • Mercado SI liberalizado
Generación de resultados	• Ingresos derivados de venta de billetes y servicios adicionales	• Venta de billetes, servicios adicionales e ingresos por venta de tráfico al Estado / CCAA. / AA.LL.	• Ingresos derivados del transporte combinado y de cargas, de servicios logísticos y resultados de participadas	• Ingresos por prestación directa de servicios de mantenimiento y fabricación, y resultados de sociedades mixtas
	• En general, serán servicios comerciales rentables intrínsecamente	• En general, serán servicios de interés público rentables con la compra de tráfico por las AA.PP.	• Deberán ser servicios rentables intrínsecamente	• Deberá ser un negocio rentable intrínsecamente

\* Modelo final no definido, también podría haber licitación

modalidad de la interacción con las Administraciones Públicas, de la competencia afrontada y del modelo de generación de resultados. En definitiva, negocios con marcos de gestión claramente diferenciados.

Más allá de la diferenciación y foco específico de gestión de las nuevas áreas de actividad, éstas, a su vez, se articulan en nuevas áreas básicas de negocio (por ejemplo los corredores de Alta Velocidad - Larga Distancia o los sectores de Mercancías), que constituyen centros de resultados, con mercados definidos, dimensiones competitivas diferenciales y equipos ejecutivos específicos. De este modo se

profundiza en el modelo anterior de las Unidades de Negocio y en sus principios de responsabilización y especialización.

Adicionalmente, las áreas de negocio comparten en cada área de actividad aquellas funciones y capacidades comunes en los que la escala empresarial constituye una ventaja competitiva y/o una prioridad clave de gestión, como por ejemplo la Distribución y servicios comerciales, o la Innovación y Tecnología.





### 3. Retos de futuro y prioridades de gestión de las áreas



**Bajo el nuevo modelo, cada área de actividad adopta la configuración interna que mejor optimiza su capacidad para competir, atender las necesidades de los distintos clientes y conseguir mejores resultados. Esta configuración permitirá abordar los retos de futuro que de un modo específico deben afrontarse por cada una de estas áreas, y que resultan de las prioridades de gestión diferenciadas en cada caso.**



### **3.1. Servicios de Alta Velocidad - Larga Distancia: desarrollo de un operador altamente competitivo**

El nuevo contexto de negocio del área de actividad de Alta Velocidad - Larga Distancia viene marcado por el desarrollo de las infraestructuras de altas prestaciones, las oportunidades de crecimiento, y el previsible aumento de la intensidad competitiva en los mercados con mayor potencial por las características concretas de su demanda.

Para dar respuesta a estos retos,

el área de actividad apuesta por una especialización por corredores, pasando de dos unidades de negocio por producto (Alta Velocidad y Grandes Líneas) con dos cuentas de resultados, a un área de actividad de mayor escala relativa, con cinco áreas de negocio por corredores y cuentas de resultados propias: **Nordeste,**

### **Sur, Norte, Este-Mediterráneo y Transversales.**

El orden de magnitud estimado de los ingresos, en 2009, en cada una de las áreas de gestión de los distintos corredores está entre 100 y 400 millones de euros.

El área de actividad contará con una gestión especializada de los distintos productos (AVE, Alitalia,



etc.) de manera que cada corredor pueda seleccionar y configurar el *mix* adecuado de oferta que optimice el servicio y el contexto competitivo específico. Esta estructuración obedece a la creciente necesidad de gestionar los negocios actuales de alta velocidad y larga distancia de manera integrada, tanto comercial

como operativamente. Además profundiza en la especialización y la responsabilización para capturar el máximo potencial de desarrollo de las infraestructuras y refuerza la competitividad. Asimismo, este cambio permite dar un salto cualitativo y cultural en la organización que impulse decididamente la transformación

comercial, tecnológica y operativa. Las prioridades de gestión del área de actividad son:

- (1) Asegurar el éxito en los nuevos corredores de alta velocidad.
- (2) Mejora de la eficiencia y productividad para reforzar la posición competitiva.
- (3) Impulso comercial para maximizar la oportunidad de crecimiento.
- (4) Transformación operativa y tecnificación.
- (5) Gestión de la transición a un mercado abierto.





### **3.2. Servicios de Cercanías y Media Distancia: fortalecimiento, modernización y mayor especialización**

El área de actividad de Cercanías y Media Distancia afronta un contexto en creciente transición. Esta evolución está caracterizada por:

- La necesaria transformación de Regionales, apoyada por el esfuerzo inversor, el desarrollo de las infraestructuras y la

incorporación de los servicios de Alta Velocidad de Media Distancia.

- La previsible evolución del marco competencial territorial.
- La conveniencia de restablecer los mecanismos de compra de tráfico por las Administraciones públicas, en línea con las directrices europeas (actualmente en desarrollo), que desembocarán, con alta probabilidad, en la introducción de la competencia intramodal a través de la

posibilidad de concurrir para la prestación de servicios.

Para avanzar en la adaptación a los cambios en el entorno, el área de actividad se configura en torno a las anteriores **gerencias territoriales** de las Unidades de Negocio de Cercanías y Regionales.

Se refuerzan los núcleos de **Cercanías de Madrid y Barcelona**, para potenciar su especialización como oferta de referencia en las demandas metropolitanas intensivas, y que representan aproximadamente 390 millones de euros de ingresos por billetes en 2009 (50-55% del total del área). Por otra parte, se establece un área específica de nueva creación para la especialización en la **Alta Velocidad de Media Distancia** como negocio emergente, que se coordinará con la modernización

de la Media Distancia convencional. Todas ellas se conforman en áreas de negocio con cuentas de resultados propias (12 exactamente), ahondando así en la cultura de responsabilidad empresarial.

El modelo de gestión del área seguirá evolucionando bajo los principios de adscripción al mercado y especialización, con la reclasificación de los servicios actuales y la modernización de la media distancia. Y todo ello en línea con la evolución del marco competencial, combinando

la especialización por producto con la adaptación a los mercados y clientes públicos territoriales.

Las prioridades de gestión del área de actividad son:

- (1) Restablecimiento/ desarrollo de los mecanismos de compra de tráfico por las Administraciones Públicas.
- (2) Redefinición y clasificación de los servicios de Cercanías y Media Distancia.
- (3) Fortalecimiento de los servicios de Cercanías con carácter más metropolitano.
- (4) Incorporación de los servicios de Alta Velocidad de Media Distancia, y modernización de los servicios convencionales de Media Distancia.
- (5) Definición y gestión del modelo de relación con las Comunidades Autónomas y Administraciones Locales, en sintonía con la evolución del marco competencial.

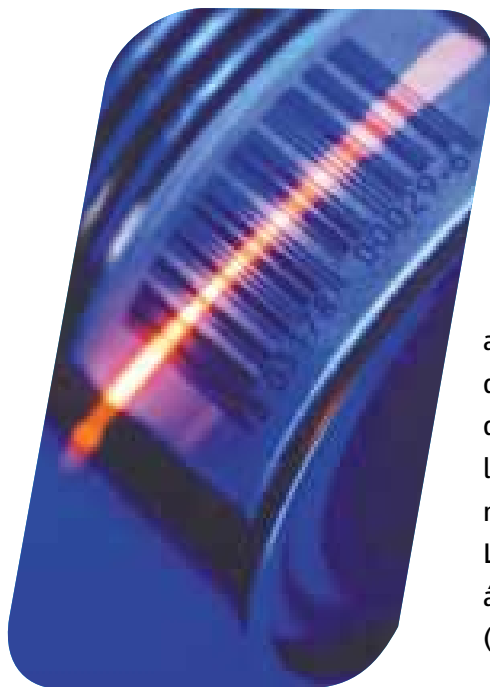




### **3.3. Servicios de Mercancías y Logística: desarrollo de una operación rentable en un mercado abierto**

El área de actividad de Mercancías y Logística, en un contexto ya liberalizado, apuesta por la especialización de su gestión por mercados sectoriales, y por el desarrollo de nuevos servicios logísticos demandados por los clientes a través de alianzas con otras empresas clave para dar una oferta integral. Mercancías y Logística realiza una profunda reestructuración y pasa de estar configurada por una Unidad de Negocio organizada funcionalmente, con un centro de costes de producción desarrollado en ámbitos territoriales y cuenta

de resultados única, a un área de actividad con cinco áreas de negocio especializadas por sector industrial: **Intermodal, Automóvil, Siderúrgico, Graneles, Multiproducto** y con cuentas de resultados propias. El orden de magnitud de los ingresos a 2009 se estiman entre los 80 y 150 millones de euros. Se crea asimismo una **unidad de servicios productivos**, con cuenta de resultados propia, centrada en la provisión de servicios con relación 'cliente-proveedor' y visión de conjunto. Esta estructuración responde a la necesidad de una mayor especialización por tipo de cliente. Además, contribuye al desarrollo y flexibilización de la oferta,



adaptándose a las distintas demandas logísticas, y permite dar un impulso a la orientación a la rentabilidad de cada mercado/cliente.

Las prioridades de gestión del área de actividad son:

- (1) Mejora radical de la calidad, y flexibilización/ adaptación de la oferta.
- (2) Saneamiento económico el negocio, y aumento de la productividad como base del crecimiento.
- (3) Aceleración de la innovación de productos y servicios e incorporación de la tecnología.
- (4) Flexibilización de la organización e implantación de una cultura centrada en resultados.

### **3.4. Fabricación y Mantenimiento: competitividad en calidad, servicio y coste**

En este sentido, evoluciona desde la Unidad de Negocio de servicios de mantenimiento en competencia con la industria privada, a un esquema basado en la colaboración con la industria privada y en la contractualización con los operadores internos con criterios de mercado competitivo, tanto para el desarrollo de la actividad de mantenimiento como para la gestión de los activos de talleres. De esta manera, se pasará de un *mix* de mantenimiento en 2005 de, aproximadamente, un 20% privado - 80% interno, a un equilibrio en 2009 con mayor colaboración del sector privado, aproximadamente 20% privado - 40% compartido - 40% interno. El área estructura su gestión en torno a sus tres líneas de servicio:





### **Mantenimiento de material, Reparaciones, y Fabricación y Remodelaciones.**

Este enfoque promueve las mejoras específicas de calidad y coste que necesitan los operadores, profundizando en la transformación operativa, en la eficacia y en la eficiencia, desarrollando nuevas capacidades tecnológicas como transición hacia la especialización por tipo de cliente. Por último, el modelo contribuye a la entrada en el negocio de fabricación como vía de crecimiento y potenciación de la rentabilidad. En definitiva, una transformación necesaria para convertir al área de actividad en una ventaja competitiva potencial para Renfe Operadora.

Las prioridades de gestión del área de actividad son:

- (1) Mejora de la eficacia y calidad del servicio, e impulso a la especialización y contractualización con cada

uno de los clientes internos.

- (2) Establecimiento de sociedades mixtas con el sector privado, y desarrollo de capacidades: ingeniería de procesos y tecnología.
- (3) Desarrollo de la actividad de fabricación y captación de mercado externo.

---

#### **DE SEIS UNIDADES A CUATRO ÁREAS DE ACTIVIDAD**

Los principales cambios en la configuración de los negocios suponen por tanto el paso de seis Unidades de Negocio a cuatro Áreas de Actividad, contruïdos sobre los principios de responsabilización y especialización, con mayor orientación a los distintos mercados, mayor especialización, mayor masa crítica, mayor coherencia interna, y con mayor peso ejecutivo en la organización.

---



### **3.5. Dirección de la empresa: una perspectiva integrada**

Los cuatro pilares del nuevo modelo de gestión, junto con las áreas corporativas, configuran una Dirección común, que se materializa en el Comité de Dirección, como elemento de apoyo al Presidente en la toma de decisiones, y en la dirección y gestión de la empresa en su conjunto.

En este sentido, el Comité de Dirección lidera el desarrollo estratégico y la gestión de la empresa en los siguientes términos:

- (1) Definiendo prioridades estratégicas globales y estimulando la mejora continua de las áreas de actividad sobre la base de los procesos corporativos de planificación, presupuestos y control.
- (2) Optimizando la distribución de los recursos clave para la empresa (financieros, materiales y humanos), aprobando marcos, planes, políticas y prioridades.

- (3) Optimizando las relaciones operativas entre las áreas de actividad, liderando el desarrollo de modelos estables de gestión y arbitrando conflictos.
- (4) Identificando oportunidades, colaboración y transferencias de mejores prácticas en el Grupo, discerniendo su aplicabilidad y conveniencia de gestión coordinada, así como los responsables de cada iniciativa.
- (5) Liderando la relación con las Administraciones Públicas, Adif y los medios y agentes externos.

**Las áreas corporativas** centran su ámbito de actuación en tres responsabilidades fundamentales o ejes de aportación de valor:

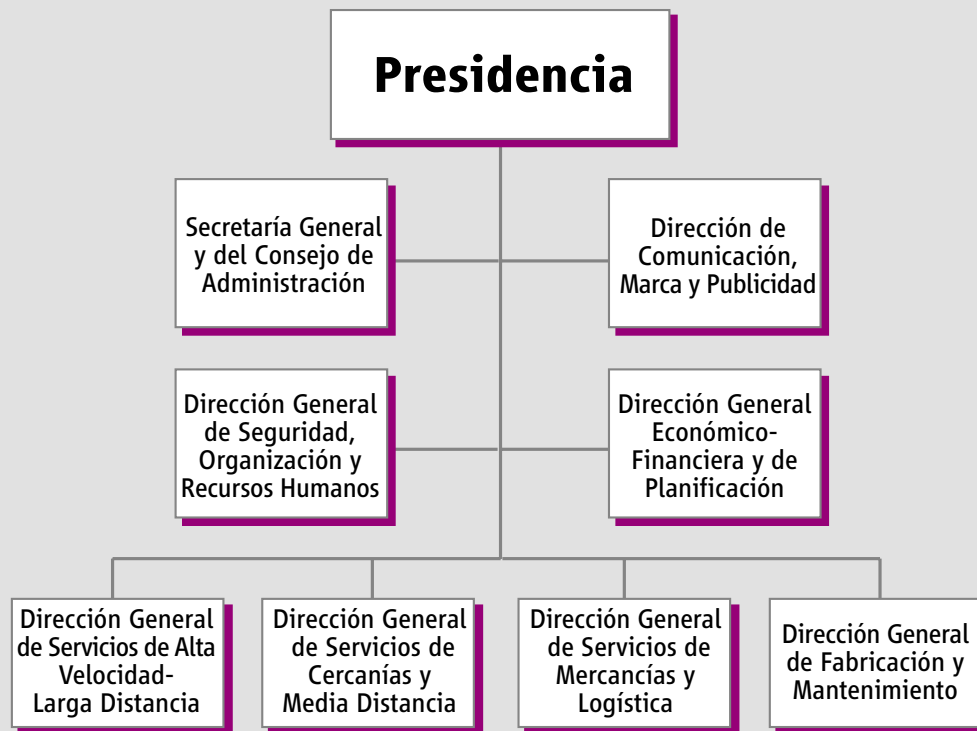
- (1) Apoyo en la gestión de la cartera de negocios de la empresa,
  - Catalizando los procesos clave de planificación estratégica y control de gestión, y validando el ajuste de las estrategias de las áreas con las directrices globales y objetivos de empresa.
  - Proponiendo, planificando y gestionando directamente marcos de actuación, políticas y prioridades en torno a

recursos clave: financieros, materiales y humanos.

- Comunicando necesidades corporativas, compartiendo desarrollos y liderando iniciativas concretas de captura de sinergias en el Grupo que le hayan sido asignadas por el Comité de Dirección o estén contempladas en el modelo de gestión.
- Realizando la gestión financiera de la empresa.
- (2) Gestión del Consejo, de las relaciones externas y de la marca corporativa:
  - Liderando la gestión del Consejo de Administración.
  - Liderando la gestión de relaciones externas.
  - Coordinando las áreas de actividad en la relación con algunos interlocutores operativos externos transversales.
  - Gestionando la estrategia de marca e imagen corporativa de la empresa.
- (3) Propuesta de políticas comunes que ofrezcan marcos



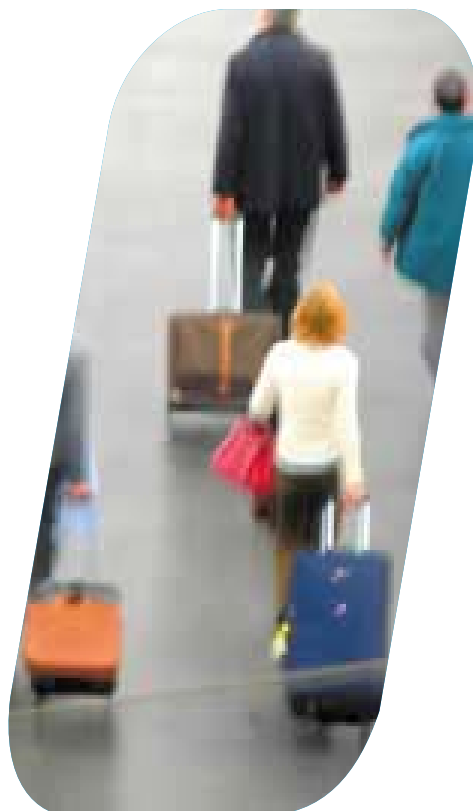
## Comité de Dirección



para el apoyo de las acciones de las áreas.

(4) Prestación de servicios compartidos donde la escala proporciona ventajas claras.

En su estructuración, el Centro Corporativo cuenta con un área de **Seguridad, Organización y Recursos Humanos**, un área **Económico Financiera y de Planificación**, un área de **Comunicación, Marca y Publicidad**, y con la **Secretaría General y del Consejo de Administración**.



---

#### **MAXIMIZAR RESULTADOS**


En su modelo de trabajo las áreas corporativas y las áreas de actividad actuarán de manera que se maximicen los resultados globales de Renfe Operadora, bien sea desarrollando iniciativas propias de una única área, corporativa o de negocio, o mediante los programas transversales que se consideren oportunos. Es responsabilidad del Comité de Dirección liderar la gestión de la empresa y dotarla de los modelos y mecanismos necesarios, asegurando una operación estable y en la dirección adecuada.

---

## Una organización que acerca la gestión a cada mercado

Ante un nuevo entorno sectorial y estratégico, y dados los desafíos impuestos por el crecimiento y la mejora de los resultados, Renfe Operadora responde dando un paso adelante en su transformación, desarrollando un nuevo modelo de gestión que le permite prepararse para el futuro, fortaleciendo sus capacidades y adaptándose a los nuevos retos empresariales.

Este nuevo modelo de gestión basado en cuatro áreas de actividad, evoluciona y perfecciona la organización en Unidades de Negocio. En este sentido, se construye sobre los pilares básicos de especialización, responsabilidad empresarial y desarrollo de culturas de calidad y orientación al cliente, que han favorecido la transformación de Renfe, pero supera sus limitaciones, dotando a cada área de una dimensión empresarial suficiente y de una lógica de negocio más consistente, profundizando en la especialización por mercado. Este objetivo se consigue agrupando internamente negocios que compiten



en mercados similares, se enfrentan a los mismos cambios y requieren capacidades comunes. Con esta configuración se asegura la competitividad y eficiencia de cada área, y se avanza en la adaptación diferenciada a los cambios en el entorno específico de cada negocio.

De este modo Renfe Operadora impulsa la consecución de los objetivos de su Plan Estratégico, reforzando sus aspiraciones y liderando el proceso de transformación del sector ferroviario español en un contexto de apertura de mercados. Sólo así Renfe Operadora podrá aprovechar una oportunidad sin precedentes y poner en marcha un proyecto ilusionante y transformador para las personas que forman parte de la empresa.

Renfe Operadora, un gran paso hacia el futuro.







*renfe*