

LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DE RENFE 1972-85 (*)

Por FRANCISCO LOZANO VICENTE

Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos
Presidente de RENFE

Sobre el futuro no se pueden tener certezas. Conforme nos alejamos en el tiempo se pierde precisión y cada vez es más difícil ver. No obstante, teniendo en cuenta que el futuro lo hacen los hombres, de alguna manera se puede actuar para tener cierta probabilidad de acertar. Para las empresas esto es vital si se quieren conseguir realidades justas y eficaces en el cambiar de los grupos humanos que las componen y de su entorno.

La creación de estrategia y su concreción en un plan explícito constituye un instrumento muy útil para conseguir dichas realidades.

Las llamadas "Administraciones ferroviarias" no son una excepción para la aplicación de la planificación estratégica.

1. Las llamadas "Administraciones ferroviarias".

Para conseguir sacar el máximo partido a dicha planificación conviene, en primer lugar, contestarnos a las siguientes preguntas:

¿Qué son las Administraciones ferroviarias? ¿Qué hacen? ¿Son empresas, servicios, organismos de la Administración pública? El despejar estas incógnitas es trascendente porque con ello va todo el contenido vivo del futuro, tanto en lo que se refiere a su desarrollo como a su forma de dirigirlos. En general, las respuestas no nos ofrecen dudas: son empresas, públicas o privadas, porque tienen que cumplir con los objetivos genéricos de toda empresa:

- Mejorar relativamente el valor económico añadido.
- Dar servicio.
- Tener capacidad de autocontinuidad.

La mejora del valor económico añadido no es siempre necesario conseguirla con un continuo crecimiento de dicho valor. Circunstancias del entorno pueden justificar su disminución sin que la empresa deje de cumplir con sus objetivos genéricos. Por ejemplo, ante una reducción de la actividad económica del país,

(*) El presente estudio sobre la planificación estratégica en las empresas y su aplicación a las Administraciones ferroviarias, original de D. Francisco Lozano Vicente, presidente de Renfe, está recogido de la revista *Rail International-Schienen der Welt*, que se edita en francés, inglés y alemán.

(*) Se admiten comentarios sobre el presente artículo, que pueden remitirse a la Redacción de esta Revista hasta el 28 de febrero de 1974.

lo importante es conseguir una posición mejor que la de las empresas en justa competencia directa o indirecta, o sea, una mejora relativa del valor económico añadido (*).

El segundo objetivo genérico de toda empresa: dar servicio, constituye la justificación social de la existencia de la empresa.

La autocontinuidad está basada en la capacidad de sobrevivir ante el continuo cambio; no se trata de una decisión de existencia indefinida.

No me cabe duda que estos tres objetivos genéricos son cumplidos por la empresa ferroviaria y añadiría que, cuando se ha rozado el incumplimiento del último, se han producido importantes desajustes, hoy día superados.

En definitiva, entiendo que las llamadas "Administraciones ferroviarias" son empresas, públicas o privadas, que entre sus objetivos específicos figura como prioritaria la prestación de un servicio público.

2. El cambio.

Es evidente que el cambio es la constante que define el quehacer del hombre. Actualmente, los procesos de aceleración del dinamismo social han presionado tan fuertemente que la tensión debida al cambio se ha convertido en la variable dominante de los grupos humanos.

El planteamiento del futuro, de modo consciente, es quizá el desafío más directo con que se han de enfrentar los rectores de dichos gru-

(*) A. Valero: "Estructura de la empresa", Nuestro Tiempo, mayo 1962, Pamplona.

pos y, en nuestro caso, las direcciones generales de las empresas.

De ahí la preocupación por la necesidad de planificar o, dicho de otra forma, configurar nuestra actividad teniendo a la vista el doble plano del impacto del futuro previsible y la posibilidad de actuar desde el presente, sobre ese mismo futuro. Por lo que al transporte ferroviario se refiere, ese futuro puede y debe ser absolutamente favorable. Podemos inclinar a nuestro favor las respuestas a preguntas tan inciertas como las siguientes:

- ¿Cuál puede ser el puesto del ferrocarril en el transporte del futuro?
- ¿Cómo podemos lograr, desde ahora, que, junto con los avances técnicos y económicos, el ferrocarril encuentre el nivel de servicio a la colectividad que haga de su producto algo apreciable y apreciado?
- ¿Cómo dirigir las empresas de transporte ferroviario?

Estas cuestiones, y muchas más que podríamos plantear, demuestran la necesidad de pensar seriamente en algo más que en los indicadores tecnológicos, económicos, sociológicos, laborales, jurídicos, etc. Hemos de pensar en el transporte ferroviario con toda la carga de empresa que debe tener: en su entorno, en sus hombres y en sus instrumentos.

3. La estrategia en las empresas ferroviarias.

Son tales los problemas semánticos que ha planteado la palabra estrategia, que resulta imprescindible explicar qué entendemos por esta expresión.

Convenimos, pues, en primer lugar, que estrategia es la determinación de los objetivos básicos de la empresa a largo plazo y el establecimiento de medidas de acción y de distribución de los recursos para conseguir dichos objetivos.

La creación de estrategia exige un proceso racional en el que intervienen cuatro actividades básicas:

- Identificación de las oportunidades y riesgos del entorno.
- Apreciación de fortalezas y debilidades de la empresa.
- Consideración de las preferencias profesionales del equipo directivo.

- Determinación de los deberes de la empresa con la colectividad.

Este proceso implica un esfuerzo grande y costoso para toda empresa, pero las ventajas que de su resultado se pueden obtener compensan sobradamente. En las empresas ferroviarias lo consideramos particularmente decisivo porque puede ayudar a fijar posiciones en relación con las siguientes cuestiones:

- ¿Es adecuado fijar objetivos únicamente en términos de máximo valor económico añadido?
- En empresas situadas en sectores de rendimientos crecientes, ¿es imprescindible la planificación a largo plazo?
- ¿Es conveniente influir en los cambios del entorno, en lugar de acomodarse a ellos?
- ¿Es posible comprometer al equipo humano estableciendo una filosofía, una política y unos objetivos explícitos?
- Por ser empresas generalmente públicas, ¿no es conveniente clasificar la función social que a través del servicio de transporte prestan, separando los objetivos económicos de los extraeconómicos?

Las objeciones a toda planificación anticipada son aplicables, por supuesto, a la planificación estratégica. El rápido cambio en el sector del transporte dificulta la predicción del futuro. Sin embargo, creemos que cuando más incierto es el futuro, más imprescindible es pensar en él y establecer las probabilidades de ciertas realidades imaginables.

También es cierto que la excesiva moda planificadora, con el consiguiente tiempo que llevan determinadas investigaciones y estudios de infraestructura y material, puede conducir a la pérdida de algunas oportunidades. No obstante, estimamos viable y válida, en las empresas ferroviarias, la creación de una estrategia lo suficientemente flexible para poder paliar esta dificultad.

Por último, también es cierta la dificultad de comunicación de la estrategia y la consecución del compromiso de los hombres que han de realizarla, cuando las circunstancias del entorno y de la empresa pueden obligar a su recreación.

Estas objeciones y sus matizaciones no pueden modificar el hecho de que las empresas ferroviarias, dirigidas con unos objetivos estra-

tégicos, fijados racionalmente y ratificados entusiásticamente por el equipo directivo mediante su compromiso, tienen más posibilidad de éxito en términos de valor añadido y de bien social que si dejamos que el futuro nos sorprenda.

4. El plan estratégico.

El plan estratégico de la empresa, como concreción explícita de su estrategia, constituye un conjunto ordenado de políticas, objetivos y acciones, establecido por un método científico y sujeto a una filosofía determinada, que, partiendo de lo que la empresa es hoy, nos muestra lo que queremos que sea en el futuro previsible y la forma de lograrlo.

Esto último exige que el plan se traduzca en una voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas que condicionarán la marcha de la empresa y comprometerán a sus directivos.

Por ello, precisamente, el plan estratégico no se puede quedar en una declaración platónica de principios, sino que es algo absolutamente operativo y flexible, con actualización periódica para adaptarse a los cambios internos y externos.

Hace unos años los indicadores básicos para la planificación de las empresas ferroviarias eran técnicos. Es decir, se buscaba lograr una tecnología lo más perfecta posible, tanto en lo que se refiere al movimiento ferroviario como a los procesos productivos.

Posteriormente se ha ido evolucionando hacia indicadores económicos, aunque sin abandonar la preponderancia de los técnicos.

Más recientemente, en el mundo empresarial empezaron a fallar los indicadores económicos como guías de un futuro previsible. Los modelos de optimización de las variables económicas que juegan en las empresas se mostraron insuficientes para asegurar, en lo posible, unos planes de futuro realmente operativos.

Así surgieron los indicadores estratégicos, que son los que la política de empresa propugna para la formulación del plan estratégico y que nosotros consideramos particularmente operativos para las empresas ferroviarias.

Cuatro son los indicadores propugnados: dos de ellos se refieren al entorno y los otros dos al aspecto interno de la empresa.

Los indicadores referidos al entorno o externos nos muestran las oportunidades o los riesgos de todo lo que está fuera de la empresa. La riqueza de este planteamiento es evidente porque la realidad es así.

Las empresas ferroviarias en su marcha hacia el futuro se enfrentan con un entorno definido que condiciona continuamente su futuro.

No es posible dar una regla general sobre dichos indicadores porque cabe perfectamente que lo que la disposición del entorno para una empresa ferroviaria representa una oportunidad, para otra sea un riesgo.

La creciente movilidad de las gentes, tanto por motivos del trabajo como del ocio, la reestructuración territorial de los sectores industriales, el agotamiento de ciertas fuentes energéticas, la ordenación del territorio y las medidas para evitar la contaminación atmosférica, dan lugar a indicadores estratégicos que nos muestren claras oportunidades para las empresas ferroviarias.

Por el contrario, la competencia imperfecta en el mercado del transporte, el establecimiento de objetivos extraeconómicos, la imputación de los costes de las infraestructuras, la descoordinación de inversiones son, entre otros, indicadores de riesgos en los que pueden incurrir.

Los dos indicadores interiores se refieren a las capacidades de las empresas. Todo lo que hay dentro de una organización puede calificarse como un punto fuerte o como una debilidad.

Un alto grado de seguridad, un modo de transporte que ocupa relativamente poco espacio, que no produce contaminación atmosférica, que el rendimiento energético es grande, que es susceptible de cibernetizar, que tiene gran capacidad y que puede responder al reto de la velocidad a determinadas distancias, son fortalezas en las que las empresas ferroviarias deben apoyarse para planificar el futuro.

Por el contrario, unas tecnologías desfasadas, unas estructuras financieras inadecuadas, unas rentabilidades bajas de los activos, unos costes sociales involucrados en los empresariales, una baja productividad de la mano de obra y una función comercial poco desarrollada, son debilidades que hay que tener de alguna forma en cuenta en dichas empresas para hacerlas mejorar.

La combinación inteligente y precisa de los cuatro indicadores nos puede permitir evaluar

las alternativas estratégicas y elegir la que apoyándose en los puntos fuertes y eludiendo o mejorando las debilidades, permita aprovechar mejor las oportunidades y evitar los riesgos.

A todo lo anterior hay que añadir que el plan debe ser la concreción explícita de la estrategia de forma altamente operativa. Esto aconseja que sea formulado por acciones concretas con gran participación y compromiso del equipo humano que ha de realizarlo. También debe responder — y esto en los ferrocarriles es trascendental — a lo que el Gobierno y el país espera.

No es, pues, fácil hacer un plan estratégico y desde luego no merece tal calificación aquel que se limita a utilizar modelos tecnológicos y económicos. Por supuesto que todo buen plan debe usar esos modelos. Pero, además, el mismo debe constituir un modelo lógico, consistente con el entorno, establecido de acuerdo con un método científico que responda a las exigencias de la participación del equipo humano y que no defraude a quienes tienen derecho a esperar creatividad de aquellos a quienes han puesto al frente de unas empresas que prestan un servicio trascendental al país: el transporte.

5. La dirección estratégica.

La dirección ha de establecer tal unidad dinámica que haga evolucionar a la empresa con gran seguridad, enlazando el largo plazo con el corto.

La idea de plazo tiene una importancia definitiva, tanto en la creación de estrategia y en su concreción en el plan como en la dirección por objetivos estratégicos.

Como es lógico, no se puede dirigir una empresa a más plazo del que se es capaz de ver: sin embargo, cada empresa requiere ser dirigida a un plazo mínimo determinado que depende del sector en que está situada.

Por ejemplo, unos grandes almacenes no pueden crear estrategia a un plazo muy largo; sin embargo, las empresas de transporte ferroviario lo han de hacer a unos plazos bastante amplios que me atrevería a cifrar en un mínimo de quince años.

Otra idea importante es que en lugar de dirigir por funciones hay que hacerlo por acciones, utilizando para ello los métodos presupues-

tarios, de planificación y de programación, pero integrándolo todo con los objetivos a largo plazo (*).

Una vez terminados los objetivos y las acciones para conseguirlos se puede establecer la estructura que depende, por tanto, de la estrategia que se quiere realizar.

Las responsabilidades de los directivos se hará, así, por acciones en lugar de fijarlas por criterios funcionales o escalafonales. También hay que tener en cuenta que la estrategia hay que recrearla periódicamente, alargando, cada vez que se hace, el plazo mínimo.

Esto es, en definitiva, establecer un sistema de planificación periódica con horizonte móvil. En cada período de recreación se ven más cerca y, por tanto, mejor, las ideas cruciales, cuantificables o no. Esto permitirá a los directivos cambiar alguna decisión, más por mejor visión o conocimiento que por otra causa.

Para las empresas ferroviarias, la dirección estratégica puede resultar muy eficaz para mejorar sus resultados, su servicio y su capacidad de autocontinuidad, pero sobre todo algo muy importante: puede repercutir en las posiciones profesionales y económicas de muchos hombres, y esto es una gran responsabilidad que tenemos los directivos ferroviarios.

6. El plan estratégico de RENFE 72-85.

Entendemos útil exponer el plan estratégico de RENFE desde cuatro puntos de vista: cómo se ha hecho, en qué consiste, cómo se está implantando y cómo se recreará.

Cómo se ha hecho.

Se ha utilizado un método inductivo dirigido por el profesor Antonio Valero, del IESE, Escuela de Negocios que la Universidad de Navarra tiene establecida en Barcelona.

Durante dos años se han desarrollado 15 etapas sucesivas que nos han permitido ir concretando la estrategia de la empresa en un plan.

El primer paso consistió en la exposición a más de 100 directivos del método y en la presentación por su parte de las sugerencias sobre los temas que a su juicio debíamos acometer. Estos temas se plantearon en unos formularios que comprendían la descripción del problema,

(*) A. Valero, M. Bultó: "Un método para la creación y la formalización de la estrategia en la Empresa". IESE-DGN-121. Barcelona.

la solución estimada como más adecuada y su cuantificación en términos de ingresos, gastos, ahorros e inversión.

Se recibieron 1.325 sugerencias que fueron analizadas por una comisión compuesta por la Presidencia, la Dirección General y ocho directores, que las agrupó, según su naturaleza, en 140 acciones estratégicas.

Para cada una de estas acciones se formuló un estudio previo en el que se proyectó el desarrollo de la acción. Partiendo de la situación actual del tema se estableció la situación final deseada y se diseñaron las subacciones necesarias para pasar de la situación actual a la final. Todo ello contemplando tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos.

Simultáneamente se realizaron seis estudios de referencia para investigar de alguna forma el entorno y disponer de un marco de referencia dentro del cual debía moverse el plan. Estos estudios matrices se referían a lo que esperaban de RENFE los siguientes grupos:

- Los clientes.
- Los competidores.
- Los proveedores.
- Los medios de información.
- Las instituciones financieras.
- El Gobierno.

También se desarrollaron tres estudios de referencia relacionados con la empresa:

- Recursos materiales y medios técnicos de RENFE.
- Recursos humanos.
- Recursos financieros potenciales.

Con toda esta información se elaboraron dieciocho alternativas de estrategia posibles, que después de analizadas quedaron reducidas a tres para su estudio en profundidad. Este estudio consistió en establecer para cada una de ellas su filosofía, políticas generales y objetivos, así como sus correspondientes cuantificaciones. La alternativa elegida fue analizada exhaustivamente en sus aspectos cuantitativos y cualitativos, constituyendo la base para formulación del plan. Esta etapa resultó decisiva porque en ella se definieron rigurosamente la filosofía, las políticas y los objetivos del plan estratégico.

La alternativa elegida fue presentada a 160 directivos de RENFE en una reunión, que duró

día y medio, en la que se concretaron algunas matizaciones que sirvieron para ultimar los últimos retoques del plan estratégico. Por último fue presentado al Consejo mereciendo su aprobación.

Todo este proceso exigió un esfuerzo extraordinario y costoso para todo el equipo directivo. Con objeto de que en ningún momento se pudieran paralizar las acciones urgentes a corto plazo, se identificaron éstas con el máximo detalle y a su desarrollo se le dio carácter prioritario.

En qué consiste.

En primer lugar, definiremos el plan estratégico de RENFE como un conjunto ordenado de políticas, objetivos y acciones, establecido por un método científico y sujeto a una filosofía determinada, que partiendo de la situación actual de la empresa nos muestra cómo queremos que sea en el futuro, y de decisiones concretas que condicionarán su desarrollo y comprometerán a sus directivos. Entre las distintas maneras de exponer un plan estratégico hemos elegido aquella que se expresa mediante una filosofía, unas políticas generales, unos objetivos y unas acciones que contienen decisiones concretas y operativas, todas ellas obtenidas por inducción.

En resumen, dicho plan comprende:

- 1 Filosofía.
- 6 Políticas generales normales.
- 13 Políticas generales de ruptura.
- 5 Objetivos generales permanentes.
- 48 Objetivos específicos.
- 160 Acciones estratégicas con 160 estudios previos.

La filosofía de la estrategia de RENFE se expresa en cuatro ideas fundamentales que presiden todo el proceso de concepción, elaboración e implantación del plan y constituyen las directrices básicas que condicionan de forma absoluta la actuación a todos los niveles. Nada debe hacerse en RENFE que contradiga a su filosofía. Todo debe hacerse de acuerdo con ella.

Las políticas generales son directrices básicas que condicionan de forma parcial y subordinada a la filosofía, la actuación de los niveles afectados.

Políticas Normales son aquellas que condi-

cionarán la realización de las acciones que buscan continuidad de las operaciones empresariales en curso, al implantarse el Plan.

Políticas de Ruptura son las que encauzan la forma de llevar a cabo las nuevas acciones que RENFE va a emprender o la nueva forma de desarrollar lo que ya venía haciendo.

Además de los objetivos genéricos que toda empresa ha de cumplir: valor añadido, servicio y autocontinuidad en el sentido que hemos dado al principio, existen los objetivos permanentes de RENFE y los objetivos específicos.

El Plan Estratégico es la expresión detallada de un camino específico para alcanzar los objetivos permanentes de RENFE, que se citan:

- Confianza del público y del Gobierno.
- Conciencia profesional del personal.
- Margen positivo de explotación.
- Competencia leal con los otros modos de transporte.
- Mejora de la calidad de los servicios.

Los objetivos específicos son las metas inducidas para conseguir lo que queremos que RENFE sea en el futuro.

La gran operatividad del Plan Estratégico se consigue a través de las Acciones, que son tareas y actividades concretas a realizar para lograr los objetivos.

Estas Acciones vienen descritas cualitativa y cuantitativamente. Además se prevé su desarrollo en el tiempo, así como los recursos, tanto humanos como materiales que se precisan para su realización. También se establecen unas prescripciones específicas para cada Acción, que constituyen los condicionantes que se consideran necesarios para asegurar su mejor desarrollo y control.

Por último, dentro de cada Acción se destacan las subacciones prioritarias a corto plazo, que sirven para empalmar la realidad cotidiana con el desarrollo de la Acción y que permiten garantizar que la planificación a largo plazo no para nada urgente que haya que hacer.

La identificación y el establecimiento de estas subacciones prioritarias a corto plazo — habitualmente llamadas "urgencias" en el lenguaje de la empresa — ha permitido lograr que en 1972 ninguna actuación importante quedara parada como consecuencia de la planificación estratégica y que el corto plazo quedara potenciado y a su vez integrado en el Plan Estratégico.

Cómo se está implantando.

La implantación de una Dirección estratégica no puede hacerse de forma repentina, sino que exige un período que puede oscilar entre seis meses y dos años. En RENFE estimamos que nos costará más de un año.

Durante este período hay que dar los siguientes pasos:

- Comunicación general de la Estrategia.
- Designación de Supervisor y Responsable de cada Acción
- Comunicación individual.
- Realización de los estudios definitivos.
- Reestructuración de la empresa adecuando los recursos humanos a las Acciones y Objetivos.
- Recreación de la estrategia.

La comunicación general se ha efectuado en una reunión con los directivos que han de intervenir. Se les informó de la filosofía, políticas generales, objetivos, Acciones y subacciones a corto plazo vigentes en aquel momento. Se hizo mención a los plazos de cumplimiento asignados a cada Acción, explicando el significado de los Estudios definitivos y de una forma global, se expusieron los datos generales resultantes de la cuantificación del Plan.

Para cada una de las Acciones se designó un Responsable y un Supervisor, que solidariamente se comprometieron a realizar, con auxilio de sus equipos de trabajo, el Estudio definitivo y el desarrollo de las subacciones, de forma que se logren los objetivos, tanto cuantitativos como cualitativos, establecidos en el plan para cada Acción. La elección de Supervisor y Responsable se hizo de forma que las personas elegidas fuesen las más capacitadas para realizar la Acción encomendada, sin vincular a ello los actuales niveles administrativos o puestos directivos existentes.

La comunicación individual al dipolo Supervisor-Responsable se efectuó explicándoles el alcance de la Acción, el objetivo que se pretende conseguir y la cuantificación del Estudio Previo realizado. Al mismo tiempo se examinaron los condicionantes para realizarla y las Subacciones prioritarias a corto plazo vigentes en aquel momento. Se señalaron los plazos establecidos para las distintas subacciones que son función del desarrollo coordinado de esta Acción con otras correlacionadas con ella. Finalmente

se les informó que toda la acción debe ser conducida atendiendo a la filosofía y políticas generales establecidas y que, por consiguiente, todas las decisiones y propuestas tendrán que ajustarse a estas directrices básicas.

Los supervisores y responsables iniciaron, con sus equipos de trabajo, la realización de los estudios definitivos, según el siguiente esquema:

1. Descripción y análisis de la situación actual.
2. Descripción y situación deseable en el año horizonte.
3. Relación de subacciones para pasar de una situación a otra, expresada por períodos directivos.
4. Relación de recursos que se precisan, separando los productores de inversión de los productores de gasto, expresados por períodos directivos.
5. Cálculo cuantitativo, en pesetas de 1972, de todo lo anterior, por períodos directivos.
6. Resultados globales de la acción en dichos períodos.
7. Detalle del año 1973 por partidas presupuestarias de forma que permitan el control presupuestario.
8. PERT general que sea la expresión global de todo el estudio.
9. Propuesta de decisiones a corto y largo plazo, al tiempo de aprobar el estudio definitivo.

Al asignar a cada dipolo la plena responsabilidad del logro de los objetivos, en todos sus aspectos, quedan definidos claramente los campos de responsabilidad y de control, permitiendo, además, evaluar con cierta precisión el desempeño de cada puesto.

La implantación de la dirección estratégica ha exigido la revisión de la actual estructura de RENFE adaptándola a las exigencias de las acciones estratégicas. Los principios básicos que han presidido la reestructuración pueden resumirse así:

1. Implantación de Direcciones operacionales con objetivos económicos propios y con extensión a todo el ámbito de la empresa.
- Estas Direcciones son: Comercial, Trans-

portes, Obras e instalaciones, Material Rodante e Innovación.

Se han configurado con ámbito de actuación coincidente con el de la empresa, superando la separación entre el centro y las zonas y concentrando, por tanto, las funciones de planificación y ejecución por acciones asignadas a cada Dirección.

2. Creación de Direcciones para acciones específicas de carácter global. Se crean, asimismo, Direcciones coincidentes o no con las funciones a las que se encomienda específicamente la responsabilidad de acciones globales que afectan al ámbito de más de dos Direcciones operacionales, y cuya misión puede tener carácter temporal o permanente. En primer lugar, se ha establecido una sola Dirección permanente para el seguimiento de las subacciones prioritarias a corto plazo.
3. Mantenimiento de las Direcciones especializadas de Finanzas, Social y Compras y creación de los Gabinetes de Estrategia, Economía del Transporte, Desarrollo de Directivos e Información y Difusión.
4. Determinación precisa de las misiones y responsabilidad de todo el personal directivo. Para cada puesto directivo se ha establecido su misión, sus relaciones, sus responsabilidades y la forma de evaluar su funcionamiento.
5. Organización perfectible y dinámica.
6. Adecuación de la estructura a los objetivos y acciones del plan estratégico.
7. Reducción del número de niveles estructurales.

Cómo se recreará.

Por último, queda la recreación de la estrategia y por tanto la actualización del plan. Esta idea es básica y ofrece uno de los mejores instrumentos para soslayar las objeciones que se pueden hacer a la planificación estratégica.

Cada año el Gabinete de la Estrategia, dependiente de la Presidencia, entrega a las Direcciones la información actualizada y vigente del plan que afecte a las objeciones y acciones de cada Dirección. En base a esta información, las Direcciones formularán cada año el plan de

su Dirección con horizonte móvil a cuatro años y un programa de subacciones para el próximo año. Además confirmarán y concretarán más las ideas cruciales recogidas en el plan estratégico a largo plazo y tienen la oportunidad de proponer otras que vean claras dentro del período del plan estratégico a un horizonte superior, recreando así la estrategia en función de las circunstancias cambiantes del entorno y de la propia RENFE.

7. Conclusiones.

- RENFE ha creado su estrategia y ha formulado el Plan Estratégico 1972-85, no por simple moda planificadora, sino porque necesita actuar sobre su futuro desde el presente.
- El Plan Estratégico no es exclusivamente una declaración de principios, ni el establecimiento de unos objetivos prioritarios, ni un programa de inversiones, ni una prospección de mercado, ni siquiera un medio de lograr exclusivamente los mayores beneficios y, por supuesto, tampoco es una operación de prestigio ante el Gobierno ni ante la opinión pública.
- El Plan Estratégico de RENFE:
 1. Quiere configurar operativamente el futuro.

2. Persigue dar coherencia y unidad a toda la acción de la empresa enlazando el corto plazo con el largo.
3. Pretende ser una garantía de continuidad en el progreso de la empresa.
4. Plantea una operación global, de forma que ningún área de la empresa —y en definitiva ningún hombre— queden marginados en el esfuerzo común.
5. Ofrece un instrumento para:
 - Tener unos objetivos concretos y mensurables.
 - Conocer el grado de cumplimiento de los mismos.
 - Controlar su ejecución y corregir desviaciones.
 - Participar en la dirección, de todos sus hombres, a través de los objetivos que deben cumplir.
 - Conseguir que su equipo humano sea elemento activo en su propia formación.
 - Conseguir unas realidades justas y eficaces en el cambio de la empresa y de su entorno.
6. Constituye una obra de participación. En él intervinieron varios centenares de directivos, induciendo así una gran operatividad en su implantación.