

Talgo da por finalizada su expansión para Salir de una vía

Pese a su excelente producto y avanzada tecnología, los intentos del constructor ferroviario español para conquistar mercados extranjeros se han saldado con resultados pobres y llegaron a poner en riesgo su estabilidad financiera.

Talgo, una de las empresas españolas con mayor vocación internacional, ha decidido olvidarse de aventuras exteriores y centrarse en su programa de alta velocidad Madrid-Barcelona. Aún a principios de 2000, la empresa de los Oriol parecía destinada a ser el constructor ferroviario favorito en EE UU y Europa del Este, y las perspectivas de nuevos con-

tratos parecían infinitas: California, Finlandia, Suiza, Rusia...

Pero poco de lo previsto se concretó y su fuerte apuesta exterior –con la oferta promocional de trenes a una operadora de EE UU, la compra de empresas ferroviarias en aquel país, la adquisición de una empresa finlandesa y la apertura de filiales en varios países– le reportó exitosos resultados: cinco trenes vendidos al

Estado de Washington, cinco a la Bundesbahn alemana (150 vagones) y tres a Kazajstán, dos de ellos a precio de saldo.

A Talgo no le faltaba nada para triunfar: vocación internacional, capacidad industrial, apoyo oficial y, más importante, dos o tres tecnologías punteras, entre ellas la pendulación y el cambio de eje automático. Entoces, ¿qué falló?

Las dos bazas

La apuesta internacional de Talgo se inició en los primeros 90, cuando decidió reducir su asfixiante dependen- ➤

centrarse en el AVE a Barcelona muerta

Los errores de Talgo

El desarrollo de Talgo se ha truncado por problemas estratégicos, de posicionamiento de mercado, financieros y accionariales.

Tensiones familiares

Fundada en 1940 por José Luis Oriol, se ha convertido en una empresa muy difícil de gestionar ya que su capital está hoy repartido entre cerca de 90 ramas familiares del clan Oriol. El fracaso de la aventura exterior y la caída de José Luis Oriol, nieto del fundador, agudizó el problema de liderazgo y la inestabilidad accionarial.

Insuficiencias financieras

Diversos expertos indican que la falta de capital y las dificultades financieras de la empresa en los últimos años han mermado sus posibilidades de crecimiento. Estos problemas –y la dificultad para obtener avales– pueden haberles bloqueado la obtención de contratos. En 2002, las autoridades ferroviarias de California (SCRRA) invocaron estas dificultades para no darle un contrato de mantenimiento.

Acuerdo con Adtranz

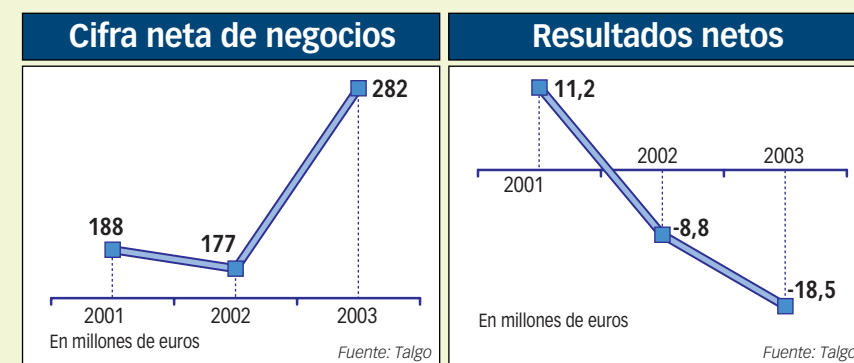
Otros expertos consideran que el acuerdo con

Adtranz para la fabricación de la cabeza tractora de la locomotora del AVE a Barcelona fue una mala decisión. De haber elegido Siemens como socio (que se ofreció públicamente), ésta le hubiera respaldado en su expansión por Europa del Este y Rusia. Además, el contrato de venta de seis Talgo a la Deutsche-Bahn en 1992 se logró por intermediación de Siemens.

Dispersión de esfuerzos

La mayoría de especialistas considera que la apertura de varios frentes comerciales e industriales en los años 90, cuando los ingresos de Talgo no superaban los 100 millones de euros, pudo ser una de las causas del fracaso de la operación. Abrir centros de mantenimiento e industriales en varios países, con una plantilla de apenas 1.000 personas, cierta escasez de capacidad de gestión e insuficiencias financieras claras, ahogó la empresa. Estas fuentes consideran que, por su pequeña dimensión, tenía que haberse centrado en un producto y un mercado. Y avanzar sólo después de lograr aceptación comercial sólida e ingresos recurrentes en un área.

Llegan los números rojos



Tecnología puntera

Talgo es uno de los constructores de trenes más desarrollados. Destaca su tecnología de pendulación y de cambio de ejes.



La tecnología de cambio de eje automático parecía a medida de los países del Este

► cia de Renfe (el origen de más de la mitad de su facturación) y probar suerte en los mercados internacionales.

En Europa, el análisis de sus directivos era que la caída del Muro de Berlín y la prevista adhesión de los ex miembros del Pacto de Varsovia a la OTAN y la UE iba a generar una ola de prosperidad que obligaría a estos países a reformar sus sistemas ferroviarios, muy obsoletos. La tecnología de cambio de eje automático de Talgo parecía hecha a medida de estos países, con anchos de vía distintos y que necesitaban agilizar sus conexiones ferroviarias. Las primeras visitas a Varsovia o Moscú resultaron tan animadoras que en Talgo se llegó a calificar la zona como mercado estratégico.

La otra gran oportunidad llegaba, en las mismas fechas, de EE UU. El alza del crudo por la Guerra del Golfo volvía a resucitar un estado de opinión a favor del ahorro de energía y de

La tecnología Talgo goza de un gran prestigio internacional.

la modernización del ferrocarril. El automóvil y el avión eran puestos en discusión, sobre todo en las distancias medias. Las autoridades y la operadora Amtrak apostaban por modernos trenes de pasajeros, pero no tenían dinero para modernizar las vías. Ahí residía la oportunidad. “Los trenes pendulares de Talgo”, señala Ángel Maestro, experto en industria ferroviaria, “circulaban por las viejas vías férreas con más rapidez y suavidad que las composiciones convencionales”.

Con el apoyo de Renfe, la empresa trató de aprovechar el nicho de mercado que se abría. En 1994 cedía gratis a Amtrak y al Estado de Washington dos trenes Talgo 200, que empezarían al año siguiente un servicio de prueba.

Éxito en la costa Oeste

Los dos trenes, que sorprendieron a los usuarios por su estilo vanguardista y sus comodidades, empezaron por unir Seattle y Por-

tland, con tan buen resultado que semanas después extendían su recorrido a Oregón y Vancouver.

Los Talgo triunfaron en toda línea, estética, técnica y comercialmente. El paso de los dos trenes en su viaje-show hacía Seattle atraía multitudes de curiosos. La prensa alababa sus *performances* y los responsables de Amtrak se mostraron tan satisfechos que en 1996 contrataron en firme cuatro trenes, que iniciaron el servicio en 1999. El servicio de los Talgo en la denominada “Cascades Line” fue utilizado incluso por la operadora para convencer al Congreso y a la Administración Clinton de que les facilitaran fondos para modernizar el ferrocarril.

A nivel comercial tampoco hubiera podido ir mejor. El número de pasajeros en el corredor aumentó entre 1995 y 2001 de 250.000 a casi 700.000 personas, y eso que los trenes no podían circular a más de 79 millas/hora. California y Nevada se interesaron por el tren. Se pusieron en marcha proyectos para nuevas líneas entre Los Ángeles y Las Vegas y entre San Diego y San Luis Obispo.

Talgo puso toda la carne en el asador. Apoyada por los *lobbies* pro tren, se dedicó a hacer ofertas en diversos Estados e

incluso copatrocinó la High Speed Rail Investment Act, que reunía a decenas de empresas y organismos partidarios del tren. Para suministrar los pedidos que esperaba, adquirió una empresa de mantenimiento de locomotoras (Talgo LRC) y una segunda dedicada a la fabricación de vagones (Talgo TTA). Culminó el proceso creando un *holding*, Talgo América.

El proyecto se desvanece

Pero, como en el cuento de la lechera, nada, además de lo ya vendido, se concretó. Los Estados interesados en adquirir Talgos modernos no lograron dinero. El proyecto Las Vegas-Nevada se fue retrasando y no llegó a materializarse.

Lo sucedido en Europa del Este y en la ex URSS fue aún más desalentador. Pese a que las autoridades de diversos países prometieron adquirir Talgos con sistema automático de cambio de eje, nunca llegarían a adquirir nada. Tampoco Rusia, donde un Talgo circuló en pruebas en 1996, y cuyo presidente, Vladimir Putin, firmó un preacuerdo durante su visita a Madrid en 2000, llegó a hacer el pedido. La única venta en la CEI fue la de los dos trenes de prueba de Washington y un

Los trenes Talgo están presentes tanto en el transporte de viajeros como en el de mercancías.



tercero a Kazajistán en 2002, una operación que provocó pérdidas.

El fracaso de las expectativas en la zona golpeó con dureza a la filial finlandesa, Talgo Oy, adquirida en 1999 cuando se llamaba Transtech para servir los mercados de Rusia, Polonia o Alemania, donde en 1992 se habían vendido 118 coches de un Talgo tren+hotel a la Bundesbahn.

Talgo puso muchas esperanzas en Finlandia. Sus ingenieros diseñaron un revolucionario tren de dos pisos que ►

Internacionalización frustrante

El esfuerzo internacional de Talgo se desarrolló a lo largo de casi 15 años. Una de sus primeras misiones promocionales fuera de España tuvo lugar en mayo de 1998 en el corredor Boston-Nueva York. Meses después, hacía pruebas similares en Alemania. Talgo llegó a evaluar la posibilidad de concurrir al corredor de la costa Noroeste (Boston-Nueva York-Washington), contrato que acabaría yendo para el Acela (de Bombardier y Alstom).

Los proyectos que Talgo estuvo más cerca de conseguir en EE UU fueron las líneas Los Angeles-Las Vegas y San Diego-San Luis Obispo. Participó también, en un consorcio creado junto a otras compañías norteamericanas, en el gran proyecto de Alta Velocidad de Florida y presentó una oferta para

un tren en Illinois. Estuvo también pendiente de un concurso del Medio Oeste, al que concurría con el nuevo Talgo XXI. Recientemente hizo una oferta de cerca de 20 trenes de velocidad alta a varios Estados de la Unión. Fuera de Europa y EE UU, Talgo negoció posibles contratos en Australia y Argentina. En Rusia hizo pruebas en 1996 y firmó una especie de preacuerdo en 2000. La filial finlandesa anunció la posibilidad de que sus nuevos trenes de cercanías de dos pisos fueran comprados por Austria y Suiza. Al final, los únicos contratos firmados fueron los de Cascades, en EE UU, los 150 vagones para Alemania (112 en 1992 y 38 en 1996), las tres composiciones para Kazajistán y el contrato de trenes con VR Limited, los ferrocarriles de Finlandia.

Fracasan las expectativas

El escaso éxito de la internacionalización de Talgo”, señala un ejecutivo del sector, “resulta extraño ya que lo tenía todo para vencer”. Según Ángel Maestro, experto en el sector, “la satisfacción de los operadores ferroviarios, en EE UU o en Alemania, es muy alta y, por lo

que respecta a la tecnología, Talgo tiene algunos productos excelentes”. Maestro destaca que “un coche de Talgo no supera las 15 toneladas de peso, y los convencionales pesan dos o tres veces más”. Pero puntualiza que lo sucedido “demuestra que la buena tecnología no garantiza por sí sola el éxito. En el sector se cita el ejemplo de CAF, que con una tecnología media, si bien excelente en *bogies*, está logrando contratos en medio mundo”.

División familiar. Algunos expertos señalan como causa del fracaso las divisiones en el numeroso clan Oriol y la negativa de sus miembros a aprobar la salida de Talgo a bolsa, esencial para capitalizar la empresa. “El proyecto internacional puesto en marcha por el anterior consejero delegado, Francisco de

en los países del Este europeo y en EE UU

Lorenzo”, comenta una de estas fuentes, “era inviable sin salir a bolsa. Sin capacidad financiera y sin avales no te firman ningún contrato”. Aunque reconoce que el rechazo de los Oriol estaba justificado: “Con el mercado bajo mínimos no tenía sentido”.

Barreras en EE UU. Otros consideran que el principal problema no fue la financiación ya que ni siquiera se llegó, en la mayor parte, a la fase de negociación de los pedidos. “Por A o por B”, señalan, “no quisieron el producto”. Un ex ejecutivo de Talgo señala que “en EE UU, la modernización del ferrocarril no avanzó por la falta de dinero y la división política en el Congreso y en el Senado, de modo que los proyectos se eternizaban”. Este ejecutivo cree que “los grupos de presión ligados al petróleo, al automóvil y al transporte aéreo

lograron frenar los proyectos”. Además, la salida de Clinton (que apoyaba el tren) dio al traste con el programa. Tampoco ayudó, señala Maestro, “la mala situación de Amtrak, la operadora ferroviaria, ya que carecía de fondos para invertir en el proyecto”. Otro ex ejecutivo, que siguió de cerca la aventura americana, comenta que “Talgo fue, además, víctima del 11-S, que alteró las prioridades del Gobierno de EE UU y desvió los fondos hacia la reducción de impuestos, las ayudas a las compañías aéreas o los gastos de la Guerra de Irak”.

Demasiada antelación. En cuanto a Europa del Este, donde Talgo tendría que triunfar con su sistema de cambio de eje, el ex ejecutivo señala que “quizá llegamos demasiado temprano a la zona. En esa época no había fondos para los proyectos. Las

promesas de que el BEI los financiaría no se concretaron”. Maestro cree que “de haberse aliado con Siemens en la alta velocidad, en vez de con Adtranz (ahora Bombardier), quizá hubiera tenido más oportunidades”. El problema es que Talgo ya ni siquiera tiene la exclusividad del sistema de cambio de eje. CAF, su gran rival en España, patentó un sistema similar en 2001.

Dispersión. “A una empresa pequeña como Talgo (900 trabajadores)”, señala uno de estos expertos, “le resulta difícil abordar tantos frentes a la vez”. La dirección de Talgo lo reconoce y subraya que “para nosotros, el mercado nacional resulta ahora prioritario, ya que el volumen de inversiones previstas en el Plan Director de Infraestructuras es uno de los mayores a nivel internacional”.

Ante la fuerte crisis, Talgo tuvo que despedir en 2003 a 106 trabajadores

► pensaban vender a Suiza y a Austria. Pero la empresa ha tenido que sobrevivir con reparaciones de coches de metro y tranvía y un contrato de 60 millones de euros para los ferrocarriles locales. La facturación de la filial bajó de 64 millones de euros en 2001 a poco más de 40 en 2003. Sus pérdidas alcanzaron los 5,7 millones en 2003 y serán de 4,7 millones este año.

El fiasco del proyecto internacional de Talgo acabó teniendo consecuencias. Se le atribuye buena parte de las pérdidas de la matriz española -8,8 millones de euros en 2002 y 18,5 millones en 2003- y de una deuda que a mediados de 2003 sumaba la friolera de 80 millones. Sus promotores, los anteriores presidente y

consejero delegado, José Luis de Oriol y Francisco de Lorenzo, acabarían sustituidos por una nueva dirección.

Marcha atrás

Lo peor es que esos malos resultados llegaron a poner en riesgo su capacidad financiera para llevar a cabo el proyecto del AVE español. La crisis fue tan fuerte que Talgo, pese a la enorme carga de trabajo comprometida con el AVE, tuvo que presentar en noviembre del pasado año un expediente de regulación de empleo para 106 trabajadores.

Para resolver los problemas financieros y centrar la empresa en el proyecto AVE (46 trenes), su nuevo presidente, Carlos de

ferroviarias. Y Talgo, finalmente, tuvo que deshacerse de la mayoría de sus filiales.

Financiación

Llevar a cabo el plan de expansión internacional suponía un importante desembolso de capital. Una forma de conseguirlo era salir a bolsa, pero los Oriol

recelaban de la mala situación del mercado bursátil y no se decidieron por esta salida. Por otro lado, Talgo abrió demasiados frentes, lo que le llevó a poner en riesgo su capacidad para cumplir el contrato del AVE en España y a tener que despedir a 106 de sus trabajadores.

Palacios, decidió terminar la expansión exterior. En EE UU, su propósito es quedarse apenas con Talgo Inc (que mantiene los trenes de Cascades). "Hemos puesto Talgo TTA a la venta", dicen en la dirección de la empresa, "y nos estamos cuestionando el futuro de Talgo LRC".

Otra operación que continuará es la de Alemania, Talgo Deutschland GMBH, con sede en Berlín y que se encarga del mantenimiento de los Talgo locales, así como la de Kazajstán. En cuanto a la filial finlandesa, se habla de venta pura y dura, aunque en Talgo señalan que "estamos a la búsqueda de un socio que comparta la capacidad industrial de la filial".

Fernando Barciela

CAF, rival español de Talgo, aprovecha sus bazas en el exterior

Talgo y CAF, las dos empresas de equipamiento ferroviario de capital español, no sólo han recorrido sendas muy distintas: sus historias parecen demostrar que la posesión de la mejor tecnología no siempre es la fórmula definitiva para triunfar.

Pedidos. Mientras que actualmente los únicos pedidos de nuevos trenes de Talgo para el mercado exterior son los coches para Finlandia (su cartera está básicamente centrada en los 46 trenes del AVE a Barcelona), CAF construye centenares para los metros y trenes de cercanías de Sao

Paulo, Ciudad de México, Monterrey, Lisboa, Londres (Heathrow Express), Leeds, Bruselas, Roma y Hong-Kong. CAF está haciendo también trenes de medio o largo recorrido para Argentina, Irlanda del Norte, República de Irlanda, Holanda, Hungría y Finlandia. En unos años, los pedidos de nuevos trenes de CAF para el extranjero han llegado a alcanzar el 70% de la cartera total, que el año pasado sumaba cerca de 1.590 millones de euros.

Facturación. En consecuencia, mientras que la facturación de Talgo se ha estabilizado en torno a los 180

millones de euros (entre 2000 y 2002) y solo creció en 2003 debido al programa AVE, la de CAF ha subido firmemente de 368 a 495 millones de euros, un incremento del 34,5% en un mercado en recesión.

Beneficios. Talgo ha registrado pérdidas de explotación en los últimos tres años y resultados antes de impuestos negativos durante los últimos dos: 21,7 millones de euros en 2002 y 17,3 millones en 2003. Los resultados antes de impuestos de CAF han subido de 12,3 millones de 2001 a 14,4 millones el año pasado.

Posicionamiento de producto.

Los expertos señalan que Talgo ha procurado vender unos productos muy sofisticados, para proyectos muy ambiciosos, en competencia con los grandes de la Industria mundial, mientras que CAF se posicionó en un segmento más modesto y de tecnología media, los metros y trenes de cercanías, donde ha sido capaz de ofertar precios más competitivos y plazos de entrega menores que las grandes empresas, por otro lado, poco interesadas en estos segmentos.

Especialización. Otro factor es que CAF se considera ante todo un fabricante de vagones, especialmente de metros, cercanías, tranvías y trenes de medio recorrido, en los que ha centrado todos sus esfuerzos de I+D en productos y procesos, así como en comercialización. Su nivel de dispersión ha sido menor y su capacidad de producción y su plantilla (3.300 personas) es muy superior a la de Talgo.

Talgo cubre las líneas de largo recorrido y CAF, las medianas.

