

# Estudio de Caso

## Virgin Trains en Gran Bretaña

Este estudio de caso describe en primer lugar cómo una compañía privada de explotación ferroviaria prospera duplicó el número de pasajeros en un período de 12 años, gracias en parte a una sólida política de gestión comercial. Describe luego la experiencia y las lecciones aprendidas de la utilización de franquicias en un entorno incierto creado por una inversión mayor en infraestructura hecha por una empresa separada de infraestructura de ferrocarriles.

### 1 Franquicia de Ferrocarriles en Gran Bretaña

Después de casi 40 años en el sector como British Rail (BR), la industria ferroviaria británica fue completamente formada entre 1994 y 1997, separando la infraestructura de la explotación, dando en franquicia los servicios de pasajeros, y vendiendo las operaciones de carga<sup>390</sup>. El material rodante de BR fue dividido en tres sociedades de arrendamiento de material rodante (ROSCO) que fueron vendidas en 1996. Desde entonces, las ROSCO también arrendaron la mayoría de las locomotoras, coches y unidades múltiples a compañías operadoras de servicios de pasajeros.

Desde la privatización, los servicios ferroviarios de pasajeros en Gran Bretaña fueron explotados por empresas del sector privado, en la mayoría de los casos bajo franquicias. Los operadores de acceso abierto sirven también algunas líneas de manera puramente comercial. Los derechos de explotación de trenes de pasajeros fueron dados en franquicia a 25 (actualmente 20) sociedades operadoras de trenes (SET), creando una competencia en el mercado. Para hacer los concursos de franquicia tan frecuentes como sea posible, las SET fueron privatizadas sin activos significativos: compran el acceso a servicios de infraestructura de *Network Rail* bajo términos aprobados por el Oficio Independiente de Regulación Ferroviaria. Las franquicias fueron dadas para períodos de 7 a 15 años, las más largas siendo otorgadas a cambio de un compromiso a invertir.

---

<sup>390</sup> Más detalle sobre la reforma de los ferrocarriles británicos se encuentra en “Reforming Railways—Learning from Experience” (<http://www.cer.be/publications/books/2099-new-reforming-railways-learning-from-experience>) et dans “Privatizing British Railways: Are There Lessons for the World Bank and Its Borrowers?” (<http://siteresources.worldbank.org/INTTRANSPORT/214578-1099319223335/20273748/Final%20Version%20for%20Publication.pdf>)

## 1.1 Las franquicias de Virgin Rail

Los operadores de autobuses británicos ganaron la mayoría de las franquicias gracias a su pericia en reducción de costos, adquirida en los años 80 durante su privatización. Dos franquicias, *West Coast* y *Cross Country*, fueron otorgadas al Grupo Virgin Rail, una sociedad limitada privada sucursal de *Virgin Management*, otra sociedad limitada controlada por Richard Branson, quien fundó *Virgin Atlantic Airlines*. La propuesta ganadora de Virgin para las franquicias ferroviarias se debió en parte a su calendario dinámico de reemplazo del parque que iba envejeciendo.

Las dos franquicias de Virgin atañían a los servicios inter-ciudades de larga distancia que podían beneficiarse de la experiencia de Virgin en materia de mercadotecnia y de servicio a la clientela. Las franquicias de 15 años iniciaron en 1997, y deben vencer en 2012. Fueron dadas por un período de 15 años<sup>391</sup> porque se suponía que implicarían inversiones mayores<sup>392</sup>, lo que requiere un largo período de reembolso<sup>393</sup>, y crea interrupciones mayores en la infraestructura. El acuerdo con Cross Country fue rescindido de manera anticipada en 2007, en el marco de la reconfiguración de los servicios bajo franquicia, pero West Coast seguirá con Virgin hasta el 2012.

Bajo las franquicias, la relación regulatoria entre el gobierno y los operadores privados como Virgin fue formalizada mediante disposiciones contractuales especificadas en un acuerdo de franquicia y otros documentos relacionados. El Recuadro 14 resume los elementos-clave del acuerdo de franquicia con West Coast.

Las franquicias soportan generalmente la mayor parte de los riesgos de ingresos<sup>394</sup> y todos los riesgos de costos, salvo por los cambios en los gastos de acceso a las vías, que provocan un cambio equivalente en el pago de subvenciones de primas.

---

<sup>391</sup> El gobierno decidió en 2010 aumentar la duración de las franquicias a 15-22.5 años, siempre para aumentar la inversión. Véase <http://www.dft.gov.uk/consultations/closed/2010-28/govresponse.pdf>

<sup>392</sup> Los licitadores pidieron poder ofertar sin y con inversiones.

<sup>393</sup> Las franquicias arrendaban a las ROSCO un material rodante, pero esto no era obligación, las SET tenían la posibilidad de comprar su propio material rodante.

<sup>394</sup> Al principio, las franquicias soportaban todos los riesgos de ingresos, pero ahora los ingresos son compartidos con el gobierno cuando difieren de manera importante de los montos supuestos en el otorgamiento de la franquicia.

## Recuadro 1 Acuerdo de Franquicia de Virgin West Coast

### **Términos de las franquicias nacionales de ferrocarriles (300 páginas):**

- Define los contenidos obligatorios para todos los acuerdos de franquicias (AF)
- Enuncia lo que cada AF debe cubrir
- Trata la interpretación y las definiciones
- Es tratado como formando parte del AF.

### **Acuerdos de Franquicia (90 páginas):**

- Específico a cada franquicia
- Define ciertas medidas de resultados, ej. Rendimiento de un tren, satisfacción de la clientela
- Cubre los insumos, ej. Parque de trenes, contratos-clave, activos
- Define los procesos, ej. Cambios en los horarios, cierre
- Establece las regulaciones de los precios de los boletos
- Especifica la subvención total o la prima a recibir por el operador
- Pagado por el operador por el derecho de explotar un conjunto de servicios.

### **Compromisos de niveles de servicio:**

- Especifica las rutas y los servicios mínimos (para ser excedido si no perjudica a otros usuarios) incluida la frecuencia, las paradas, primeros/últimos trenes, y tiempo máximo de viaje
- Cambios en respuesta a la inversión (actualmente el 40 desde 2007, pero para otras franquicias los cambios menos frecuentes).

## 2 Control, Gobierno y Organización

El Grupo Virgin Rail es controlado conjuntamente por Virgin Management (51%) y el Grupo StageCoach (40%), que compró esta cuota en 1998. Los dos propietarios están representados en el consejo de administración de Virgin Trains, y cada uno por un co-presidente. Su nombre de marca es Virgin Trains.

Virgin Rail es dirigido por un PDG. Los otros puestos de dirección son un director de la explotación, un director ejecutivo, un director comercial, y unos directores para el apoyo a los negocios, a la comunicación, a los recursos humanos, y a las finanzas. Si bien explota servicios mucho más numerosos, West Coast Trains sólo tiene 3.000 empleados, contra 4.000 antes de la privatización.

La visión de Virgin Trains es de: « *devenir la más segura, la más coherente, la más confiable y la más rentable de las franquicias de explotación ferroviaria en un clima respetuoso de las diferentes vistas y en que la gente no deba sentirse temerosa de ser abierta y honesta* ».

Virgin se diferencia de sus competidores por su organización en empresa y su gestión del personal. Su estructura regional descentralizada da el poder al personal local de sugerir e implementar cambios, y la proximidad con los clientes ayuda a comprender las necesidades de éstos.

El personal de primera línea es reclutado por sus calificaciones interpersonales y se le alienta a interactuar con los clientes. Más de 20 empleados del equipo de recursos humanos se ocupan del reclutamiento, de la capacitación, y del desarrollo de carrera. Virgin fundó una academia de formación para mejorar las calificaciones de su personal, con talleres cuyos temas incluyen cómo dar y recibir una retroalimentación positiva, ceremonias para honrar a los empleados con rendimiento excepcional, y los indicadores de la moral de los empleados, tales como las licencias por enfermedad y la rotación de personal, son vigilados de cerca.

### 3 Precio de los Títulos de Transporte

El Departamento de Transporte regula el precio de ciertos títulos de transporte de Virgin, lo que es común para las franquicias, por ejemplo, los regresos baratos que no son comprados con anticipación, y los boletos de temporada de “lanzadereros”. Para compensar la inflación, los aumentos están ligados a los cambios en los índices de precios al por menor. Para otros tipos de boletos, Virgin utiliza un sistema de gestión de los ingresos al estilo de las líneas aéreas: un software es programado para establecer unos precios de los boletos que maximicen los ingresos. Este sistema utiliza el establecimiento de los precios para equilibrar la utilización de los trenes entre las horas pico, cuando los trenes están llenos y algunos pasajeros deben viajar parados, y las horas fuera de pico. La mercadotecnia en Internet muestra a los pasajeros una variedad de opciones de precios del boleto y de horarios para los viajes.

Este sistema resultó en una gran diferenciación de los precios de los boletos. Las tarifas más altas, que aumentaron espectacularmente en particular para la 1ª clase, son compradas el día del viaje. Al contrario, las tarifas más bajas, que sólo son disponibles con reservación anticipada, sólo son una fracción de los boletos caros. Además de las rebajas nacionales a las categorías especiales como estudiantes, jubilados, discapacitados y militares, Virgin compite con los autobuses ofreciendo rebajas en las tarifas familiares y de grupos. También lanzó un club de viaje para los tenedores de boletos de 1ª clase, y ofrece además una rebaja del 10% en las “libretas” de 10 boletos, con estacionamiento y transporte público gratuito en cada extremidad del viaje.

Virgin e y otros operadores inter-ciudades adoptaron innovaciones en los boletos de transporte adaptadas de las líneas aéreas: los clientes pueden comprar los boletos en Internet e imprimirlos ellos mismos.

Para permitir a los clientes comprar sus boletos más fácilmente, Virgin introdujo máquinas de venta en autoservicio. También fundó y poseía una cuota mayoritaria en un importante menorista de boletos (*thetrainline.com*), pero la vendió en 2006. Virgin estableció un sitio Internet que ahora vende boletos para otros operadores así como para sus propios servicios.

## Mejorar el viaje

Todos los trenes tienen a bordo una boutique, una recepción mejorada para teléfono celular, puntos de energía para recargar teléfonos y computadoras portátiles, un sistema de anuncios a los pasajeros en todo el tren, una zona de silencio (*QuietZone™*), e instalaciones para los clientes con dificultades motoras. Las instalaciones Wifi, disponibles en todos los trenes, son gratuitas en 1ª clase y se pagan en clase normal. Por razones de seguridad, todos los trenes son equipados de un sistema de televisión en circuito cerrado.

## Carta de los pasajeros y reclamaciones

Virgin Trains tiene una Carta que establece los servicios y las empresas para:

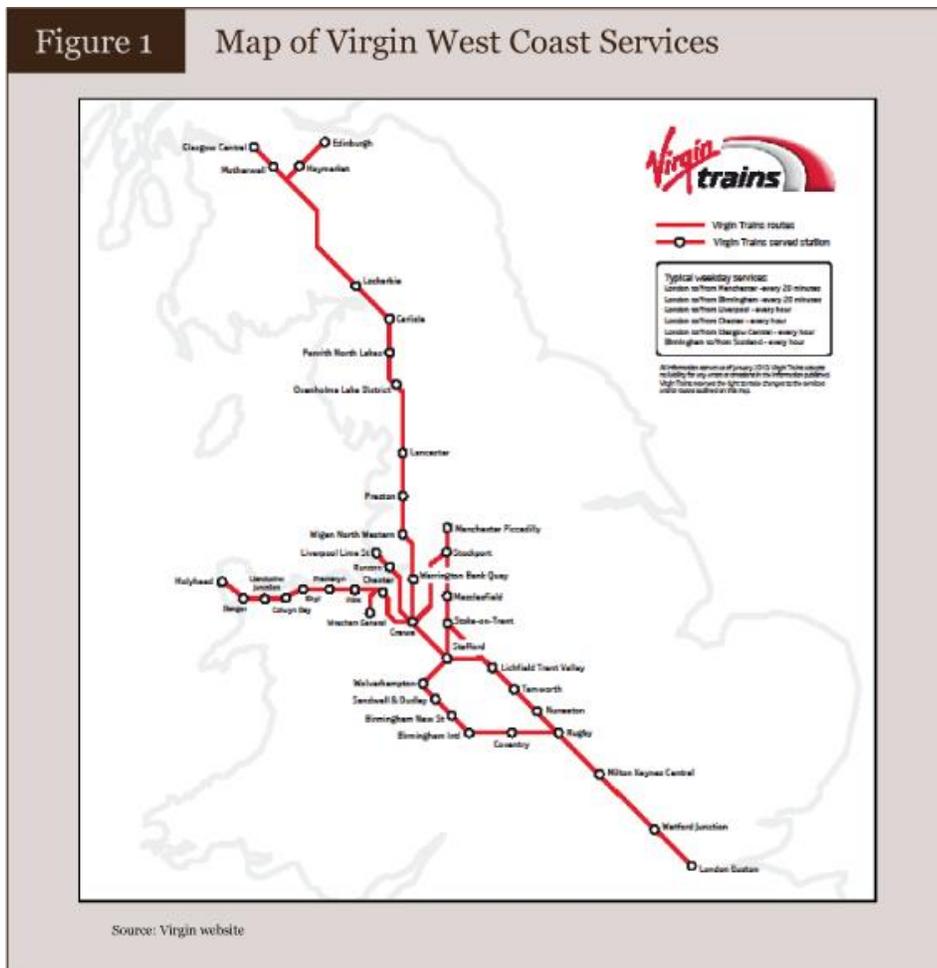
- Proveer a los clientes una información imparcial sobre la planificación de los viajes y los precios de los boletos,
- Satisfacer las necesidades de los clientes discapacitados,
- Informar a los clientes sobre el tratamiento de sus reclamaciones.

La política de Virgin Rail para el tratamiento de las quejas/reclamaciones está enunciada en su “Carta de los Pasajeros”<sup>395</sup>, y los formularios de quejas o de comentarios son disponibles en la mayoría de los trenes, en las estaciones principales, y pueden ser descargadas del sitio Internet de la compañía. Si un cliente no está satisfecho con la respuesta de Virgin, él o ella puede contactar “*Passenger Focus*”, un órgano de vigilancia de gobierno, que protege los intereses de los pasajeros ferroviarios.

La Carta de los Pasajeros de Virgin Trains no constituye una relación contractual entre Virgin Trains y sus clientes. Al contrario, las obligaciones jurídicas están especificadas en las Condiciones de Transporte en los Ferrocarriles Nacionales, que se aplican a todos los operadores de trenes en Gran Bretaña, y forma parte del contrato del cliente con Virgin Trains a partir de la compra del boleto. Estas obligaciones se aplican a todas las empresas ferroviarias en el país.

---

<sup>395</sup> <http://www.virgintrains.co.uk/assets/pdf/global/passengers-charter-new.pdf>



#### 4 Inversión Mayor

Los planes de Virgin Trains para West Coast Trains y su acuerdo original con el gobierno se basaban en la necesidad urgente de reemplazar el material rodante y de renovar la infraestructura en la línea principal de West Coast (LPWC), que conecta Londres con los grandes centros de población alrededor de Birmingham, Manchester, y Glasgow (Gráfico 1). La LPWC es la línea más ocupada de Inglaterra, transportando más del 40 % de la carga ferroviaria del país así como los servicios de pasajeros de Virgin y otros. El gobierno apoyó fuertemente el proyecto de modernización de la LPWC, e incluso antes de la franquicia, para recuperar el retraso considerable en la renovación de la infraestructura.

Bajo la estructura verticalmente integrada de la industria introducida durante la privatización, la infraestructura de la LPWC fue modernizada por *Railtrack* (actualmente *Network Rail*). El proyecto sufrió retrasos importantes y excesos de costos, y a pesar de una reducción de su alcance (principalmente mediante la reducción de la velocidad principal de 225 a 200 km/h), su costo final fue de 9.0 mil millones de libras esterlinas – cuatro veces el presupuesto original.

El desplome de Railtrack causó dificultades financieras a muchas SET, y los acuerdos de franquicia con West Coast, Cross Country<sup>396</sup> y muchos otros fueron reemplazados en 2002 por unos acuerdos de gestión bajo los cuales el gobierno asumía los riesgos de costos, y se pagaban gastos de gestión a los operadores. Los acuerdos de gestión para las franquicias de Virgin quedaron vigentes hasta 2006, lo que era más largo que para otros contratos parecidos, debido al prolongado período de incertidumbre antes de la finalización de la inversión en infraestructura, lo que hacía difícil finalizar nuevos acuerdos de franquicia.

De 2001 a 2004, en anticipación a la modernización de la infraestructura, Virgin obtuvo un nuevo material rodante para West Coast, financiado por medio de arrendamientos financieros con las ROSCO. Para la operación en las líneas electrificadas, 51 trenes Pendolino (trenes pendulares electrificados fueron construidos. Están actualmente mantenidos por *Alstom* y arrendados por *Angel Trains* (una de las ROSCO). Para las operaciones en las vías no electrificadas, 21 trenes Voyager (trenes pendulares diésel) fueron construidos, y son mantenidos por *Bombardier*, y arrendados por *Voyager Leasing* (que, por un cambio, no es una de las ROSCO). Virgin fue el primer grupo operador en negociar contratos de compra de nuevo material rodante incluyendo el mantenimiento por el fabricante, quien retomó los depósitos con este propósito. Esta innovación mayor puede explicar el éxito de la introducción de los trenes pendulares, por contraste con la experiencia de otros países.



Tren Pendolino utilizando la tecnología pendular (Fuente: sitio Internet de Virgin)

## 5 Servicios y Resultados

Una vez finalizada la modernización de la infraestructura, Virgin introdujo en Diciembre de 2008 un nuevo horario para los servicios de West Coast, ofreciendo

---

<sup>396</sup> Cross Country funcionaba pérdida, pero estaba subvencionada por los beneficios de West Coast. En 2002, las dos empresas estaban en dificultades.

un 30% más trenes y tiempos de viaje más cortos (Gráfico 2). La frecuencia de los trenes en las rutas de Manchester y Birmingham a Londres aumentó hasta un tren cada 20 minutos, lo que es comparable a muchas rutas de lanzaderas y a los servicios de larga distancia los más frecuentes en Europa. Los Pendolinos pueden operar a 225 km/h, pero sin embargo viajan a un máximo de 200 km/h debido a limitaciones de señalización. No obstante, los 640 km de Londres a Glasgow ahora sólo toman 4 horas y 9 minutos.

**Gráfico 2** Principales servicios suministrados por Virgin West Coast a partir de Londres

Desde Londres	Trenes por dirección por día	Tren más rapido (hrs:mins)	Duración promedio del viaje (hrs:mins)
Birmingham New Street	49	01:22	01:26
Liverpool Lime Street	16	02:08	02:13
Manchester Piccadilly	46	02:07	02:09
Glasgow Central	13	04:09	04:26

La evolución de los niveles de tráfico de West Coast es resumida en el Grafico 3. Entre 2002-2003 y 2009-2010, los tren-km aumentaron del 51 % y los pasajeros-km del 81 %. Pese al hecho de que la mayor parte del aumento tuvo lugar después de 2007-2008, la mayoría del crecimiento del tráfico ocurrió antes de ello, mientras el nuevo material rodante mejoraba los servicios. Después de esta fecha, el crecimiento del tráfico de pasajeros ralentizó, debido en parte a la recesión. Virgin Trains supo desviar un tráfico considerable de las líneas aéreas, en particular por el mercado Londres-Manchester (300 km), donde el riel es más competitivo, y donde su cuota de mercado ferroviario y aéreo supera ahora el 75%.

**Gráfico 3** Crecimiento del Tráfico de West Coast

	2002/3	2003/4	2007/08	2008/09	2009/10	2002/3-2009/10	2007/8-2009/10
Pasajeros (mln)	15.2	14.9	21.8	23.0	26.6	75%	22%
Pasajeros (km)	2,899	2,745	4,211	4,453	5,255	81%	25%
Tren-km (000)	23.5	24.6	24.2	29.7	35.5	51%	47%

Fuente: Oficina de la Regulación de los Ferrocarriles, varios años

El Gráfico 4 mostró que la Medida de Rendimiento Público o MRP (el porcentaje de los trenes con un retraso de menos de 10 min) y que la satisfacción general de los clientes mejoró de manera espectacular durante el período considerado. Las más fuertes mejoras ocurrieron inmediatamente después de la introducción de nuevo material rodante en 2004. Posteriormente, después de la finalización de la modernización al final de 2008, los dos indicadores siguieron aumentando. Sin embargo, al igual que para otras SET, los clientes de West Coast continúan dando bajas calificaciones a ciertas instalaciones y ciertos aspectos del servicio. A pesar de la atención de Virgin Rail a su personal y sus clientes, los puntos atribuidos por

los clientes al rendimiento del personal seguían inferiores a las clasificaciones de la satisfacción general de los clientes, yendo del 70 al 90% según la función.

**Gráfico 4** **Calidad de los Servicios de West Coast**

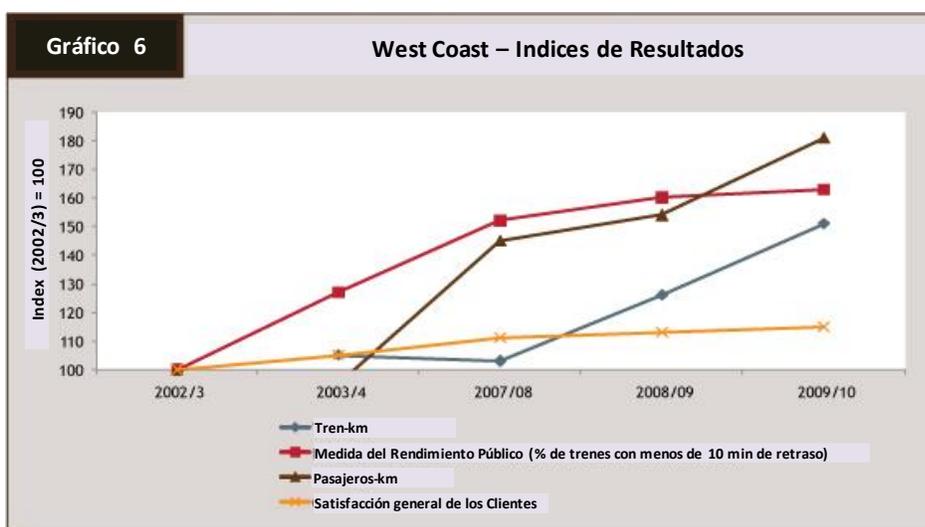
	2003/4	2007/08	2008/09	2009/10
Medida del Rendimiento Público (PPM)	66%	79%	83%	85%
Satisfacción general de los Clientes	79%	83%	85%	90%

Fuente: Gourvish (2008), Informe anual 2009-10 de StageCoach, et cálculos del autor

Los Gráficos 5 y 6 a continuación presentan indicios de tren-km, de rendimiento de los trenes, de pasajero-km y de satisfacción de los clientes, que revelan una correlación estrecha de los tren-kms y del rendimiento de los trenes con el tráfico y la satisfacción de los clientes. Otros factores que estimularon la demanda parecen ser la finalización de la adquisición del material rodante en 2004, y de la modernización de la infraestructura en 2008.

**Gráfico 5** **Indices de Resultados de West Coast**

Indices (200/03 = 100)	2002/3	2003/4	2007/08	2008/9	2009/10
Tren-km	100	105	103	126	151
Medida del Rendimiento Público (% de trenes con - de 10 min de retrasos)	100	127	152	160	163
Pasajeros-km	100	95	145	154	181
Satisfacción general de los C.ientes	100	105	111	113	115

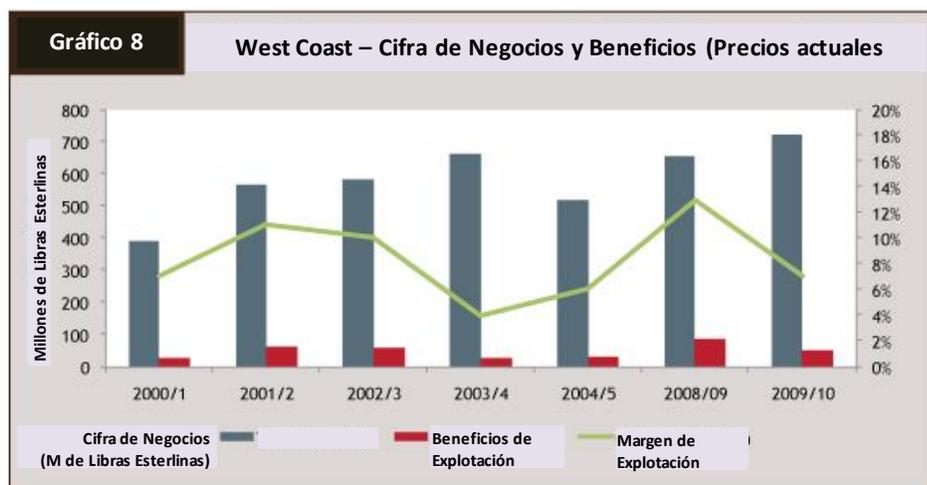


## 6 Resultados financieros

Los Gráficos 7 y 8 resumen los resultados financieros de Virgin West Coast para el período 2000-01 a 2009-2010<sup>397</sup>. Los márgenes de explotación<sup>398</sup> de West Coast van del 4 al 13% (en promedio 9%), más que los de otras franquicias interciudades<sup>399</sup> y muy superior a los márgenes típicos de 3 a 4% de la mayoría de las otras franquicias británicas.

<b>Gráfico 7</b>		<b>Cifra de Negocios y Beneficios de West Coast (Precios actuales)</b>						
	2000/1	2001/2	2002/3	2003/4	2004/5	2008/9	2004/5	
<b>Cifra de negocios 9Mh £</b>	392.6	567	582.8	664	518.4	657.8	725.1	
<b>Beneficios de explotación</b>	26.1	64.9	58	28.8	31.5	87.1	52.0	
<b>Margen de Explotación</b>	7%	11%	10%	4%	6%	13%	7%	

<sup>1</sup>Fuente: Gourvish (2008), Informe anual 2009-10 de StageCoach, y cálculos del autor



El Gráfico 9 muestra que las subvenciones a Virgin West Coast culminaron en 925.4 millones de libras esterlinas en 2003-2004, porque la infraestructura y el material rodante estaban en mal estado, y porque bajo el contrato de gestión Virgin no tenía incentivos de eficacia. Gracias a grandes subvenciones del gobierno, Virgin tuvo una rentabilidad aceptable (Gráfico 7). En 2007, la compañía regresó hacia un acuerdo de franquicia y en 2008, la modernización de la infraestructura fue finalizada. Por lo tanto, las subvenciones bajaron y en 2008-2009, Virgin West Coast finalmente pagó un excedente al gobierno<sup>400</sup>.

<sup>397</sup> Calculado según los informes anuales de StageCoach, dado que Virgin Rail no publica sus estados financieros. Los datos anteriores a 2008-2009 son excluidos, porque Virgin Rail explotaba Cross Country y West Coast en la época, y por lo tanto los datos no eran comparables.

<sup>398</sup> Dado que Virgin Rail sólo invirtió una pequeña parte de su propio capital, los márgenes de explotación son indicadores más relevantes del rendimiento financiero que la tasa de rendimiento sobre el capital invertido.

<sup>399</sup> Incluido Cross Country cuyos márgenes eran muy bajos, y a menudo negativos.

<sup>400</sup> Bajo el acuerdo original de franquicia, Virgin hubiera debido pagar su primera prima en 2002-2003. El cambio hacia una prima en 2008-2009 refleja también unos gastos de acceso a las vías más bajos en 2008-2009, los cuales están considerados en el establecimiento de la subvención.

**Gráfico 9**      **Subvención de Explotación de West Coast (Precios actuales)**

	2000/1	2001/2	2002/3	2003/4	2004/5	2007/08	2008/09
Subvención de Explotación (Mln £)	57.7	190.9	188.8	328.6	113.0	161.6	-71.6

Fuente: Gourvish (2008) y Oficina de Regulación de los Ferrocarriles

## 7 Evaluación

En el caso de las franquicias ferroviarias de Virgin, los problemas surgieron en parte debido a proyecciones de ingresos excesivamente optimistas en las propuestas iniciales para las franquicias (*Nash y otros*) y, en el caso de West Coast, debido a una infraestructura de proyecto compleja y pesada que implicaba numerosas partes interesadas, una fuerte sensibilidad a las influencias políticas, y un riesgo de daño a la reputación.

¿Cómo surgieron estos problemas? Algunos afirman que Virgin negoció RailTrack a pérdida, una organización débil que no lograba proteger sus propios intereses ni cumplir con sus compromisos (*Gourvish*). Es cierto que Virgin negoció con arte para transferir el riesgo del proyecto a RailTrack, protegiendo así sus propios intereses comerciales y los intereses de otros operadores. Esto ayudó a asegurar que la reputación de Virgin, y la de los ferrocarriles en general, no sufra injustamente, porque la reputación de los ferrocarriles estaba ya muy dañada por los activos viejos y la falta de fiabilidad.

Saber si era razonable franquiciar a West Coast como operador verticalmente separado, dado la complejidad y las perturbaciones esperadas de la modernización de la infraestructura y de la enorme tarea de coordinación de la introducción del nuevo material rodante, sigue tema de discusión. Algunos problemas hubieran podido evitarse si Virgin hubiera sido encargada también de la infraestructura, aunque nuevos problemas hubieran podido surgir porque la infraestructura no es una competencia principal de Virgin Trains.

Los contratos dentro de la industria ferroviaria británica son complejos, y los de West Coast los más complejos de todos. Los gobiernos deberían comprometerse en tales arreglos *sólo después* de haberlos estudiado cuidadosamente, utilizando el mejor consejo técnico, comercial y jurídico posible, y asegurando una *verdadera transferencia del riesgo* al sector privado.

A pesar de todo, la participación de Virgin permitió ciertas realizaciones que van mucho más allá de los simples beneficios de la introducción de calificaciones de mercadotecnia proviniendo de la industria aérea. Virgin es un operador comercial testarudo y rudo con una fuerte atención al cliente, y su participación llevó a la introducción sin problemas de los trenes pendulares en una escala sin precedente en otra parte en el mundo. Esto puede atribuirse en parte a la adquisición innovadora de material rodante incluyendo el mantenimiento y a las calificaciones de Virgin, combinadas con inversiones sustanciales por otros socios, que permitieron duplicar los volúmenes de pasajeros, principalmente desviando una

cuota del mercado aéreo. Esto permitió al gobierno recibir un pago de Virgin, en vez de seguir subvencionándola.

Este estudio de caso demostró lo que se puede lograr al hacer participar un socio privado competente con fuertes calificaciones comerciales y una atención concentrada en su personal y sus clientes.

## Referencias

Department for Transport, UK. Reforming Rail Franchising, July 2010,  
<http://www.dft.gov.uk/consultations/closed/2010-28/consultationdoc.pdf>  
Gourvish, T. "Britain's Railways 1997-2005", 2008, Oxford University Press.

Nash C., & Smith A., (2006) Passenger rail franchising: British experience,  
[http://eprints.whiterose.ac.uk/2477/2/Passenger\\_Rail\\_Franchising\\_secure.pdf](http://eprints.whiterose.ac.uk/2477/2/Passenger_Rail_Franchising_secure.pdf)

Oficina Independiente de Regulación Ferroviaria, varios años, tendencias de  
National Rail, <http://www.rail-reg.gov.uk/server/show/nav.1863>