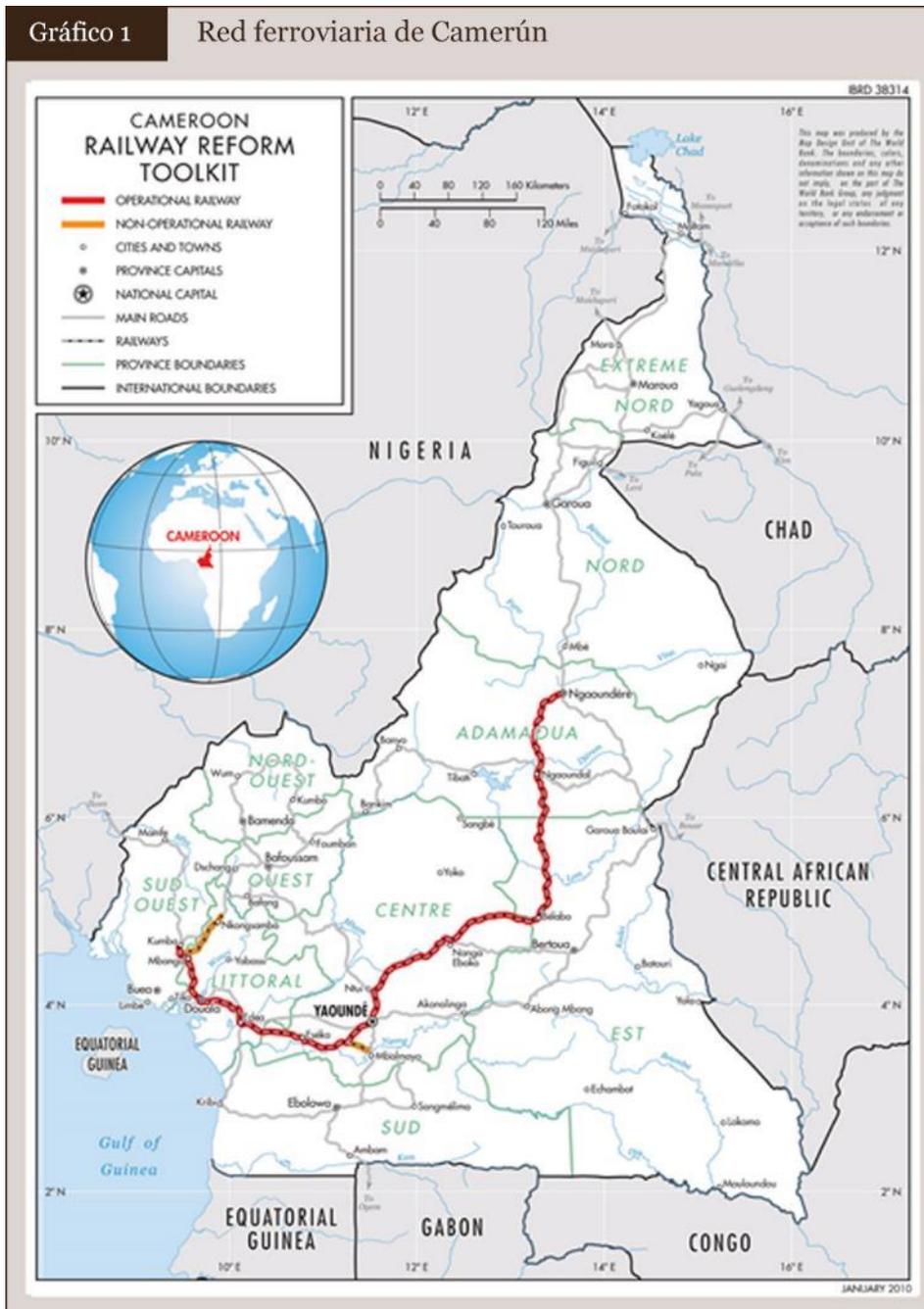


Estudio de Caso

Camrail en Camerún

Gráfico 1 Red ferroviaria de Camerún



1 Contexto

Camerún, ubicado en la costa oeste de África, tiene una población de 23 millones de habitantes. El país cuenta con una gran diversidad cultural y geográfica y es potencialmente rico, ya que está dotado de significantes recursos naturales, incluidos el petróleo y el gas, especies de maderas de gran valor, minerales y de productos agrícolas tales como café, algodón, cacao, maíz y mandioca.

Sin embargo, en 1987, la economía sufrió un fuerte descenso. Hacia 1994, el producto nacional bruto había caído en más del 25%, lo que culminó en una devaluación del 50% de su moneda. Desde entonces, la recuperación económica ha sido lenta pero segura, con un crecimiento anual de su PNB de aproximadamente el 4%.¹⁸⁶

Antes de la Primera Guerra Mundial, Camerún era una colonia alemana. Durante esta época se construyeron dos líneas de ferrocarril hacia el interior del país desde el puerto de Douala, una hacia el este hasta Eseka y la otra desde Bonaberi, del lado opuesto de Douala en el norte del estuario Wouri, hasta Nkongasamba en el norte. Después de la guerra, Camerún pasó a ser colonia francesa y se amplió la línea de Eseka hasta

¹⁸⁶ Datos de cuentas nacionales del Banco Mundial:
<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

Yaoundé, con una corta línea secundaria hasta Mbalmayo, que ahora está cerrada. En 1960, Camerún consiguió su independencia. Se abrió otra corta línea secundaria de Mbanga a Kumba¹⁸⁷. En 1974, se completaron los 626 km del Ferrocarril Trans Camerún 2 con fondos europeos, desde el Norte de Yaoundé hasta N'Gaoundéré. La red tiene trocha métrica, funciona con combustible diésel y cuenta en prácticamente todo el recorrido con una sola vía. Su longitud máxima era de 1100 km, pero la red operacional actual es de 977 km (Gráfico 1).

2 Resultados antes de la concesión

A partir de 1947, la empresa pública *Régie Nationale des Chemins de Fer* (“*Regifercam*”) explotaba el ferrocarril, que jugaba un papel central en la economía, dominada por las materias primas. Los ferrocarriles eran el modo de transporte preferido para transportar grandes volúmenes de productos de madera de construcción y de algodón para la exportación, ya que muchas rutas principales estaban en mal estado, algunas impracticables durante la temporada de lluvias. El ferrocarril transportaba el tráfico en tránsito entre la costa, Chad y la República Centroafricana y la carga general hacia el centro y el norte del país.

Recuadro 1 Antecedentes de la concesión

En los años 80, las empresas públicas de Camerún (EP) obtuvieron resultados pobres. La gestión era débil, la explotación no era comercial, las responsabilidades no estaban claras y la contabilidad no existía. Los ministerios interesados se inmiscuían en la gestión cotidiana, y las cuentas auditadas eran una rareza. Las pérdidas financieras, las subvenciones directas e indirectas y la falta de pago de la deuda eran algo habitual.

En 1991, a pesar de subvenciones y de transferencias que sumaban más del 12% del PNB, solamente tres empresas estatales entre más de cien no sufrieron pérdidas. En 1994, sus deudas acumuladas se elevaban a más de 1000 millones de USD. El gobierno introdujo contratos de rendimiento que especificaban las metas financieras y operacionales, pero esto se reveló poco eficaz. La reestructuración avanzó lentamente, debido en gran parte a la falta de fondos para saldar las responsabilidades de las empresas públicas, incluidas las indemnizaciones de despido. La privatización progresó poco.

A mediados de 1994, el gobierno adoptó una estrategia formal para deshacerse todas las empresas públicas dedicadas a actividades productivas o comerciales, mediante la privatización o la liquidación. Los contratos de rendimiento fueron abandonados y se proveyeron subvenciones, pero solamente para los contratos de servicio público, tales como los servicios ferroviarios de pasajeros. La cesión se planificó en dos fases con un objetivo de 10 empresas públicas privatizadas por año. En 1996, las 15 primeras empresas estatales que se privatizaron incluían REGIFERCAM, Cameroon Airlines (CAMAIR) y Cameroon Shipping Lines (CAMSHIP).

¹⁸⁷ A mediados de los 90 se cerró la sección Mbanga-Nkongasamba de la línea.

A pesar de la importancia de los ferrocarriles para la economía, la falta de mantenimiento de las vías y del material rodante llevó al descenso de la calidad del servicio y al mal estado de la infraestructura. Esto sucedió especialmente en la línea al norte de Douala, que tenía poco de tráfico de carga. En los años 80, una parte de la sección sur fue modernizada, pero la línea se enfrentaba con una competencia severa del transporte carretero entre Douala y Yaoundé. Sin embargo, el mal estado de la carretera entre Yaoundé y N'Gaouandé, en particular durante la temporada de lluvias, hizo que el tráfico de pasajeros y de carga en este tramo ferroviario se mantuviera a un nivel razonable.

En 1990, en el momento de la concesión, el ferrocarril transportaba 1,5 millones de toneladas métricas de carga (de las cuales casi el 40% transitaba de Chad hacia la República Centroafricana) una distancia media de 600 km. En el mismo año, se transportaron aproximadamente a 1,3 millones de pasajeros una distancia media de 230 km.¹⁸⁸ Los ingresos anuales de los transportes ascendieron a 40 millones de euros, la carga a 33 millones y los pasajeros a 5 millones. Los gastos de explotación fueron de casi 35 millones de euros, pero la depreciación de 16 millones y los intereses cobrados de 4 millones contribuyeron a unas pérdidas de explotación anuales medias de 10 a 15 millones de euros. Estos resultados financieros no eran catastróficos, pero el ferrocarril era incapaz de financiar la renovación y el reemplazo de sus activos, de modo que la infraestructura y el material rodante continuaron deteriorándose progresivamente.

Los ferrocarriles necesitaban trabajos sustanciales de reparación y de restauración y un gran porcentaje de los rieles y los traviesas estaba en mal estado. En cuanto al material rodante, solo la mitad de las 61 líneas principales estaba lista para el funcionamiento. Una gran parte del parque de 1296 vagones de carga necesitaba renovación y solamente 50 de los 73 coches del parque de pasajeros estaban operacionales. En 1998, Regifercam sufrió 271 descarrilamientos, de los cuales 37 se produjeron en la línea principal, produciendo largas interrupciones del servicio. Desde los años 80, los retrasos se han casi cuadruplicado. El retraso medio era de 150 minutos en los trenes de pasajeros y de 280 minutos en los trenes de carga. La falta de seguridad y la cultura generalizada de corrupción¹⁸⁹ agravaban aún más la explotación poco confiable y la baja calidad de los servicios de ferrocarril.

En 1994, Regifercam redujo su personal a 3800, de casi 6000 empleados en 1998. Sin embargo, la productividad permaneció baja, debido en particular a que un 60% de la red era relativamente nuevo. Regifercam sufrió los problemas conocidos de las otras empresas públicas camerunesas: la ausencia de orientación comercial y la injerencia del gobierno en la gestión y las adquisiciones. Los pobres resultados financieros requerían apoyo anual mediante un contrato de resultados y fondos de capitales, lo que creaba una carga financiera considerable para la economía. Ya que las necesidades financieras de Regifercam eran mayores, el gobierno la designó para formar parte de los primeros candidatos para entrar en un programa general de privatización (Recuadro 1). En 1998, después de una licitación pública, el

¹⁸⁸ El volumen del tráfico de carga y de pasajeros se había mantenido constante los cinco años anteriores.

¹⁸⁹ Tales como pagos exigidos para poner vagones de carga a disposición.

gobierno otorgó la concesión. En marzo de 1999, Camrail empezó a explotar el ferrocarril.

3 La Concesión

Al fin del proceso de concesión, dos grupos sometieron sus propuestas financieras. Una comprendía dos empresas de Bolloré (SAGA/SDV) y Systra, una sucursal de la SNCF (Ferrocarriles Franceses) y la otra era Comazar. El gobierno otorgó la concesión a SAGA/SDV, pero exigió utilizar a Comazar como operador, más a que Systra, lo que se cumplió. Bajo una asociación, Bolloré y Comazar contaban con una participación mayoritaria en el grupo Société Camerounaise des Chemins de Fer (SCCF).¹⁹⁰ La SCCF a su vez, poseía el 85% de Camrail, el gerente y operador actual de la concesión, mientras el gobierno y los empleados poseían el resto. En Abril de 1999, Camrail comenzó su explotación como empresa privada constituida en Camerún, con el propósito de transportar carga por riel, aire o mar, y de suministrar los servicios auxiliares tales como almacenaje y mantenimiento.

Recuadro 2 Bolloré

Bolloré es un grupo francés establecido desde hace tiempo y ampliamente diversificado. En 2015 contaba con más de 58.000 empleados y con un volumen de negocio de 10,8 mil millones de euros. Bolloré está especializada en transporte y logística, que representan aproximadamente las dos terceras partes de su volumen de negocios (la mayoría del resto está relacionado con la distribución de combustible). El grupo opera en más de 100 países, con más de 20.000 empleados relacionados con África, en particular África Occidental.

En África, Bolloré opera en los puertos, en el tránsito (a través de SDV, SAGA, Transami y NOTCO), en la logística y en la exportación de materias primas. Bolloré cita sus intereses en los ferrocarriles como una de sus “actividades conectadas con el transporte”.

En Camerún, Bolloré es el concesionario de la Terminal Internacional de Douala en el Puerto de Douala. Desde 2005, la terminal ha visto como el tráfico de contenedores aumentaba más del 60%.

Camrail tenía una concesión de material rodante por 20 años para administrar las propiedades de los ferrocarriles y para explotar, mantener y mejorar la infraestructura. Cada cinco años, la concesión podía ser prolongada por cinco años más.¹⁹¹

El gobierno mantuvo el control jurídico de la infraestructura, incluyendo las estaciones y las vías. Camrail seleccionó el material rodante que arrendó después

¹⁹⁰ Comazar ya no está involucrado y Bolloré ahora controla el 77,4% restante.

¹⁹¹ Sin embargo, el gobierno podría anular la concesión después de 10 años, después de notificarlo con cinco años de antelación y tras pagar una indemnización.

por ocho años con opción a compra. Camrail podría también comprar y vender su propio equipamiento, y el gobierno retuvo el derecho de primer rechazo en cualquier venta de cualquier material rodante.

Recuadro 3 Comazar

Comazar, registrada en Sudáfrica, está activa principalmente en los servicios y la explotación de transportes. En 1998, la compañía estaba controlada al 65% por Transnet, la empresa pública sudafricana de transporte que incluye Spoornet, el principal ferrocarril del país. Comazar participó activamente en concesiones ferroviarias, incluida la explotación de ferrocarriles en la República Democrática del Congo por un corto período y en proyectos ferroviarios en Tanzania, Mozambique y Brasil. Desde 2000, la empresa ha sufrido grandes cambios en su propiedad y ya no está involucrada en Camrail.

Camrail podía realizar inversiones en infraestructura mediante una delegación del gobierno y aceptó emprender un programa de inversión de aproximadamente 92 millones de USD sobre un período de cinco años. Un 58% del programa estaba financiado por préstamos del Banco Mundial/AID, las agencias francesa y alemana de desarrollo, el Banco Europeo de Inversión y un 42% financiado por inyecciones de capital (17%) y beneficios no repartidos (25%). La modernización de la estructura, principalmente al norte de Yaoundé, supuso aproximadamente el 50% del programa y la modernización del material rodante aproximadamente el 25%.

Camrail debió retomar más de 3.000 empleados de Regifercam, del total ante concesión de 3.400, y redujo esta cifra a 2.800 después de su primer año de operación. Los costos de despido fueron soportados por el gobierno.¹⁹² Camrail tenía planes de reducir el personal a 2.600 en cinco años, pero esto finalmente se logró en 2002.

Para los servicios comerciales, Camrail tenía la libertad de establecer las tarifas y el contrato con los expedidores y con los proveedores. Camrail estaba obligado a retomar dos contratos existentes, uno para el transporte de aluminio y el otro relacionado con la construcción del oleoducto Chad-Camerún. Camrail tenía además la obligación de suministrar ciertos servicios no comerciales específicos, principalmente los servicios de pasajeros “ómnibus” de Douala a Yaoundé, parando en cada estación (de las cuales muchas no estaban conectadas a carreteras practicables en cualquier condición climática, así como servicios en el norte de Douala para las plantaciones) por los cuales la empresa debía ser compensada. El ferrocarril tiene un fuerte competidor en los camiones y no se impuso ninguna regulación de precio por carga¹⁹³. Durante los cinco primeros años del acuerdo de

¹⁹² El Banco Africano de Desarrollo y el Banco Europeo de Desarrollo financiaron los pagos de las indemnizaciones de despido y jubilación.

¹⁹³ En la mayoría de los informes del país, las carreteras de Camerún están descritas como en mal estado. En 2006, por ejemplo, solamente el 30% de la red nacional estaba descrita como en estado “bueno” o “promedio”. En 2003, la cuota de mercado estimada

concesión, Camrail gozó de un monopolio de explotación. Después de esto, si se revelaba que la compañía abusaba de sus derechos de explotación de los ferrocarriles o practicaba una discriminación entre los clientes, se permitirían otros operadores.

Los pagos de la concesión consistían en:

- Un monto anual fijo de FCFA 500 millones (USD 862.000)), escalonado según los precios industriales.
- Un monto variable del 2,25% de los ingresos para el primer año, del 3% a partir de segundo año hasta el quinto, y un monto negociado no menor al 5% a partir del sexto año.

3.1 *La enmienda de 2008*

En 2008, el contrato de concesión fue enmendado y se introdujeron las siguientes medidas clave: (i) la concesión se prorrogó de 20 a 30 años; (ii) se aumentó el capital en 9 millones de USD; (iii) los gastos fijos y variables de concesión se nivelaron a 4,4 millones de USD por año, formando parte de un gasto fijo de concesión; (iv) el gobierno garantizó una financiación de 193 millones de USD para un nuevo programa de renovación de la infraestructura hasta 2020, que sería en parte financiado por medio de la introducción de un RIRIF¹⁹⁴ que el concesionario paga al gobierno en una cuenta manejada por el concesionario; (v) el gobierno financiaría 27 millones de USD en material rodante exclusivamente para pasajeros y (vi) el concesionario financiaría 290 millones de USD en material rodante y en inversiones relacionadas con el material rodante hasta 2020.

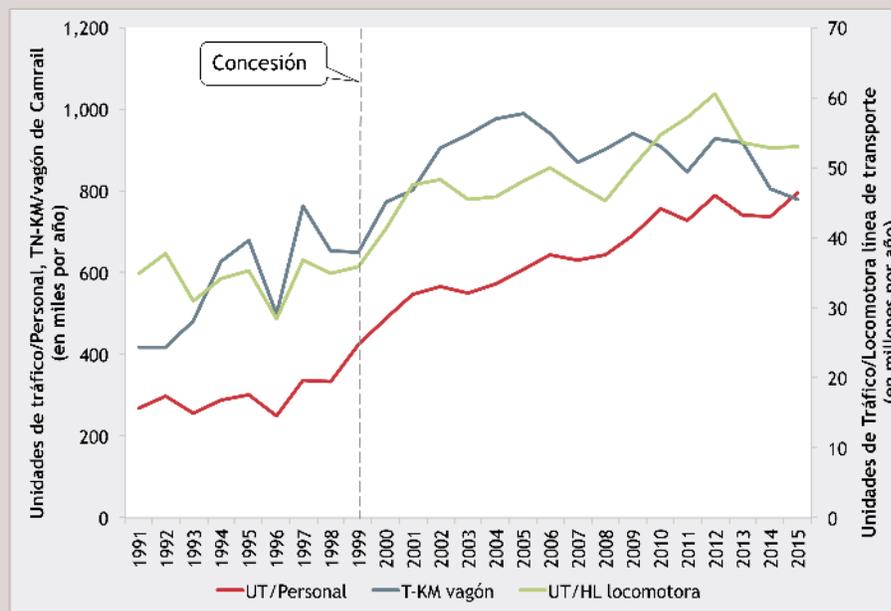
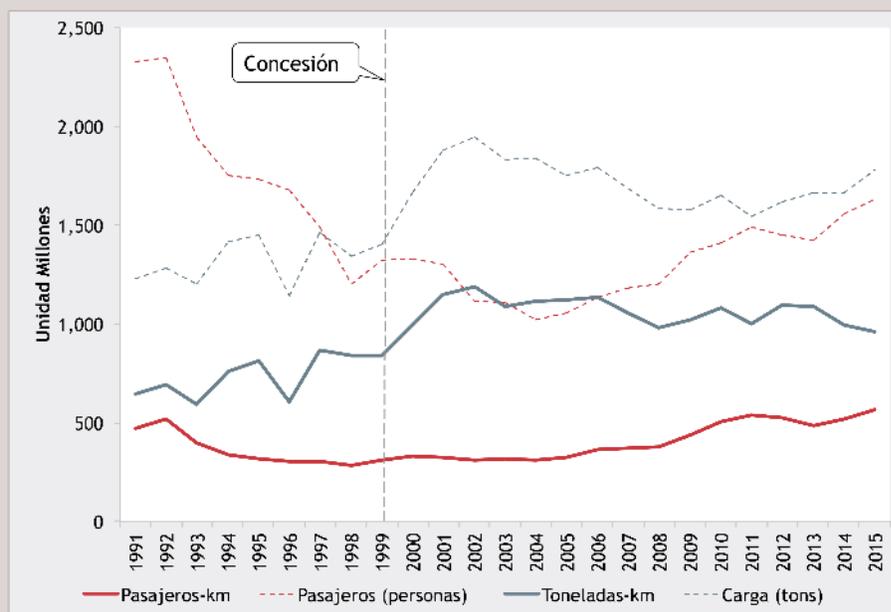
4 Resultados de la Concesión

Después de la adquisición y hasta mediados del 2000, el tráfico de carga aumentó rápidamente aproximadamente un 40% en términos de toneladas-km. El tráfico en pasajeros-km permaneció constante, aunque el número haya bajado de manera constante, lo que sugiere que los pasajeros de distancias cortas eligieron otros modos. Hacia 2005, el tráfico de carga sufrió una ligera baja, en particular después de la crisis financiera mundial de 2008. Ahora se está recuperando, aunque no al mismo nivel de crecimiento que en los primeros años después de la concesión. A partir de 2005, el tráfico de pasajeros aumentó a un ritmo constante y se acerca ahora al nivel de principios de los años 90. El crecimiento ha sido confirmado por un aumento de pasajeros-km desde su nivel más bajo en 2003 (Gráfico 2).

del corredor ferroviario era del 60% para el tráfico de tránsito y del 22% para el tráfico nacional.

¹⁹⁴ Redevance d'Investissement et de Renouvellement des Investissements Ferroviaires, (Impuesto para la Inversión y la Renovación de las Inversiones Ferroviarias). Este se calcula sobre el 50% del ingreso neto antes de impuestos del año anterior.

Gráfico 2 Productividad y tráfico de Camrail entre 1991 y 2015



Fuente: "Cambios estratégicos", presentación de PowerPoint en Railway Vikas Shivar (taller de visión), 20 de noviembre de 2016

Después de la concesión, la productividad de la mano de obra de Camrail aumentó significativamente, conforme el tráfico crecía y se realizaban las reasignaciones iniciales de personal. La productividad laboral ha seguido aumentando, aunque a un ritmo más lento. De manera general, la productividad de los activos aumentó gracias a los esfuerzos de Camrail por utilizar más los activos que estaban parados o en espera de reparación. El Gráfico 2 resume los volúmenes de tráfico y tres indicadores principales de productividad: el tráfico de unidades de pasajeros (pasajeros-km más toneladas-km) por empleado, un indicador de productividad

de mano de obra; las unidades de tráfico por locomotora, y las toneladas netas-km por vagón de Camrail, antes y después de la concesión.¹⁹⁵

Gráfico 3 Indicadores clave de Camrail de 1994 a 2015

	1994/5	1999/00	2005	2010	2015
Volúmenes					
Toneladas (000)	1,452	1,401	1,751	1,648	1,779
TNK (000)	812	995	1,119	1,080	960
Pasajeros	1,728	1,320	1,053	1,406	1,631
Pasajero-km (000)	317	309	324	506	565
Ingresos (Millones de Euros*)					
Carga	32	36	57	76	70
Pasajeros	5	7	8	13	14
Otros	1	0	9	12	17
Total	38	43	74	100	100
Gastos de explotación	24	43	55	74	96
Gastos totales	37	45	65	88	99
Margen operativo	37%	0%	26%	26%	4%
Personal, equipamiento, vía					
Empleados	3,754	2,711	2,376	2,098	1,921
Locomotoras (transporte de línea)	32	32	30	29	29
Vagones	1,194	1,287	1,130	1,190	1,234
Coches	77	76	65	63	90
Ruta-km	1,016	1,016	977	977	977
Productividad					
Mano de obra (000 UT/Empleado)	301	488	607	756	794
Locomotora (millones UT/locomotora)	35	41	48	55	53
Vagones (000 UT/vagón)	680	773	990	907	778
Rotación de vagones (días)	n.d.	8	6	8	9
Averías/100.000 locomotora-km					
CC2200	n.d.	9	5	-	-
CC2600	n.d.	6	13	13	16
Disponibilidad locomotoras (línea) (%)	n.d.	73	77	86	83

*Nota: 1XOF = 0,00152 Euro

En los años que siguieron a la concesión, la compensación por los servicios “ómnibus” de pasajeros incluida en el acuerdo de concesión¹⁹⁶ y la norma de servicios de pasajeros provista por Camrail fueron un problema continuo. Durante los tres primeros años, el gobierno no pagó ninguna compensación a Camrail y luego se creó una unidad de negocio específica para los pasajeros (Mobirail). En 2003 el gobierno aceptó compensar todos los servicios de pasajeros y no solo los servicios “ómnibus”. Sin embargo, esto no resolvió el problema y los pasajeros siguieron protestando por la calidad y el número de servicios, incluso llegando a bloquear trenes, sobre todo con respecto a los servicios “ómnibus”.

Sin embargo, Camrail estaba invirtiendo de manera significativa porque la línea ferroviaria era también el salvavidas para sus propias actividades: aproximadamente el 30% del tráfico estaba asociado con sucursales de Bolloré y otro 25% con la madera de construcción y el combustible, de los cuales los dos accionistas minoritarios son los principales expedidores. De 1999 a 2007 el programa de inversión tuvo tres componentes principales:

¹⁹⁵ Una serie coherente solo existe para vagones propiedad de los ferrocarriles.

Aproximadamente 130 vagones de propiedad privada utilizan también las redes.

¹⁹⁶ Esto representaba más o menos el 10% de los ingresos totales de pasajeros. Camrail pedía una compensación anual de aproximadamente 2 millones de euros.

- Inversiones urgentes de 32 millones de euros por parte de Camrail en los dos primeros años, con sus propios recursos y préstamos de 8 millones de euros, refinanciados posteriormente por agencias francesas y europeas.
- Inversiones “complementarias” de 12 millones de euros por parte de Camrail debidos a retrasos en la movilización de los fondos de las agencias internacionales.
- Inversiones prioritarias de 64 millones de euros, a los cuales Camrail contribuyó con 19 millones de euros y la mayor parte del resto fue aportado por la AID y las agencias francesas y europeas.

Del total de los 108 millones de euros en inversiones, Camrail aportó 55 millones de euros, después de haber nivelado el financiamiento, de los cuales 15 millones de euros pertenecían a sus propios fondos. El resto lo prestaron los bancos. Sin embargo, la red y el material rodante siguieron estando por debajo del estándar. La velocidad comercial promedio era de aproximadamente 17 km/h y estaba claro que los ferrocarriles no podrían generar suficiente liquidez para renovar la infraestructura de manera adecuada.

Rendimiento bajo la enmienda de 2008

Bajo la enmienda de la concesión de 2008 se pone en curso un programa de modernización para rehabilitar la línea ferroviaria, que se espera que se complete en 2022. La red ferroviaria de Camerún está dividida en dos segmentos principales, de Douala a Yaoundé (Transcam 1) y de Yaoundé a N’Gaoundéré (Transcam 2). El segmento de 263 km de Douala a Yaoundé soporta los mayores niveles de tráfico en el ferrocarril, aunque aún no se haya realizado ninguna renovación, en algunos casos desde hace más de 35 años. Transcam 1 ya utiliza un sistema de señalización y conmutación automático y de control remoto. Se prevé que las mejoras en las vías ayuden a obtener una mayor fiabilidad y disponibilidad, un aumento de la velocidad, una reducción de los tiempos de viaje y una mayor productividad del material rodante.

Como componente del mismo programa de inversión 2009-2020, se modernizará la línea del norte de 621 km de Yaoundé a N’Gaoundéré con 9 millones de USD de financiación del Banco Mundial/IDA. Las mejoras incluirán la mecanización del sistema de conmutación y señalización manual que existe actualmente (6 millones de USD), la rehabilitación de puentes (1,7 millones de USD) e intervenciones de seguridad en dos pasos a nivel donde se producen muchos accidentes (0,84 millones de USD).

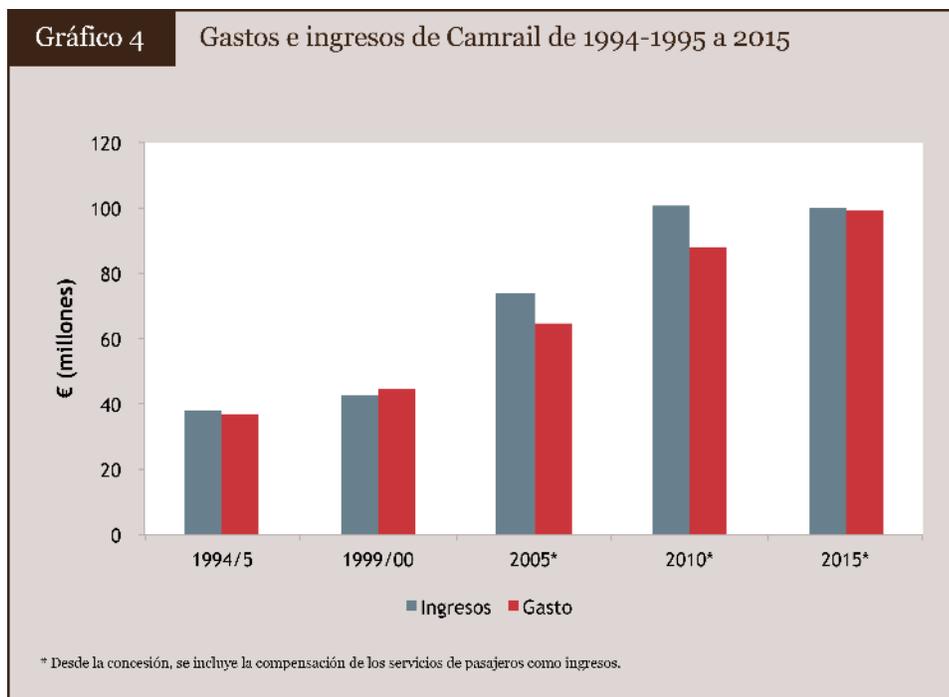
En cuanto al transporte de pasajeros, en 2014 Camrail comenzó un servicio exprés continuo desde Yaoundé a Douala que ofrece viajes dos veces al día en cada dirección en 3 h 40 min. El público general y las autoridades locales valoraron muy positivamente el proyecto. Sin embargo, el servicio Yaoundé-Douala sufrió un descarrilamiento devastador, lo que provocó más de 80 muertes. Se siguen investigando las causas del accidente.

Bajo los términos de la enmienda de 2008, Camrail ya ha invertido 56 millones de USD en material rodante y 42 millones de USD en infraestructura y el gobierno de Camerún ha invertido 28 millones de USD en material rodante y 69 millones de USD en infraestructura. Las mejoras en los servicios ferroviarios han beneficiado tanto a los clientes del transporte de carga por carretera como por ferrocarril. La competencia con el ferrocarril ha bajado los precios del transporte por carretera y las tarifas ferroviarias son en promedio un 10% más bajas que las de carretera. Entre 2008 y 2012 las tarifas de transporte de carga (tanto por carretera como por ferrocarril) descendieron en promedio un 15%. Por ejemplo, el costo promedio para transportar un contenedor de 20 pies de Douala a Yamena en 2012 era de aproximadamente 0,13 USD por tonelada-km si se usaban la carretera y el ferrocarril, comparado con los 0,15 USD por tonelada-km usando solo la carretera. Sin embargo, cuando se considera el contexto, el transporte en este corredor sigue siendo uno de los más caros del África Subsahariana¹⁹⁷.

5 Resultados Financieros

En 1999, en el momento de la concesión, las previsiones financieras anticipaban una recuperación rápida y sostenible; se esperaba que la concesión total rindiera el 16%. Las proyecciones anticipaban un crecimiento inmediato de los ingresos de aproximadamente un 10%, los que se confirmó en los siguientes 15 años. En 2003, los ingresos habían aumentado un 20% en términos reales comparados con los de fines de los años 90. En los años siguientes, los ingresos crecieron a un ritmo menor y se estabilizaron en 2010. Los costos operativos crecieron de manera proporcional más rápido. Recientemente el margen de explotación ha crecido hasta casi el 100% (Gráficos 3 y 4). Por lo tanto, no se plasmaron las proyecciones financieras optimistas –que los beneficios netos a largo plazo llegarían al 19% y los márgenes de explotación al 25%. En cambio, el margen de explotación ha descendido y en 2015 era del 4%. Hay que mencionar que, dada la inversión adicional de Camrail en material rodante y en vías desde la concesión, se justifica el aumento de los costos de explotación debido al aumento del gasto de mantenimiento.

¹⁹⁷ Las tarifas medias de transporte de carga son de entre 0,06 USD y 0,08 USD en los corredores de África oriental y occidental y de entre 0,05 USD y 0,06 USD en el sur de África (Gráficos de 2009)



En 2015 Camrail registró una facturación anual de 113 millones de USD y un beneficio de explotación de 4,8 millones de USD¹⁹⁸. Desde que empezó la concesión en 1999, los flujos financieros agregados del gobierno sumaron más de 270 millones de USD (incluidas las tasas, los impuestos, los derechos de importación, etc. fijos y variables de la concesión).

6 Conclusión

Con el transporte de casi el 40% de toda la carga entre Duala y N’Gaoundéré en el norte, la red de ferrocarril de Camerún desempeña y seguirá desempeñando un papel importante en la economía del país, así como en la de los países colindantes como Chad y la República Centroafricana (CAR). Al principio de la concesión, Camrail se enfrentó a tareas considerables de mejora en todas las áreas, desde la explotación hasta la gestión, pasando por las inversiones, rehabilitación, seguridad y cuestiones medioambientales. Sus resultados financieros han sido positivos, pero no produjeron los márgenes anticipados por las proyecciones financieras de la concesión. Camrail ha emprendido un programa de inversión sustancial, combinado con programas de inversión planeados de señalización y mejoras en las vías y en la infraestructura como parte del programa de Desarrollo Multimodal del Banco Mundial. Estos programas ayudarán a Camrail a alcanzar sus objetivos comerciales y financieros iniciales, aumentando la confiabilidad de los servicios y, por consiguiente, la capacidad de la red, lo que se ha convertido en la mayor limitación.

Sin embargo, Camrail es un ejemplo de éxito en la realización de los objetivos de privatización del gobierno. El ferrocarril recupera ahora una parte más grande de sus costos de explotación y, hasta la enmienda de la concesión de 2008, alivió al

¹⁹⁸ XOF = 0,0017 USD a partir del 31 de diciembre de 2015

gobierno de casi una década de considerables gastos de capital. Se realizaron inversiones mayores, los volúmenes de tráfico han aumentado y el concesionario, como gran usuario de los ferrocarriles, creó un servicio ampliamente mejorado para sus propios tráficos. Tanto el gobierno como el operador se vieron beneficiados. En la medida en que se pueda apreciar, este fue también el caso de otros expedidores de carga, mediante mejoras de calidad, seguridad y confiabilidad del servicio. Pese al hecho de que Bolloré es un accionista y el mayor usuario de los ferrocarriles, no existe prácticamente ninguna prueba de favoritismo a expensas de los demás expedidores.

El progreso más significativo es que la concesión se reestructuró para tratar dos dificultades fundamentales, que no son particulares de Camerún.

En primer lugar, la mayoría de los servicios ferroviarios de pasajeros no recuperan sus costos e incluso la simple recuperación de los costos rutinarios “por encima de los rieles” (directos) son un serio desafío. Por consiguiente, sin contribución externa, los servicios de ferrocarril de pasajeros no pueden ser un negocio prioritario para los concesionarios centrados en objetivos comerciales. Solo realizan inversiones cosméticas en sus servicios. La prensa camerunesa publica regularmente severas críticas a los servicios de pasajeros de Camrail (aunque los niveles de servicios hayan mejorado recientemente entre Yaoundé y Douala, la capacidad y las tarifas siguen siendo motivo de preocupación). Las críticas de los medios reflejan mayormente la nostalgia de la antigua empresa estatal Refigercam y el público (y el gobierno) esperan que la concesión suponga mejoras significativas en los servicios de pasajeros. Esto no iba a pasar teniendo en cuenta la falta de contribuciones específicas del gobierno, especialmente en los tres primeros años, cuando el gobierno no consiguió cumplir con sus obligaciones de servicio público (OSP)¹⁹⁹. Era más fácil culpar a los concesionarios que solucionar el problema de financiación fundamental.

En segundo lugar y debido a las deficiencias continuas en los servicios de pasajeros, los servicios de carga tenían que ganar lo suficiente para recuperar los costos completos del mantenimiento y la renovación de la infraestructura. Aunque la mayoría de los ferrocarriles en funcionamiento transportan suficiente tráfico de carga para cubrir el mantenimiento de rutina, los ferrocarriles de baja densidad de Camrail no pueden generar un excedente suficiente para pagar los grandes trabajos de mantenimiento y de renovación periódicos. Sin financiación estatal, la infraestructura seguirá deteriorándose de manera constante. A pesar de que el rendimiento económico del ferrocarril de Camerún ha sido bastante positivo, los niveles de tráfico son demasiado bajos para que un operador privado o público pueda generar excedentes suficientes para financiar el reemplazo de la infraestructura siguiendo los estándares que permitirían unos servicios de pasajeros y de carga de alta calidad, o por lo menos para garantizar la sostenibilidad de la red.

¹⁹⁹ En el momento de la concesión, el gobierno preveía introducir progresivamente rutas practicables en cualquier temporada para los pueblos conectados solamente por ferrocarril, lo que hubiera permitido eliminar progresivamente los servicios “ómnibus”. Pero estos siguen operativos.

Además, al contrario que las inversiones en el material rodante, la inversión en infraestructura no es portátil y se tiene que abandonar si se rescinde la concesión. Por más que a los gobiernos les guste pensar que los problemas de financiación de la infraestructura desaparecerán después de la privatización del ferrocarril, el problema de la falta de inversión en infraestructura es común a muchas concesiones. Este problema se presentará en cualquier concesión, a menos que se consiga capturar volúmenes significativos de tráfico para generar el nivel de ingresos necesarios y que el concesionario se comprometa a largo plazo. En caso de que no haya tráfico suficiente, el gobierno tiene que comprometerse a aportar una contribución pública por medio de subvenciones directas o indirectas. La estrategia de concesión debería centrarse en encontrar prácticas de gestión nuevas y eficientes y en abordar mejoras significativas y una modernización radical de los servicios del ferrocarril (especialmente de carga) para mejorar la confiabilidad y la capacidad.

La enmienda de 2008 es un hito en el desarrollo de las concesiones en África. En primer lugar, el gobierno estableció un programa específico de inversiones relacionadas con los servicios de pasajeros para reemplazar el compromiso global anterior. Luego, el acuerdo original exigía que el concesionario cubriera completamente los costos de renovación de la infraestructura y el gobierno sólo debía proveer una financiación parcial en la restauración inicial (a través de préstamos con instituciones financieras internacionales que el concesionario tenía la responsabilidad de reembolsar). Esto se reveló financieramente no viable y la enmienda de 2008 transfirió por lo tanto la responsabilidad de renovar la infraestructura al gobierno, mientras el concesionario conservaba la del mantenimiento. El concesionario contribuye ahora a los costos de renovación a través de tarifas basadas en su rentabilidad. Se deberán establecer arreglos similares en la mayoría de las concesiones que siguen necesitando que el concesionario se responsabilice de la renovación de los servicios de pasajeros *y* de la infraestructura para asegurar un futuro a largo plazo del sistema ferroviario.

Referencias

Blanc, Aymeric y Gouirand, Olivier, *La concession du chemin de fer du Cameroun: les paradoxes d'une réussite impopulaire*, Documento de trabajo, 44, Agencia Francesa de Desarrollo

Bullock, R., 2005, *Results of Railway Privatization in Africa*, Informe para el Banco Mundial, Washington, D.C.

Informes mensuales de actividades de Camrail (varios).

di Borgo, Pozzo P, y otros, 2006, *Review of Selected Railway Concessions in Sub-Saharan Africa*, Informe del Banco Mundial, Washington, D.C.

International Union of Railways, 1990-2010, Estadísticas ferroviarias, (publicación anual)

Murdoch, Jill, 2005, *Assessing the Impact of Privatization in Africa—Case study of Camrail*

Strong, John, 2004, *The Development of Railway Concessions in West and Central Africa*, The Journal of Structured Finance, Winter 2004