



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Escuela Politécnica Superior de Jaén

**ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO
Y LA ESTRATEGIA DE RENFE ANTE
LA APERTURA A LA COMPETENCIA
DEL SECTOR DEL TRANSPORTE DE
PASAJEROS POR FERROCARRIL**

Alumno: Cabrera Díaz, Joaquín

Tutor: Prof. D. Alfonso Miguel Márquez García

**Dpto.: Organización de Empresas, Marketing y
Sociología**



Universidad de Jaén
Escuela Politécnica Superior de Jaén
Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología

Don ALFONSO MIGUEL MÁRQUEZ GARCÍA, tutor del Trabajo Fin de Máster titulado: ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO Y LA ESTRATEGIA DE RENFE ANTE LA APERTURA A LA COMPETENCIA DEL SECTOR DEL TRANSPORTE DE PASAJEROS POR FERROCARRIL, que presenta JOAQUÍN CABRERA DÍAZ, autoriza su presentación para defensa y evaluación en la Escuela Politécnica Superior de Jaén.

Jaén, 17 de NOVIEMBRE de 2020

El alumno:

Firma manuscrita de Joaquín Cabrera Díaz en tinta azul.

JOAQUIN CABRERA DIAZ

El tutor:

Firma manuscrita de Alfonso Miguel Márquez García en tinta azul.

ALFONSO MIGUEL MÁRQUEZ GARCÍA

Índice

1. INTRODUCCIÓN	5
2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA	6
2.1. El nacimiento de Renfe	6
2.2. Los primeros años de la compañía (1941-1959)	8
2.3. La modernización en los años del ‘desarrollismo’ (1960-1975)	10
2.4. Primeros años de Democracia (1976-1989)	12
2.5. Los 90: llega la alta velocidad a España (1990-1999)	13
2.6. A la vanguardia del país (2000-Actualidad)	15
3. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL DE RENFE.....	22
3.1. Segmentos de clientes	23
3.2. Propuesta de valor	24
3.3. Canales.....	26
3.4. Relación con los clientes.....	27
3.5. Fuentes de ingresos.....	28
3.6. Recursos claves.....	29
3.7. Actividades claves.....	30
3.8. Asociaciones clave.....	31
3.9. Estructura de costes.....	32
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	33
4.1. Creación de valor, grupos de interés y gobierno de la empresa	34
4.2. Orientación y valores de Renfe	40
4.3. Análisis externo.....	41
4.3.1. Entorno general. Análisis PESTEL.....	42
4.3.2. Perfil Estratégico del entorno futuro. Escenarios posibles	51
4.3.3. Delimitación del entorno específico: Modelo de Abell.....	53
4.3.4. Entorno específico. Fuerzas competitivas de Porter.....	54
4.4. Análisis interno.....	60
4.5. Matriz DAFO y análisis CAME.....	64
5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	68
5.1. Estrategias competitivas	68
5.1.1. Ampliación de las estrategias competitivas de Porter: El Reloj Estratégico	73
5.2. Estrategias corporativas.....	74
5.2.1. Crecimiento y desarrollo.....	74

5.2.2.	Fusiones y adquisiciones	76
5.2.3.	Cooperación y alianzas	76
5.2.4.	Internacionalización	78
6.	IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA	80
6.1.	Adecuación, factibilidad y aceptabilidad	81
6.2.	Soporte organizativo para la implantación estratégica.....	82
6.3.	Planificación y control estratégico	84
7.	PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO FUTURO PARA RENFE VIAJEROS.....	84
7.1.	Segmentos de clientes	84
7.2.	Propuesta de valor	85
7.3.	Canales.....	87
7.4.	Relación con los clientes.....	87
7.5.	Fuentes de ingresos.....	88
7.6.	Recursos clave.....	89
7.7.	Actividades clave	89
7.8.	Asociaciones clave.....	90
7.9.	Estructura de costes.....	91
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
	Bibliografía	93

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Mapa con las líneas de las cuatro grandes compañías en las que se encontraba dividido el sector ferroviario en 1928.</i>	<i>7</i>
<i>Figura 2. Mapa del Plan General de Electrificación de 1946.</i>	<i>9</i>
<i>Figura 3. Mapa de la red de Renfe en 1970.</i>	<i>11</i>
<i>Figura 4. Mapa del Plan de Electrificación 1974-1979.</i>	<i>13</i>
<i>Figura 5. Mapa de las 7 zonas en las que se encontraba organizada Renfe en los años 40.</i>	<i>14</i>
<i>Figura 6. Mapa de la Red Ferroviaria Española en 1994 en el que se observa la primera línea de AVE</i>	<i>15</i>
<i>Figura 7. Organización de Renfe Operadora a 31 de diciembre de 2013.</i>	<i>16</i>
<i>Figura 8. Plan Estratégico de RENFE 2019-2023.</i>	<i>19</i>
<i>Figura 9. Organización de Renfe Operadora a 31 de diciembre de 2019.</i>	<i>20</i>
<i>Figura 10. Mapa de la Red Ferroviaria Española en 2019.</i>	<i>21</i>
<i>Figura 11. Modelo Canvas.</i>	<i>22</i>
<i>Figura 12. Cuentas de Resultado de Gestión de Renfe Viajeros entre 2013 y 2019.</i>	<i>34</i>
<i>Figura 13. Evolución del ROE y ROA entre los años 2016 y 2019.</i>	<i>35</i>
<i>Figura 14. Comité de Dirección de Renfe Operadora.</i>	<i>39</i>
<i>Figura 15. Estructura de la sociedad Renfe Viajeros.</i>	<i>40</i>
<i>Figura 16. Evolución histórica de la deuda pública española.</i>	<i>43</i>
<i>Figura 17. Evolución trimestral del PIB en el periodo entre 2007 y el segundo trimestre de 2020.</i>	<i>44</i>
<i>Figura 18. Evolución de la Tasa de Paro en el periodo comprendido entre 2015 y 2019.</i>	<i>45</i>
<i>Figura 19. Evaluación de las exportaciones e importaciones de España en los últimos años.</i>	<i>45</i>
<i>Figura 20. Evolución de la inversión en I+D en España en millones de euros entre 2008 y 2018.</i>	<i>47</i>
<i>Figura 21. Inversión en I+D de las CCAA respecto al PIB (%).</i>	<i>48</i>
<i>Figura 22. Gasto en I+D por países. Datos de 2018 en % del PIB.</i>	<i>48</i>
<i>Figura 23. Objetivos marcados en la Agenda 2030.</i>	<i>49</i>
<i>Figura 24. Modelo de Abell para el transporte de viajeros de Renfe.</i>	<i>53</i>
<i>Figura 25. Las 5 fuerzas de Porter. Estrategia Competitiva.</i>	<i>54</i>
<i>Figura 26. Distribución de líneas que salen a concurso.</i>	<i>55</i>
<i>Figura 27. Variación anual del número de viajeros que utilizaron el avión frente a los que prefirieron el AVE</i>	<i>56</i>
<i>Figura 28. Importe de facturación de los proveedores de Renfe Operadora durante el ejercicio 2019.</i>	<i>60</i>
<i>Figura 29. Emisiones de los gramos de CO2 por pasajero y kilómetro de los distintos tipos de transporte para el trayecto MAD-BCN.</i>	<i>62</i>
<i>Figura 30. Número de empleados de Renfe Viajeros a 31 de diciembre de 2019.</i>	<i>63</i>
<i>Figura 31. Reloj Estratégico de Renfe Viajeros y sus competidores.</i>	<i>73</i>
<i>Figura 32. Desarrollo de la Alta Velocidad Dallas-Houston en Texas.</i>	<i>78</i>
<i>Figura 33. El desarrollo de la Alta Velocidad en Arabia Saudí.</i>	<i>79</i>

1. INTRODUCCIÓN

Para aumentar la competitividad en el sector del transporte ferroviario europeo la Comisión Europea (CE) ha escogido una estrategia encaminada a impulsar el crecimiento de una infraestructura ferroviaria eficiente, desarrollar un mercado abierto en el sector del transporte ferroviario y garantizar unas condiciones de competencia equitativas ante los demás medios de transporte.

En este Trabajo Fin de Máster se estudia el actual modelo de negocio y las estrategias de la empresa española Renfe ante la inminente apertura del sector de transporte de pasajeros por ferrocarril a la competencia.

Renfe ha propuesto un plan estratégico basado en el mayor enfoque hacia el cliente, en la internacionalización y en la eficiencia y seguridad con un mayor desarrollo digital, tecnológico y cultural. Pero todo esto, puede no ser suficiente y se debería empezar a considerar una nueva perspectiva de Renfe como proveedor integrado de servicios de transporte.

La principal empresa de transporte ferroviario de España se enfrenta a una situación de cambio que demanda una reorientación estratégica. Pasar de una situación de monopolio a una situación de competencia implica que todas las adaptaciones que ha tenido que hacer a lo largo del tiempo posiblemente no se hayan producido y ahora se encuentre ante una situación clave, a la que se ha unido un momento de crisis económica y de crisis sanitaria, debido a la pandemia del coronavirus, que hace todavía más crítica la necesidad de revisar el modelo de negocio y de reorientar la estrategia de la compañía.

Es por ello, que en este trabajo se analiza el actual modelo de negocio de Renfe, se desarrolla un análisis estratégico de la compañía, y se proponen una serie de estrategias orientadas hacia la transformación de la empresa en una compañía de servicios integrados de transporte de pasajeros frente al anterior enfoque que únicamente la considera una compañía de transporte ferroviario. Todo ello se plasma en la necesidad de un nuevo modelo de negocio que la compañía debe adoptar, especialmente para hacer frente a la entrada de la competencia y a la crisis sanitaria.

2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

RENFE es el acrónimo de Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles, empresa pública que se encarga de gestionar la explotación comercial y garantizar la circulación de los trenes, con total garantía de seguridad y fluidez, en España.

Esta empresa ha ido evolucionando y modernizándose al mismo tiempo que lo ha hecho la sociedad española, hasta convertirse en lo que es a día de hoy, una de las compañías más representativas del país (Mundo de la Empresa, 2019). En los últimos años ha logrado obtener beneficios, hecho que no ha sido la tónica a seguir a lo largo de su historia, llegando a facturar, en el último ejercicio, más de 3.650 millones de euros y siendo capaz de transportar alrededor de 510 millones de pasajeros en el último año (Renfe Operadora, 2020).

El origen y evolución de Renfe se puede subdividir en seis períodos (Mundo de la empresa, 2019; Muñoz Rubio, 2016) en los cuales se detallan los aspectos más importantes de la historia de la compañía.

2.1. El nacimiento de Renfe

En los años que precedieron a la Guerra Civil el sector ferroviario español se encontraba dividido en una veintena de empresas privadas, entre las que destacaban cuatro por su dimensión, presupuesto y peso ante las de menor tamaño (Figura 1): Compañía Nacional de los Ferrocarriles del Oeste, Compañía de los Ferrocarriles Andaluces, Compañía de los Caminos de Hierro del Norte de España y la Compañía del Ferrocarril de Madrid a Zaragoza y Alicante (MZA).

Estas empresas se estructuraban, de forma habitual, en cinco divisiones: vía y obras; material y tracción; eléctrica; explotación; y comercial. Cada una de ellas dependía de una dirección general que, a su vez, estaba organizada en diez secciones: asesoría jurídica, combustibles, reclamaciones e investigaciones, general de gastos, asistencia, secretaría técnica, acopios y almacenes, contabilidad general, coordinación de transportes, economato y personal. Esta organización productiva durará, sin grandes variaciones, hasta la década de los años 90 (Muñoz Rubio, 2016).



Figura 1. Mapa con las líneas de las cuatro grandes compañías en las que se encontraba dividido el sector ferroviario en 1928.

Fuente: Museo del Ferrocarril de Madrid (2020).

Debido a los pésimos resultados económicos, la compañía de los Ferrocarriles Andaluces fue intervenida por el Estado en 1936, justo en el año que comenzó la Guerra, la cual dejó miles de kilómetros de vías y trenes totalmente inservibles. Este hecho fue el detonante para nacionalizar la compañía de los Caminos del Hierro del Norte de España, la compañía de los Ferrocarriles del Oeste y la compañía del Ferrocarril de Madrid a Zaragoza y Alicante (MZA), por lo que al término de la Guerra, el nuevo Estado franquista pasó a gestionar la totalidad de las compañías ferroviarias (Artola, 1978).

El 24 de enero de 1941, el Gobierno de Franco aprobó la Ley de Bases de Transportes por carretera y Ordenación Ferroviaria cuya finalidad era nacionalizar las empresas ferroviarias privadas y formar, con dichas compañías, una nueva empresa pública estatal, la Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles, RENFE. La Ley recogió que el Consejo de Administración de RENFE estaría formado por (Ley de Bases, de 28 de enero de 1941, de Ordenación Ferroviaria y de los Transportes por Carretera):

- Un Presidente.
- El Director General de la Red.

- Dos Consejeros del Ministerio de Obras Públicas.
- Dos Consejeros del Ministerio de Hacienda.
- Un Consejero de cada uno de los siguientes Ministerios de Agricultura e Industria, de Comercio y del Ejército.
- Un Consejero en representación de los Sindicatos.
- Dos técnicos especialistas en la materia.

Todos ellos fueron nombrados por el Gobierno de Franco a propuesta del Ministro de Obras Públicas, salvo los Consejeros de los Ministerios de Agricultura e Industria, Comercio, Ejército, Hacienda y de los sindicatos que fueron propuestos por el Ministro de su propio Ministerio (Ley de Bases, de 28 de enero de 1941, de Ordenación Ferroviaria y de los Transportes por Carretera).

Por otra parte, durante seis meses, a los Consejos Directivos de las Compañías del Oeste, Andalucía, Madrid a Zaragoza y Alicante y del Norte se les dejó encargados de la explotación de las redes, con el fin de elaborar los inventarios de entrega al Consejo de Administración de Renfe.

2.2. Los primeros años de la compañía (1941-1959)

El punto de partida fue de lo más complicado, aparte de la integración de empresas con tecnologías y culturas diferentes, las instalaciones y equipos no habían presentado renovaciones durante varias décadas anteriores, así como los daños que aún persistían por la recién terminada Guerra Civil. Además, la economía española atravesaba una situación muy complicada lo que hizo la tarea mucho más difícil.

Renfe redactó dos grandes planes en la década de los 40. El primero de ellos fue el Plan General de Electrificación (Figura 2) de 1946, que nació con el objetivo de modernizar las instalaciones para garantizar una circulación más segura y renovar la mayor parte de las líneas que existían. El segundo fue el Plan General de Reconstrucción y Reformas Urgentes en 1949 (más conocido, en la época, como el Plan Guadalhorce), que incluía una inversión de más de 5.000 millones de pesetas para la renovación de trenes y vías (Decreto, de 20 de mayo de 1949). En el caso de los trenes, estaba previsto la compra de 5.000 vagones, 400 coches de pasajeros y de 200 locomotoras (Cuéllar & Muñoz Rubio, 2012).



La escasez de recursos financieros hizo inviable que estos dos grandes planes, que Renfe redactó en la década de los 40, se pudieran acometer en este período.

No todo lo que aconteció en aquellos años fueron hechos negativos. A partir de 1950, se empezaron a ver algunos resultados del Plan Guadalupe con el objetivo de rescatar al país de la situación de postguerra en la que se encontraba. El 14 de julio

de 1950 se estrenó el tren Talgo, que constituyó una auténtica innovación, entre las ciudades de Madrid y Hendaya.

También se incorporaron 20 automotores TAF en 1952, que supusieron un gran cambio para los viajeros de Larga Distancia. Para los servicios Regionales y de Cercanías, se incorporaron los ferro-buses en 1954. En este año se inauguró el primer Centro de Control de Tráfico Centralizado, situado en las localidades leonesas de Ponferrada y Brañuelas, y aparecieron las primeras locomotoras suizas destinadas, al igual que los ferro-buses, para el servicio de Cercanías (Mundo Ferroviario, 2012).

La Red Nacional de Ferrocarriles Españoles fue capaz de aumentar su tráfico de viajeros pasando de 86 millones en 1941 a 107 en 1950 y a 128 en 1958. En cuanto al tráfico de mercancías, experimentó un aumento muy similar al crecer de 3,6 millones de toneladas en 1941 a 6,7 y 8,5 en los años 1950 y 1958, respectivamente.

2.3. La modernización en los años del ‘desarrollismo’ (1960-1975)

Una de los hechos más importantes de estos años fue la aprobación del Plan Decenal de Modernización de Renfe (PDM), ejecutado por el Gobierno entre los años 1964 y 1973 (Ley 83/1964, de 16 de diciembre, sobre Plan Decenal de Modernización de Renfe), e inaugurado con el objetivo del mejoramiento de la red viaria y la adquisición de nuevos trenes, consiguiendo que alcanzaran la velocidad máxima de 140 km/h.

Esta profunda actuación fue ordenada por el BIRD (Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo), obligando a Renfe a acometer una serie de actuaciones (Muñoz Rubio, 2016):

- Modernización de la política comercial, que conllevó una profunda actualización de las tarifas.
- La modificación de su organización.
- La consecución de su equilibrio financiero.
- El cierre de estaciones y líneas deficitarias.
- La puesta en marcha de nuevas relaciones laborales y la rebaja de su plantilla.

Esta última medida despertó un importante movimiento obrero. Entre los años 1960 y 1975 surgieron en los talleres un gran número de plantones y huelgas, que tuvieron, como aspecto más resaltable, la aparición de las nuevas organizaciones obreras como Unión Sindical Obrera (USO) y Comisiones Obreras (CCOO), que terminarían protagonizando la vida sindical durante la democracia

En esta etapa, las máquinas de vapor dejaron definitivamente de funcionar dejando paso a las modernas locomotoras eléctricas y diésel. Por esto, las vías españolas (Figura 3) comenzaron a llenarse de ferro-buses, vehículos para movimientos urbano y de trenes, TAF, TER y Talgo, para movimientos de larga y media distancia (Muñoz Rubio, 2016).



Figura 3. Mapa de la red de Renfe en 1970.

Fuente: Mapa obtenido de FFE (Fundación Ferrocarriles del Estado), Departamento de Cartografía incluido en Muñoz Rubio (2016).

Al inicio de la década de los 70, nace un nuevo plan llamado, Plan Renfe 1972-1975 (Decreto 362/1972, de 18 de febrero), que suponía la continuación del Plan Decenal de Modernizaciones. Este plan llevaría consigo una inversión de 54.000 millones de pesetas que permitiría llevar a cabo las siguientes medidas:

- Velocidades máximas de 140 km/h en los 5.000 kilómetros de red.
- Elevar la comodidad de los pasajeros con la puesta en servicio de nuevos coches-cama y literas.
- Ejecutar los planes del servicio de cercanías en las grandes ciudades.
- Conseguir, en 1975, un tráfico de mercancías de 14,7 millones de toneladas/km.
- Aumentar la productividad y la política social.
- Llevar a cabo la renovación tecnológica.
- Lograr el equilibrio financiero de la red.

2.4. Primeros años de Democracia (1976-1989)

Tras el fallecimiento de Franco y la entrada de la Democracia a nuestro país, Renfe entra en una nueva etapa que supone ambiciosas reformas que proponen aumentar su eficiencia y competitividad, buscando el objetivo de convertir a la empresa pública en el gestor del sistema ferroviario de España y de reducir el déficit que venía arrastrando.

En el año 1979 comienzan a implantarse los servicios de cercanías en la mayoría de las grandes ciudades españolas como Valencia, Málaga, Madrid o Barcelona, dando respuesta a la gran cantidad de pasajeros existentes en estos núcleos urbanos. Parte del precio de los billetes de estos servicios de cercanías, fueron subvencionados por el Estado para ofrecer al pasajero un precio más competitivo y supusieron un éxito de ocupación (Mundo de la empresa, 2019).

Este mismo año, Renfe firma el primer Contrato Programa en el que se compromete con el Estado, a mejorar la calidad de los servicios prestados y a elaborar un plan (Plan General de Ferrocarriles) que le permita recuperarse del déficit que arrastra. Por su parte, el Estado se compromete a aportar los recursos necesarios para las inversiones y la explotación.

En 1984 Renfe se encuentra en un lugar crítico tras acumular grandes déficits durante décadas. Las pérdidas eran de varios de cientos de millones de pesetas y las inversiones poco rentables convirtieron a la empresa en una forma tremenda de despilfarrar fondos públicos (Mundo de la empresa, 2019).

Para hacer frente a esta situación, sale a la luz un nuevo plan de inversiones, Contrato Programa de 1984, el cual determina que Renfe realiza o explota grandes cantidades de kilómetros no rentables. Es por esto, que se determina cerrar más de 900 kilómetros de vías para el tráfico de pasajeros y dejar solamente 933 kilómetros de vías para el transporte de mercancías. En total, 12 líneas y en torno a 130 estaciones quedan sin servicio. Esta medida permite a Renfe conseguir mejorar sus ratios de rentabilidad y reducir, en gran parte, el déficit de la compañía pública (Mundo Ferroviario, 2012).

Por otra parte, las renovaciones de varias estaciones y mejoras en la red ferroviaria no cesan por todo el país, consiguiendo dar un servicio mucho más competitivo y una imagen más moderna. El tendido eléctrico (Figura 4) se va modernizando y la puntualidad, calidad, y servicio son cada vez mejores.

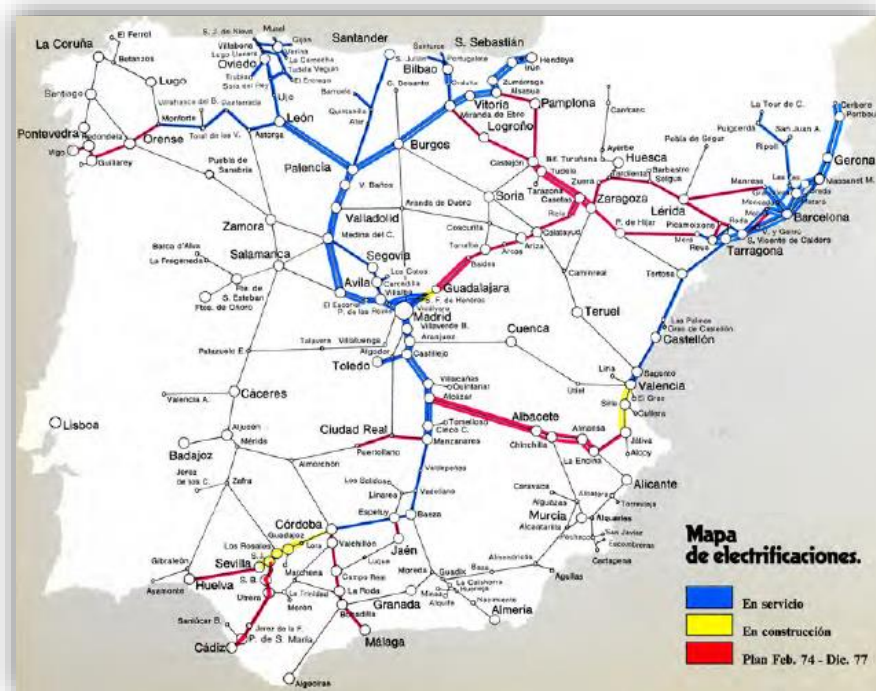


Figura 4. Mapa del Plan de Electrificación 1974-1979.

Fuente: Muñoz Rubio (2016).

2.5. Los 90: llega la alta velocidad a España (1990-1999)

En 1991 la empresa cambió la anticuada organización en zonas (Figura 5) por una organización basada en tres unidades de negocio: Larga Distancia, Media Distancia y Cercanías. Este modelo se llevó a cabo con el objetivo de ganar

rentabilidad, de hacer la empresa más eficiente y de reducir los trámites burocráticos y altos costes que ocasionaba la anterior organización (Mundo Ferroviario, 2012).

Varios años más tarde, conforme la empresa se hacía más eficiente, su estructura fue aumentando quedando organizada en nueve unidades de negocio: Cercanías, Regionales, Larga Distancia, AVE, Cargas, Transporte Combinado, Mercancías, Mantenimiento de infraestructura y Mantenimiento de trenes.



Figura 5. Mapa de las 7 zonas en las que se encontraba organizada Renfe en los años 40.

Fuente: Muñoz Rubio (2016).

Durante estos años los proyectos de modernización y planes de inversiones siguen su puesta en marcha. Hechos destacables son:

- La puesta en marcha de la primera línea de alta velocidad (AVE) Madrid-Sevilla, con motivo de la Expo-92 y la inauguración de la Estación de Santa Justa de Sevilla (Figura 6).
- La reestructuración de las líneas del entorno de la ciudad de Barcelona, con objeto de la posterior celebración de las Olimpiadas del 92 y el cambio de la Estación de Francia.

La llegada a España de la primera línea de alta velocidad (Figura 7) tuvo un alto impacto en la historia de Renfe y del propio país. Renfe presenta al mundo una imagen

mucho más vanguardista y moderna, siendo además, el proveedor oficial de los dos grandes espectáculos internacionales de la época (Mundo de la empresa, 2019).



Figura 6. Mapa de la Red Ferroviaria Española en 1994 en el que se observa la primera línea de AVE

Fuente: Mapa obtenido de FFE (Fundación Ferrocarriles del Estado), Departamento de Cartografía incluido en Muñoz Rubio (2016).

También cabe destacar que en el año 1998 tiene lugar la fundación de la empresa pública GIF (Gestor de Infraestructuras Ferroviarias) como consecuencia de la restricción europea que establecía que las empresas gestoras de las infraestructuras y las empresas operadoras de los trenes debían de estar obligatoriamente separadas (Mundo de la empresa 2019).

2.6. A la vanguardia del país (2000-Actualidad)

Tras la primera línea de alta velocidad Sevilla-Madrid, en el año 2003 se inauguró en España la segunda línea de alta velocidad que cubría el trayecto entre las ciudades de Madrid y Lleida, sirviendo ésta línea para la posterior conexión entre la capital y Barcelona.

En el año 2005, Renfe se divide en dos empresas:

1. ADIF (Administrador de Infraestructuras Ferroviarias), que será la encargada de la gestión de estaciones, vías y comunicaciones y que proporcionará sus servicios a cualquier usuario que los solicite.
2. Renfe Operadora, encargada, en régimen de competencia con otras empresas del sector, de la explotación del transporte de mercancías y pasajeros, así como la fabricación y el mantenimiento del material ferroviario.

La división de Renfe en las dos empresas descritas anteriormente, las medidas para aumentar la rentabilidad de la empresa pública y la apuesta por las distintas unidades de negocios como Larga Distancia y Alta Velocidad (AVE), comienzan a dar resultados positivos a finales de la década del 2010 (Mundo de la empresa, 2019).



Figura 7. Organización de Renfe Operadora a 31 de diciembre de 2013.

Fuente: Renfe Operadora (2014, 147).

En el año 2010 Renfe Operadora alcanzó una cifra de ingresos de 2.480 millones de euros, contando en su plantilla con 13.833 empleados (Renfe Operadora, 2011).

En 2013 se produce una nueva separación en el grupo Renfe Operadora (Figura 7), dando lugar a cuatro nuevas sociedades (Renfe Operadora, 2014):

- Renfe Alquiler de Material Ferroviario, especializada en la venta y el alquiler de material rodante.
- Renfe Fabricación y Mantenimiento, especializada en la reparación de componentes ferroviarios y transformación de material rodante. También son parte del proceso de la fabricación de los trenes.
- Renfe Mercancías, dedicada a explotar el negocio de transporte de mercancías, en la que se encuentran integradas las empresas filiales Multi, Contren e Irion.
- Renfe Viajeros, dedicada a la gestión del transporte de pasajeros incluyendo las distintas unidades de negocio en las que presta servicio (Larga Distancia, Media Distancia, Cercanías, AVE y Finalidad Turística), convirtiéndose en la unidad de negocio más rentable para la empresa, gracias a una estrategia comercial basada en el descuento y reducción de precios de los billetes del AVE con el objetivo de hacer crecer la demanda (Mundo de la empresa, 2013).

En 2015 es la primera vez en la historia que la compañía obtuvo beneficios por un valor de 4,02 millones de euros, con una cifra de negocio de 3.266 millones de euros, apoyados en unos ingresos extraordinarios de 96,1 millones de euros que procedieron de ADIF, gracias a un convenio de superficies de uso de suelo. Ese año no solo fue histórico por su cifra de ingresos, sino también por los 30,8 millones de personas que usaron los servicios comerciales de Larga Distancia, lo que supuso un aumento del 3,8% respecto al año anterior (Rionegro, 2016).

En 2017 la compañía logra, por primera vez en su historia, beneficios por valor de 74,95 millones de euros no provenientes de recursos extraordinarios, sino que son debidos a su propia gestión, en gran parte gracias al aumento del número de viajeros y mercancías (Muñoz, 2018).

El ejercicio 2018 fue un año de gran relevancia para la compañía. En primer lugar, Renfe logró beneficios, esta vez por valor de 118,91 millones de euros,

originados principalmente por la reducción de los gastos financieros y el aumento de pasajeros, hasta los 33,6 millones, en los servicios de Larga Distancia y AVE (Renfe Operadora, 2019). Otro hecho que se consiguió fue que, por primera vez desde 2008, se superó la barrera de los 500 millones de viajeros, situándose la cifra en 507 millones. La cifra de negocios de la empresa fue de 3.639 millones de euros, un 12% más sobre el año pasado, y provinieron de tres vías fundamentalmente:

- Aportaciones del Estado por OSP (Obligaciones de Servicios de Públicos), ayudas económicas por convenios firmados con las comunidades autónomas y el Estado con el objetivo de cubrir el déficit que se ocasiona en los servicios de Media Distancia y Cercanías, ya que solo la venta de billetes no es suficiente.
- Venta de billetes para el transporte de mercancías y pasajeros.
- Otras fuentes de ingresos.

En segundo lugar, ya que en 2020 se produciría, o estaba previsto que se produzca, la liberación del transporte ferroviario de pasajeros en España, Renfe elaboró un Plan Estratégico 2019-2023 (Figura 8), para afrontar con garantías la entrada de nuevos competidores, basado en las siguientes actuaciones (Renfe Operadora, 2019):

- Situar a los clientes en el centro de la actividad de la compañía.
- Mejora continua en lo relativo a eficiencia y seguridad, principalmente.
- Avanzar en la internacionalización, con los planes del AVE a la Meca y Texas Central.

Para desarrollarlo, se han identificado tres enfoques de actuación:

- Transformación cultural
- Transformación digital
- Nuevas alianzas estratégicas



Figura 8. Plan Estratégico de RENFE 2019-2023.

Fuente: Web de Renfe.

Por otro lado, el año pasado, la empresa invirtió 855 millones de euros en mejorar e incrementar el parque de trenes. Un ejemplo de ello es la fabricación del último modelo de AVE ‘low cost’, realizado en talleres de Valladolid, Toledo y Málaga, y que fue presentado en el pasado mes de Diciembre, con el objetivo de convertirse en punta de lanza para plantar cara a los futuros competidores, en la futura apertura del AVE a la competencia (Fernández, 2019).

Por esto, Renfe Viajeros se estructura, en este año, en tres áreas de negocio bien diferenciadas. La primera de ellas se compone del AVE y Larga Distancia; la segunda está compuesta de los servicios de Cercanías y Regionales; y la tercera se queda con la explotación del negocio en otros países y el proyecto AVE “low cost” (Renfe Operadora, 2020).

Otra de las novedades respecto al ejercicio anterior, fue la autorización del Consejo de Ministros para la creación de la quinta sociedad del grupo (Figura 9), Renfe of América, cuyo objetivo es la planificación, construcción y asesoramiento en el diseño de un ferrocarril de Alta Velocidad en el estado de Texas y Houston (Renfe Operadora, 2020).

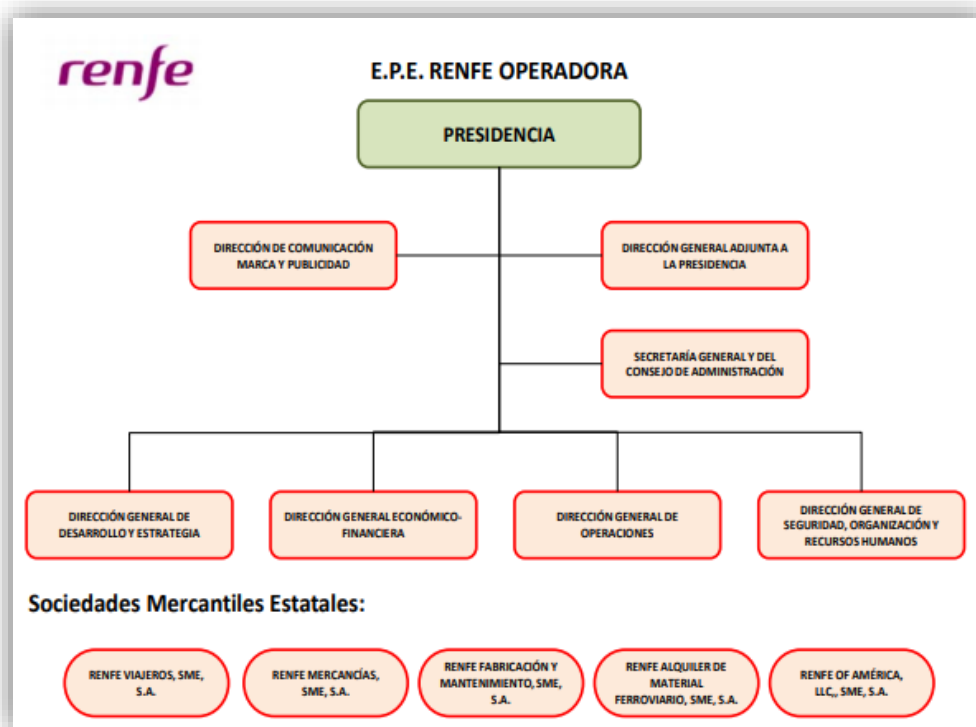


Figura 9. Organización de Renfe Operadora a 31 de diciembre de 2019.

Fuente: Renfe Operadora (2020, 176).

A comienzos de 2020, el sector se preparaba ante la inminente liberalización del mercado a finales de año, con la entrada de ILSA y SNCF como nuevos competidores, y ultimaba la puesta a punto de su producto low cost, AVLO. Hoy, debido a la pandemia del coronavirus, estas prioridades han pasado a un segundo plano.

La compañía se encuentra inmersa en una situación complicada puesto que sus ingresos se han esfumado, registrando unas pérdidas, sólo durante el Estado de Alarma, de unos 420 millones de euros (Elizondo, 2020).

A pesar de ello, desde el comienzo de la alerta sanitaria, Renfe ha actuado, haciendo especial hincapié en la responsabilidad social y la protección de los intereses y la salud de viajeros y empleados, tomando una serie de medidas para hacer frente a la crisis sanitaria (Sala de Prensa de Renfe, 2020):

- Ha puesto trenes medicalizados, en la mayoría de líneas del país (Figura 10), a disposición de las autoridades.

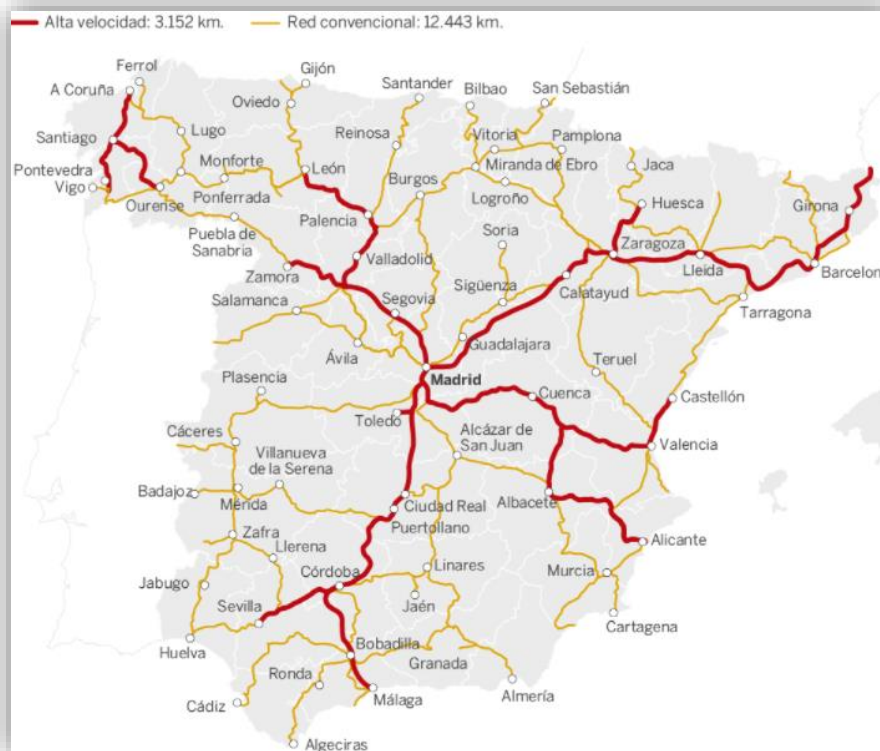


Figura 10. Mapa de la Red Ferroviaria Española en 2019.

Fuente: Mapa elaborado por ADIF incluido en Clemente (2019).

- La operadora ha devuelto a sus clientes el importe íntegro de casi un millón de billetes de AVE y Larga Distancia, en una operación sin precedentes.
- Ha transportado de forma gratuita a personal sanitario.
- Ha intensificado las tareas de limpieza y desinfección de todas las instalaciones y trenes.

También ha tenido que hacer frente a la grave situación económica que atraviesa la empresa. Para ello, Renfe ha lanzado una serie de promociones, con el objetivo de reactivar el sector ferroviario tras la pandemia (Cinco Días, 2020):

- Descuentos en viajes de AVE y Larga Distancia de hasta el 50%, durante los meses de julio, agosto y septiembre.
- Precios promocionales para parejas (2x1 en Turista + mitad de precio).
- Tarifas para familias y grupos reducidos (4x100 ó 4x120 euros).

3. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL DE RENFE

Este trabajo se centra en el análisis del modelo de negocio de Renfe Viajeros, ya que es la entidad que se va a enfrentar a más cambios por la apertura del sector a la competencia en las líneas de alta velocidad y larga distancia.

Existen varias formas de analizar el modelo de negocio actual de Renfe. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur proponen utilizar un lienzo en el que de forma gráfica e integrada se contemplan todos los aspectos importantes en los que una empresa debe hacer hincapié a la hora de crear un nuevo modelo de negocio (Figura 11). El modelo contiene nueve módulos o divisiones que cubren las principales áreas de la empresa: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica (Osterwalder & Pigneur, 2011). A continuación, se presentan los nueve bloques básicos que forman el modelo de negocio:

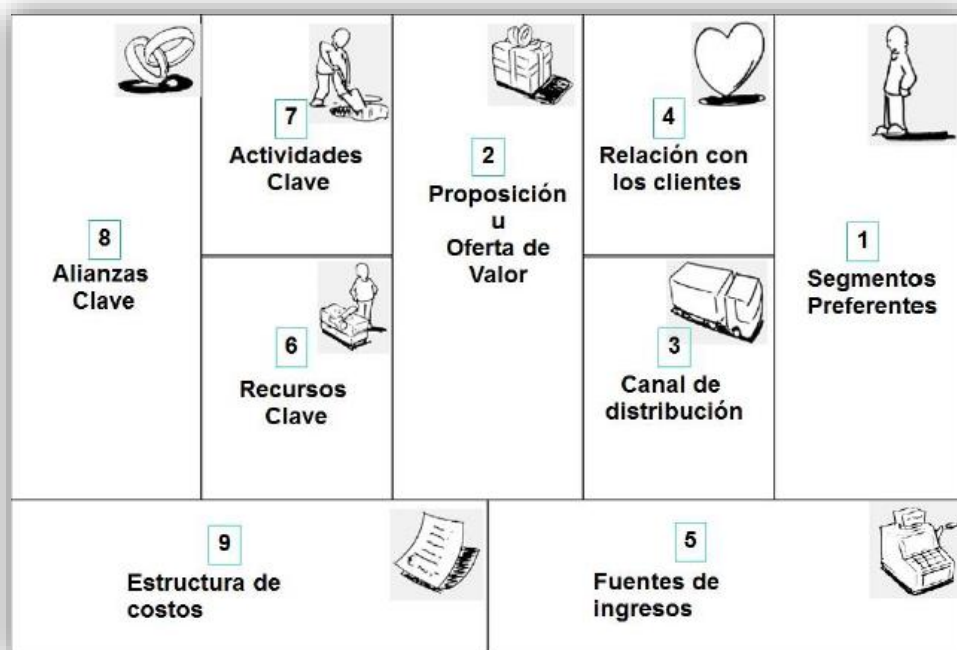


Figura 11. Modelo Canvas.

Fuente: Osterwalder & Pigneur (2011)

Los bloques se deben rellenar siguiendo el orden de los números, empleando frases cortas y concretas, con el fin de ordenar y depurar nuestras ideas. Cada bloque está relacionado con los de su alrededor, condicionándose mutuamente.

3.1. Segmentos de clientes

El primer bloque del modelo Canvas define a los grupos de personas o entidades que pretendemos alcanzar con nuestra propuesta de valor. El modelo empieza desde este bloque ya que, a partir del conocimiento de las necesidades del cliente objetivo podremos diseñar el resto del modelo de negocio.

En nuestro caso, se presentan tres tipos de segmentos de clientes (SC) bien diferenciados:

- SC1: Clientes que usan AVE y Larga Distancia. Estos van dirigidos a:
 - Personas que se desplazan por motivos laborales o de ocio cuyo objetivo principal es llegar a su destino lo antes posible, siempre que esos destinos estén comunicados por AVE.
 - Viajeros que, además de exigir rapidez, requieren unas condiciones tecnológicas (servicio WIFI) y de calidad óptimas durante el viaje.
 - Personas que se desplazan de un sitio a otro por motivos laborales y que emplean el tiempo del trayecto en revisar su trabajo, o incluso, trabajar desde un portátil o hablar por teléfono.
 - Viajeros que se desplazan por ocio que no quieren utilizar su vehículo particular, y que así evitan el coste de dejar su vehículo, en un aparcamiento privado o en la ciudad, durante los días que dure la estancia.
- SC2: Clientes que usan Cercanías y Media Distancia/AVANT. Este segmento va dirigido a:
 - Personas que, por motivos laborales o de ocio, tengan la necesidad de desplazarse por las redes urbanas e interurbanas de las ciudades, frecuentemente.
 - Personas que no dispongan de vehículo propio y quieran desplazarse de una ciudad próxima a otra.
 - Personas que, debido al tráfico que hay en el centro y en la periferia de las grandes ciudades, prefieran no utilizar su vehículo.

- Estudiantes que no dispongan de vehículo propio y que debido a la distancia, de su casa al centro educativo, no tengan la posibilidad de ir andando o en bicicleta.
- El caso del servicio AVANT (Alta Velocidad Media Distancia) es un servicio enfocado a viajeros que viviendo en una ciudad se trasladan a otra, relativamente cerca, para trabajar, estudiar, o por ocio.

Renfe cuenta con núcleos de Cercanías en Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Bilbao, San Sebastián, Murcia-Alicante, Cádiz, Zaragoza, Málaga, Cantabria y Asturias.

- SC3: Clientes con finalidad turística. Este segmento se dirige a personas con clara finalidad de ocio, llamado turismo ferroviario:
 - Personas adultas o familias que buscan conocer la cultura y la gastronomía de distintos lugares, a través de rutas e itinerarios en tren, durante su período de vacaciones.
 - Grupos de personas jubiladas, que han terminado su carrera profesional y se disponen a conocer lugares o destinos de especial atractivo turístico.
 - Viajeros que provienen de otros países cuyo objetivo es conocer varias ciudades durante su estancia en nuestro país.

Las rutas que los clientes pueden realizar son las siguientes (Informe de Cuentas, 2019): Al Ándalus, Transcantábrico Gran Lujo, Transcantábrico Clásico, Expreso de la Robla, Trenes Turísticos Galicia, Trenes Turísticos Asturias, Campos de Castilla, Tren Teresa de Ávila, Tren de José Zorrilla, Tren de Antonio Machado, Tren del Vino de Valladolid, El Tren de Cervantes, El Tren Medieval y el Tren de la Fresa.

3.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor es la forma en que la empresa resuelve una necesidad de un mercado, y es el motivo por el cual un grupo de clientes eligen reiteradamente el producto o servicio de una empresa. Es por ello, que la empresa deberá encontrar la mejor forma de satisfacer las necesidades de los clientes. Por tanto, se podría definir la propuesta de valor como aquellos bienes o servicios que satisfacen las necesidades del mercado objetivo.

En nuestro caso, la principal propuesta de valor de Renfe Viajeros es el transporte de personas de un sitio a otro, entre los cuales haya conexión ferroviaria.

También podemos hablar de las siguientes propuestas de valor que afectan a todos los segmentos de clientes, como son:

- Compromiso de puntualidad. Es una propuesta fundamental a la hora de que un cliente, de cualquier segmento, se decante por el transporte ferroviario. Renfe tiene el compromiso de abonar entre el 50% y el 100% (dependiendo del tiempo de retraso del servicio) si lo incumple. Por ejemplo, en los servicios AVE si el retraso está entre los 15 y los 30 minutos le devuelven el 50% del importe, en cambio si supera los 30 minutos de retraso, le devuelven la totalidad del importe.
- Sostenibilidad. El tren es uno de los medios de transporte más ecológico y sostenible del planeta.
- Posibilidad de prestar un servicio especializado para personas con movilidad reducida y/o discapacidad (Servicio Atendo), salvo en servicios de Cercanías. Facilita a los pasajeros el acceso a las estaciones, el tránsito por las mismas y la subida/bajada de los trenes.
- Posibilidad de añadir mascotas y bicicletas en todos los servicios, salvo en el de cercanías y en los trenes turísticos.
- Garantía de seguridad durante el trayecto, en tiempos en los que la salud es una prioridad.

En relación al SC1, las propuestas de valor que ofrece Renfe son las siguientes:

- Evitar las largas horas de espera para embarcar que ocurren con otros medios de transporte, como el avión, y el tiempo que se tarda en llegar al aeropuerto ya que se encuentran a las afueras de las ciudades.
- Ofrecen calidad y comodidad del servicio (limpieza, entretenimiento, atención excelente) y rapidez del trayecto.
- Además, Renfe ofrece un servicio de acompañamiento para menores que viajan sin acompañante. Este servicio se encuentra disponible en clase preferente de la mayoría de los trenes AVE y Larga Distancia.

Por último, las propuestas de valor que la compañía presenta para el SC3 son, en primer lugar, el vivir y disfrutar de la experiencia de viajar en un auténtico tren de lujo sobre raíles con todas las comodidades y prestaciones, y en segundo lugar, disfrutar de la experiencia de conocer varios lugares o ciudades en un mismo viaje.

3.3. Canales

En este bloque se definen los medios mediante los que se establecen las relaciones entre la empresa y el cliente. Por ello, tienen un papel fundamental en la realización de un modelo de negocio. Los canales tienen las siguientes funciones:

- Presentar a los clientes los productos/servicios de la empresa.
- Permitir a los clientes usar servicios específicos.
- Ofrecer un servicio post-venta apropiado a los clientes.
- Mejorar la propuesta de valor cara al público.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de la empresa.

Para Renfe Viajeros los canales, que sirven para dar a conocer el servicio, se pueden dividir en canales directos e indirectos.

Los canales directos son los puntos de contacto propios de la empresa y se incluyen los siguientes:

- Página web oficial de Renfe.
- Aplicaciones web, destacando la App Renfe Ticket con 24,1 millones de visitas durante el año 2019.
- Redes Sociales (Twitter, Facebook, Flickr, Youtube).
- Red de instalaciones y correo postal.
- Información telefónica.
- Realización de informes anuales que proporcionan la información económica y social de todo el ejercicio.
- Participación en ferias y congresos donde la compañía ofrece sus últimas promociones e innovaciones.

Por otro lado, para los canales indirectos se necesitan intermediarios. En Renfe Viajeros encontramos varios ejemplos:

- Medios de comunicación.
- Agencias de viaje presenciales u online.
- Red de ventas de terceros, como la venta de billetes a través de Correos (El Español, 2019).
- Páginas web y blogs que publicitan viajes en trenes turísticos.

3.4. Relación con los clientes

En este módulo se detallan los distintos tipos de relaciones que establecen las empresas con los segmentos de mercado. Las propias empresas son las que deben definir qué tipo de relación, personal o automatizada, desean establecer con cada uno de los segmentos de mercado.

En nuestro caso existen varias categorías de relaciones con clientes:

- Asistencia personal. Se basa en la interacción humana. Los clientes pueden comunicarse con equipos de atención al cliente si necesitan algún tipo de ayuda durante el proceso de venta o tienen algún problema con su viaje. Esta relación se puede establecer mediante correo electrónico, telefónicamente, contactando con los centros de llamada de la empresa, o presencialmente, en los puntos de venta de las estaciones de servicio.
- Autoservicio. En este caso, la empresa no mantiene una relación directa con el cliente, sino que le proporciona los medios necesarios para que ellos mismos realicen la búsqueda por su cuenta. Renfe proporciona, a través de su página web, todo tipo de anuncios sobre viajes, información sobre tarifas, descuentos, promociones, información sobre devoluciones, en definitiva, cualquier cosa relacionada con el servicio.
- Servicios automáticos. Es una variedad más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Renfe tiene a disposición de los clientes un sistema basado en la asistencia virtual. Existen dos perfiles, uno femenino (Irene) y otro masculino (Martín), que se encargan de resolver cualquier

tipo de sugerencia, duda o información requerida por los usuarios sobre el servicio, están disponibles las 24 horas del día.

- Sistemas de reseñas y puntuaciones en las aplicaciones web. Los clientes pueden aportar su opinión o comentarios respecto al viaje o al servicio que Renfe le ha ofrecido, siendo éstos muy importantes a la hora de que la empresa sea valorada por otros usuarios.
- Comités de clientes. Pretender acercar a los clientes con el objetivo de mejorar el servicio que presta actualmente Renfe, intercambiando opiniones y propuestas entre Renfe y los usuarios. Actualmente existe este tipo de foro de intercambio en los servicios de Cercanías de Asturias, Cantabria, Bilbao, San Sebastián y Valencia, y en los servicios AVANT de Madrid, Segovia y Valladolid (Renfe Operadora, 2020).

3.5. Fuentes de ingresos

Este módulo se refiere a cómo obtiene ingresos la empresa de los distintos segmentos de mercado.

Centrándonos en el informe de cuentas del año pasado (Renfe Viajeros, 2020), los ingresos provienen de dos fuentes principalmente: Ingresos por venta de títulos (billetes) e ingresos de explotación.

Los ingresos por venta de títulos ascienden a un total de 2.309,030 millones de euros, que se dividen:

- El 65,46% de esos ingresos provienen de la venta en los transportes de servicio comerciales (AVE y Larga Distancia).
- El 20,16% provienen de los transportes de Obligación de Servicio Público (OSP) en los Cercanías y Media Distancia de las comunidades de Madrid y Cataluña.
- El 14,38% son fruto de los transportes de OSP en el resto de servicios de Cercanías y Media Distancia.

Los ingresos de explotación, que ascienden a 1.300,301 millones de euros, se refieren al total de ingresos por subvenciones de explotación y al total de ingresos accesorios y de gestión corriente.

- Los primeros se dividen en ingresos por servicios de transporte ferroviario sujetos a OSP y otras subvenciones de explotación (subvenciones de las comunidades autónomas de Extremadura, Cataluña y la diputación de Aragón) que suponen un 89,17% y 3,00% del total, respectivamente.
- Los ingresos de accesorios y gestión corriente se dividen en convenios con ADIF e ingresos accesorios (Publicidad, Servicios, Alquileres, Comisiones, Indemnizaciones y Varios con FFCC extranjeros) suponiendo el 2,69% y el 5,13% del total, respectivamente.

3.6. Recursos claves

Los recursos clave son los activos más relevantes que tiene una empresa para generar su propuesta de valor. Los recursos clave pueden ser físicos, intelectuales, humanos o económicos. En Renfe Viajeros se presentan los siguientes recursos clave (Renfe Viajeros, 2020):

- Físicos. Están formados por:
 - Edificios y construcciones (edificios administrativos y de talleres, terrenos).
 - Instalaciones de vía (incluyen las que están situadas en los recintos de los talleres).
 - Elementos de transporte (locomotoras, trenes autopropulsados y material de remolcado y vagones).
 - Otras inmovilizaciones de material (maquinaria, equipos procesadores de información, vehículos, máquinas de venta y TPV).
- Intelectuales. Están formados por:
 - La marca Renfe. La compañía ha conseguido que la acción de viajar en tren se asemeje a la propia marca.
 - Plataforma web y apps. La tecnología es el recurso principal mediante el cual los usuarios se ponen en contacto con la empresa.

- Humanos. Todas las compañías necesitan recursos humanos. En el caso de Renfe Viajeros, éstos son:
 - El equipo humano. Renfe Viajeros ha formado un equipo de 9.672 trabajadores, de los cuales 1.497 son mujeres y 8.175 son hombres, distribuidos entre directivos, estructura, mandos intermedios, conducción, comercial, gestión y operarios de talleres.
 - La comunidad de usuarios. Para el correcto funcionamiento del servicio son necesarios los pasajeros, ya que son los principales activos del negocio.
- Económicos. Principalmente están formados por:
 - El saldo de ingresos y gastos resultante del ejercicio.
 - Las subvenciones recibidas por el Gobierno para mantener los transportes de servicio público (Cercanías y Media Distancia).

3.7. Actividades claves

En este módulo se describen las tareas que tienen mayor relevancia en la propuesta de valor de la empresa. De su correcta realización dependerá el buen funcionamiento del modelo de negocio.

La principal actividad clave de la que se encarga Renfe Viajeros es la de prestar el servicio de transporte de viajeros por ferrocarril, en trayectos nacionales e internacionales.

Otra actividad principal es el desarrollo, mantenimiento y promoción de su página web y apps, ya que son los principales medios de comunicación e interacción con los clientes. Todos los segmentos de clientes exigen que la página web y apps sean fáciles y rápidas de usar, y que las últimas novedades de la compañía estén al alcance.

Además de las actividades orientadas a la formación continua de su personal, al mantenimiento de los trenes y a la seguridad en la prestación de sus servicios, a día de hoy, una actividad fundamental, para el correcto funcionamiento del servicio y la seguridad de los viajeros, es la limpieza y desinfección del interior de los trenes, en cumplimiento de las medidas sanitarias establecidas a tal efecto. En este sentido, otra novedad importante, actualmente, es la implantación en toda la red de Cercanías del sistema Cronos que consiste en que los usuarios puedan acceder al tren sólo

aproximando la tarjeta bancaria, física o en un dispositivo móvil, al control de tornos de la estación, sin necesidad de pasar por la taquilla o por las máquinas auto venta. Este sistema aumenta la seguridad del viajero al evitarle el uso de dinero efectivo y reducir el contacto físico, aparte de minorarle el tiempo de permanencia en la estación.

3.8. Asociaciones clave

En este bloque se define la red de socios y proveedores que resultan clave para que el modelo de negocio funcione y aportan contenido a la propuesta de valor.

La compañía más importante con la que Renfe tiene alcanzado un convenio de colaboración es ADIF, ya que es la encargada de ceder todas las infraestructuras de la red ferroviaria, siendo responsable de su mantenimiento y seguridad.

Por otro lado, existen empresas que firman convenios de colaboración con Renfe Viajeros cuya finalidad, además de incentivar a los clientes al uso del transporte ferroviario, es premiar la fidelidad de los usuarios que utilizan el servicio permitiéndoles conseguir descuentos y ofertas exclusivas en estas empresas. Dichos descuentos y ofertas se encuentran integradas en el programa +Renfe, del cual forman parte las siguientes empresas:

- Hoteles. Paradores, Rusticae y Meliá Hotels International. Estos establecimientos les permiten a los clientes disfrutar de noches de hotel canjeando los puntos conseguidos por haber hecho uso de los servicios de Renfe en la compra de los billetes de tren.
- Renfe Viajes. Renfe viajes hoteles (tren + hotel) y Renfe viajes ocio. Esta opción permite a los clientes disfrutar de actividades tales como acceder a la promoción de tren + hotel, así como de aprovechar la posibilidad de asistir a, entre otros, teatros, conciertos, parques temáticos, parques acuáticos o eventos deportivos, consiguiendo el 40 o el 30% del importe en puntos Renfe, respectivamente.
- Servicios Financieros. Tarjeta American Express Renfe y Programa Membership Rewards. El uso de estas tarjetas permite a los usuarios conseguir el 15% del importe de su compra en puntos Renfe.

- Alquiler de vehículos. Europcar y AVIS. Estos servicios proporcionan la posibilidad de beneficiarse de descuentos y ofertas exclusivas en alquiler de coches con la garantía del mejor servicio.
- Seguros. Mutua Madrileña. La contratación del seguro de coche o moto con esta compañía de seguros permite beneficiarse a los titulares de la tarjeta +Renfe de un total de 1.300 puntos canjeables.
- Publicaciones. Unidad Editorial. Este servicio permite a los titulares de la tarjeta utilizar los puntos para suscribirse a sus publicaciones.
- ONG. Federación Española de Padres de niños con cáncer, Nuevo futuro y Aldeas infantiles. Los titulares de la tarjeta +Renfe tendrán la posibilidad de convertir sus puntos en donaciones a dichas asociaciones con las que Renfe tiene colaboración.

Recientemente, Renfe se ha asociado con entidades ligadas a eventos deportivos tales como La Liga Santander o La Vuelta Ciclista a España, con el objetivo de potenciar el deporte y mostrar que el servicio reúne las máximas garantías de seguridad, y un transporte cómodo y fiable en esta situación actual de emergencia sanitaria.

3.9. Estructura de costes

En este último módulo se definen todos los costes necesarios para sustentar el modelo de negocio. Según el informe de gestión del año 2019 (Renfe Viajeros, 2020) el total de gastos asciende a la cifra de 3.141,71 millones de euros. Estos se pueden dividir en costes fijos (2.079,175) y costes variables (1.159,059).

- Costes Fijos. Son aquellos que no varían en función de los servicios o producidos. Son los siguientes:
 - Gastos en personal de 634,243 millones de euros, que se dividen en 495,646 millones de sueldos, salarios y asimilados, y 144,960 millones de cargas sociales.
 - Gastos de alquileres y cánones de 14,539 millones de euros.
 - Servicio de profesiones que ascienden a 24,088 millones. Se refieren a las remuneraciones a agencias de viaje y a otros ferrocarriles extranjeros.

- Gasto en transportes de 2,183 millones de euros.
 - Primas de seguros por valor de 2,846 millones de euros.
 - Publicidad y propaganda por 14,678 millones de euros.
 - Gastos en servicios bancarios de 9,227 millones de euros.
 - Cánones con ADIF de 1.266,371 millones de euros.
 - Tributos por valor de 102 millones de euros.
- Costes Variables.-Son aquellos que varían en función del volumen de los servicios producidos. Son los siguientes:
- Gasto de 594,323 millones de euros en reparaciones y conservación.
 - Energía eléctrica de tracción 214,434 millones de euros.
 - Gastos de 22,796 millones de euros en combustible de tracción.
 - Gastos en energía para usos distintos de tracción por valor de 9,108 millones de euros.
 - Otros suministros de energía por valor de 4,6 millones de euros.
 - Gastos por servicio a bordo 310,873 millones de euros.
 - Gastos de 2,925 millones de euros en variación de provisiones por operaciones comerciales.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Un análisis estratégico es el proceso que consiste en estudiar, tanto a nivel externo como interno, una empresa. Tiene como objetivo dar a conocer los puntos fuertes y que funcionan bien de un negocio, así como los puntos que se deben mejorar y potenciar, además de las oportunidades y amenazas que representa el entorno. La correcta realización de este análisis proporciona a la empresa las siguientes ventajas:

- Conocer su propia forma de trabajar y organización.
- Conocer el mercado.
- Permite conocer o intuir la dirección hacia donde se dirige el sector.
- Establecer medidas para afrontar los puntos débiles.

En nuestro caso, se va a realizar el análisis estratégico de Renfe Viajeros para determinar las amenazas y oportunidades que el entorno le presenta y las debilidades y fortalezas propias de la empresa.

4.1. Creación de valor, grupos de interés y gobierno de la empresa

En primer lugar, para saber si Renfe Viajeros crea valor, con respecto al último año o al ejercicio anterior, se analizan los datos más relevantes de las cuentas de pérdidas y ganancias de la empresa. Estos datos son el EBITDA (Resultado antes de amortizaciones, intereses e impuestos), EBIT (Resultado antes de intereses e impuestos), Beneficio Neto de la compañía al final del ejercicio, ROA (Rentabilidad de los activos) y ROE (Rentabilidad de los fondos propios).

El análisis de los tres primeros indicadores (Figura 12) se realiza desde el año dónde se tiene datos disponibles (2013), cuando se constituyó Renfe Viajeros. Con los datos obtenidos de los informes de las cuentas anuales, disponibles en la página oficial de Renfe, se obtienen los siguientes resultados:

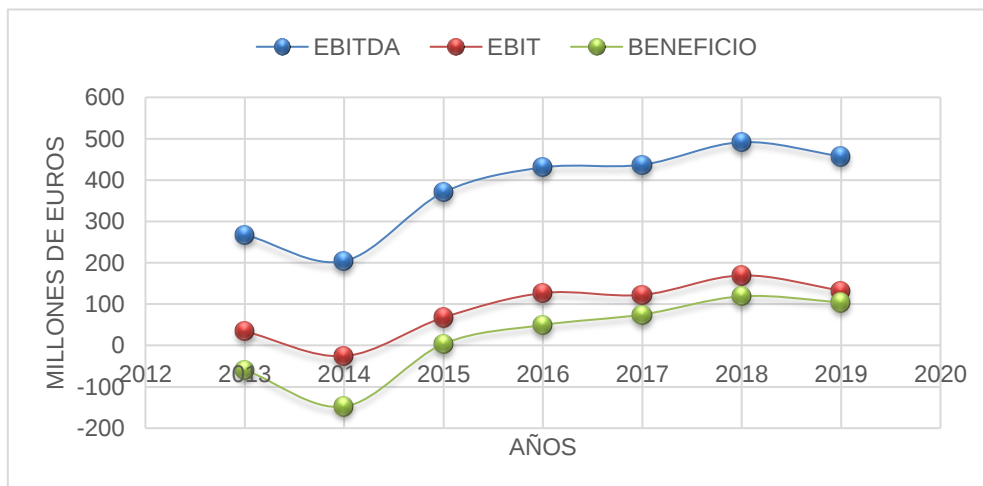


Figura 12. Cuentas de Resultado de Gestión de Renfe Viajeros entre 2013 y 2019.

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Informes de Cuentas de Renfe Viajeros.

Se puede observar como las tres curvas de los indicadores presentan tendencias similares. Desde 2015, primer año que la empresa consiguió beneficios en su historia, la compañía ha seguido creciendo y creando valor año a año. Esta tendencia creciente va a sufrir una gran caída debido a la crisis sanitaria provocado por el Covid-19 y los resultados, casi con total seguridad, serán negativos.

Por otro lado, el análisis del ROA y el ROE nos permite conocer la tendencia de rentabilidad (Figura 13) que sigue la compañía en los últimos ejercicios, como se muestra a continuación:

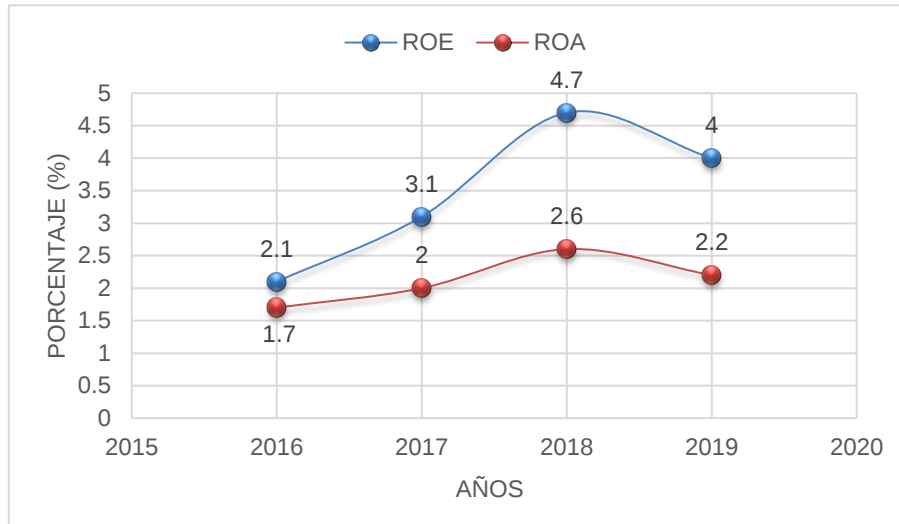


Figura 13. Evolución del ROE y ROA entre los años 2016 y 2019.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes de Cuentas de Renfe Viajeros.

Como se puede observar, ambos indicadores presentan tendencias similares. Que el ROA aumente indica que la compañía aumenta el beneficio por cada euro invertido en activos, hecho que ha ocurrido en los últimos ejercicios, pero que en el caso del año 2019 no ha ocurrido, por lo que por cada euro invertido en activos, la empresa ha obtenido menor beneficio que en 2018. En el caso del ROE, lo que ha ocurrido en los años anteriores es que se ha obtenido rentabilidad con los fondos propios invertidos en la sociedad, ya que los indicadores han ido aumentando año a año. En el último ejercicio la tendencia ha cambiado, es decir, el ROE ha disminuido, lo cual indica que la compañía no muestra total eficiencia en la generación de valor para los accionistas.

En segundo lugar, a partir del grado de relevancia, influencia y relación, identificamos los grupos de interés de Renfe Viajeros y sus intereses que, según la propia compañía (Renfe Operadora, 2020; 483–485), son los siguientes:

- Clientes. Satisfacción del cliente y calidad del servicio, Mejoras en la experiencia del cliente (nuevas ofertas y productos), Servicios online, Innovación, digitalización y desarrollo tecnológico, Flexibilidad comercial y oferta especializada, Seguridad en la circulación y ciberseguridad.

- Empleados. Condiciones laborales, Salud y seguridad laboral, Desarrollo y reconocimiento laboral, Comunicación transparente, Compromiso con los valores de la compañía,
- Proveedores. Gestión de la cadena de suministro, Cumplimiento normativo y Transparencia.
- Sociedad. Obligación de servicio público, Innovación, digitalización y desarrollo tecnológico, Nuevos productos y servicios, Sostenibilidad ambiental, Programas de responsabilidad social corporativa y Buen gobierno y comportamiento ético.
- Administraciones Públicas. Innovación, digitalización y desarrollo tecnológico, Inversiones, Gestión de los recursos públicos, Obligación de servicio público, Relación económica con Administraciones españolas y europeas, Sostenibilidad Ambiental.

Estos grupos de interés se pueden clasificar en internos (empleados) y externos (Clientes, Proveedores, Sociedad y Administraciones Públicas).

No obstante, creemos que existen más grupos de interés que Renfe Viajeros no tiene en cuenta, como son:

- Sindicatos. Bienestar de sus miembros, Cumplimiento de las condiciones de seguridad e higiene laboral, Diálogo social, Cumplimiento de las condiciones laborales.
- Directivos. Gobierno y toma de decisiones, Desarrollo estratégico, Análisis Político y económico, Establecer y evaluar los objetivos de la empresa.
- Redes Sociales. Capacidad de influir, Interacción directa con el cliente, Compartir la visión de la empresa, Posibilidad de segmentación del público.
- Competidores. Competencia justa, Disponibilidad de cooperación.

Utilizando la misma clasificación que anteriormente, los directivos son grupos de interés internos y, por otro lado, las redes sociales, los sindicatos y los competidores se clasifican en los grupos de interés externos.

Según Guerras y Navas (2007, 86) la importancia de cada uno de los grupos y el posible impacto que tengan cada uno de ellos en los objetivos de la empresa, depende de la presencia de tres características relevantes: Poder, Legitimidad y Urgencia. El poder se refiere *“a la posibilidad real de imponer a los otros grupos los objetivos propios. Puede derivar tanto de la posición jerárquica, como de la capacidad de influencia. La legitimidad se refiere a la percepción de que los objetivos de un grupo son deseables, se ajustan a las normas, valores, o creencias de un sistema social. La urgencia se asocia con el interés de un grupo por influir para conseguir sus objetivos, lo que a su vez depende de la importancia que otorga a dicha consecución”*.

Cuando un grupo tiene las tres características se le denomina grupo crucial o determinante; al que tiene dos se le llama grupo expectante; al que solamente posee una característica se le llama grupo latente; y por último al que no tiene ninguna de ellas se le denomina grupo de no interés.

En nuestro caso, los sindicatos y los clientes son *grupos cruciales* ya que tienen grandes intereses por influir en los objetivos de la empresa (urgencia), están legitimados para ello (legitimidad) y tienen los mecanismos de poder para imponer sus propios objetivos (poder).

Grupos expectantes son los directivos, la Administración Pública y los empleados de la compañía. Los directivos tienen las características de urgencia y poder, la administración pública, por su parte, tiene poder y legitimidad, y los empleados son legítimos y tienen gran interés por influir en los objetivos de la empresa.

Por otro lado, los competidores que tienen los mecanismos necesarios para presionar con sus propios objetivos a la empresa, la sociedad en general que está legitimada y las redes sociales, que no son entes organizativos pero en cambio tienen la capacidad de influir en los objetivos de la compañía, *son grupos latentes*.

Finalmente, en relación al gobierno de la empresa, la compañía Renfe-Operadora se encuentra estructurada en cuatro sociedades mercantiles desde el 1 de enero de 2014, contemplado en el Real Decreto Ley 22/2012 de 20 de julio. Este modelo pretendía preparar a la empresa para competir en un mercado liberalizado a través de las sociedades (Figura 7):

- Renfe Viajeros S.A.
- Renfe Mercancías S.A.
- Renfe Fabricación y Mantenimiento S.A.
- Renfe Alquiler de Material Ferroviario S.A.

Los órganos de Gobierno de la entidad están formados por el Presidente y el Consejo de Administración. El Consejo de Administración (CA) es al que corresponde la gestión de la compañía y la dirección de la organización, y está formado por:

- Presidente de Renfe como Presidente del CA.
- Secretario del CA.
- Delegado Especial del Ministerio de Hacienda y de Función Pública.
- 15 vocales, 5 mujeres y 10 hombres, nombrados por el Ministerio de Fomento, los cuales son:
 - Subdirector General de Gestión, Análisis e Innovación del Transporte Terrestre del Ministerio de Fomento.
 - Directora del Gabinete del Secretario de Estado de Presupuestos y Gastos del Ministerio de Hacienda.
 - Representante del Sindicato UGT.
 - Secretaria de Estado de Economía. Ministerio Economía y Empresa.
 - Director de Gabinete de la Secretaría de Estado de Infraestructuras, Transporte y Vivienda del Ministerio de Fomento.
 - Representante del Sindicato SEMAF.
 - Directora General de Programación Económica y Presupuestos del Ministerio de Fomento.
 - Representante del Sindicato CCOO.
 - Subdirector General de Estudios Económicos y Estadísticas del Ministerio de Fomento.
 - Subsecretario de del Ministro de Fomento.
 - Asesor del Ministro de Fomento.
 - Asesor Relaciones Institucionales e Internacionales del Gabinete Ministro de Fomento.

- Jefa de Gabinete Técnico de la Subsecretaría. Ministerio para la Transición Ecológica.
- Secretaria General de Transporte del Ministerio de Fomento.
- Subdirector General de Planificación de Infraestructuras y Transporte en el Ministerio de Fomento.

El órgano de gestión Interna es el comité de dirección (Figura 14), formado por:

- El Presidente de la entidad.
- Cinco Directores Generales.
 - Dirección General Adjunta a la Presidencia.
 - Dirección General de Desarrollo y Estrategia.
 - Dirección General Económico-Financiera.
 - Dirección General de Operaciones.
 - Dirección General de Seguridad, Organización y Recursos Humanos.
- Un Secretario General y del Consejo de Administración.
- Un Director de la Dirección de Comunicación, Marca y Publicidad.
- Los Cuatro Directores Generales de las sociedades filiales.

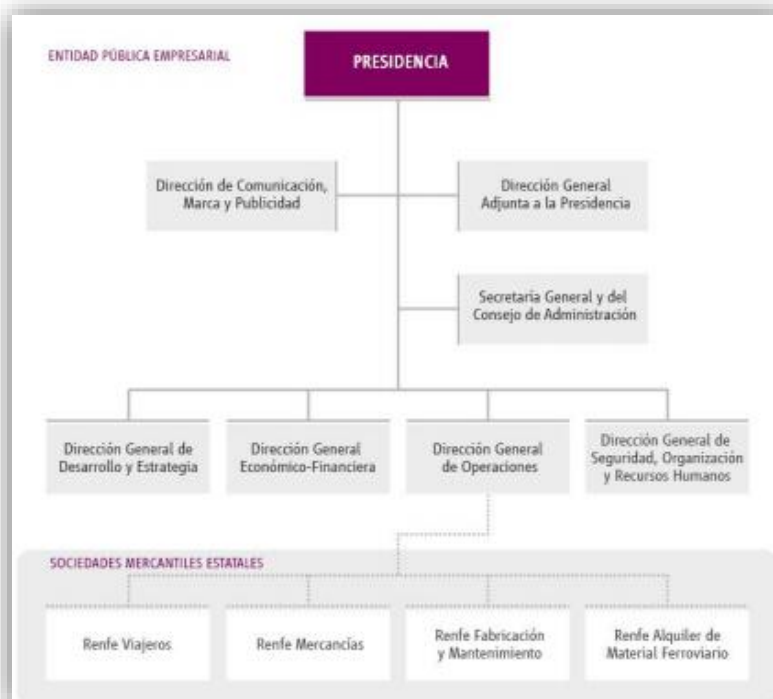


Figura 14. Comité de Dirección de Renfe Operadora.

Fuente: Renfe Operadora (2020, 454).

Por otro lado, está la estructura actual de la sociedad Renfe Viajeros (Figura 15), que tiene como actividad principal *“la prestación de servicios de transporte de viajeros por ferrocarril, tanto nacional como internacional, la mediación en la prestación de cualesquiera servicios turísticos, organización, oferta y/o comercialización de viajes combinados o productos turísticos, así como la prestación de otros servicios o actividades complementarias o vinculadas al transporte ferroviario”* (Renfe Viajeros, 2020).

Esta estructura garantiza la separación de la contabilidad de las cuentas de los regímenes a los que da servicio. Por una parte, los servicios comerciales, encuadrados en la Dirección de Área de Negocio de Alta Velocidad y Otros Servicios Comerciales y en la Dirección de Área de Negocio de Nuevos Productos y Operaciones Internacionales y, por otra, los servicios de obligación de servicio público (OSP), que se encontrarían encuadrados en la Dirección de Área de Negocio de Cercanías y Otros Servicios Públicos (Renfe Viajeros, 2020).



Figura 15. Estructura de la sociedad Renfe Viajeros.

Fuente: Renfe Viajeros (2020, 97).

4.2. Orientación y valores de Renfe

La definición de la misión, la visión y los objetivos estratégicos resulta fundamental para delimitar la orientación futura de la empresa.

El Plan Estratégico 2019-2023 plantea como objetivo construir una compañía nacional e internacional de servicios de transporte de calidad que esté preparada para afrontar con éxito la próxima liberalización del transporte doméstico de viajeros por

ferrocarril. Para ello define la misión de Renfe como: “ofrecer servicios de transporte de calidad ajustados a la confianza y nuevas necesidades de nuestros clientes nacionales e internacionales, cumpliendo con nuestro compromiso con los empleados y con la sociedad española”. La visión se concreta en tres aspectos: a) convertirse en un operador integral de movilidad y operador logístico internacional; b) ser un referente de transporte en calidad de servicio, seguridad, eficiencia, intermodalidad, y satisfacción del cliente; c) ser un referente internacional en el transporte de alta velocidad de pasajeros.

El objetivo prioritario de Renfe es incrementar la cuota de mercado del ferrocarril como operador ferroviario de referencia. El Plan Estratégico 2019-2023 añade tres más:

- Foco en el cliente, poniéndolo en el centro de toda la actividad de la empresa para conseguir su máxima satisfacción.
- Eficiencia, seguridad y mejora continua para ser más competitiva.
- Internacionalización, para convertirse en un operador ferroviario de referencia internacional, con especial atención a los servicios de alta velocidad y cercanías.

Para Renfe su principal obligación y responsabilidad es transportar viajeros y mercancías bajo los principios que forman parte de su identidad: seguridad, orientación al cliente, máxima calidad, eficiencia, rentabilidad e innovación, sobre la base del compromiso con la sociedad y el desarrollo de sus empleados. Se indica que este compromiso forma parte de su modelo de gestión empresarial, a través de una estrategia que impulsa la responsabilidad social, el cuidado del medioambiente, la igualdad, la cultura, la ética y la transparencia, impregnando todos los niveles de la compañía y todos sus ámbitos de actuación.

4.3. Análisis externo

Dentro del análisis externo de la empresa, se distinguen dos niveles, general y específico. El entorno general se refiere a todo el sistema socioeconómico que rodea la empresa, es decir, desde una perspectiva genérica; y el entorno específico se refiere a la parte del entorno que más se acerca a la actividad que desarrolla la empresa (Guerras y Navas, 2007).

4.3.1. Entorno general. Análisis PESTEL

Para la realización del estudio en el entorno general de la empresa, utilizamos el análisis PESTEL que nos permite conocer la dimensión política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal que rodea al sector en cuestión.

1) Dimensión Política.

Actualmente el Gobierno de España se encuentra en una situación de inestabilidad manifiesta. Es el primer Gobierno en la historia de nuestra Democracia formado en coalición (PSOE y Unidas Podemos). Está basado en la negociación, ya que no suman diputados para alcanzar la mayoría absoluta. Esto significa que para llevar a cabo cualquier propuesta o proposición de Ley deben contar con el apoyo de otros grupos políticos que les ayuden a alcanzar las mayorías necesarias. Esto hace difícil, entre otras cuestiones, la aprobación de los Presupuestos Generales del Estado (PGE), que en los últimos años ya se han prorrogado en distintas ocasiones.

Estos hechos se suman a la difícil situación actual generada por una parte del Gobierno Catalán, que tiene por objetivo conseguir la independencia de su comunidad autónoma, y el Gobierno de España. También se han convertido en algo habitual las discrepancias, motivadas por la pandemia ocasionada por el Covid-19, entre Bruselas y el Gobierno español por las asignaciones de las partidas presupuestarias en materia económica que la Unión Europea (UE) asigna a nuestro país.

España está entre los países del mundo más golpeados por la pandemia y es de los que menos herramientas han destinado a ayudar a las empresas durante esta crisis. Las medidas que el Ejecutivo ha llevado a cabo en materia de política fiscal equivalen al 3,7% del PIB, mientras que en países como Alemania, Dinamarca o Francia, han sido un 8,3%, 5,5% y 4,4%, respectivamente (Economía Digital, 2020).

La destrucción de la actividad y la subida del déficit podría situar la deuda pública por encima del 110% del PIB (Figura 16), siendo justo antes de la crisis sanitaria del 95,5% (Tahiri, 2020).



Figura 16. Evolución histórica de la deuda pública española.

Fuente: Datos de deuda pública española, obtenidos a partir del Banco de España, incluidos en Tahiri (2020)

Más de la mitad de este gasto público se está destinando a pagar los tres puntos básicos del Bienestar Social (Sanidad, Educación y Pensiones), por lo que la caída de ingresos producida por la pandemia pone en peligro la sostenibilidad del sistema.

En cuanto al sistema de pensiones, a día de hoy hay 50 pensionistas por cada 100 trabajadores, lo que podría aumentar a 75/100 en 2050. El gasto actual en pensiones corresponde al 12% del PIB que podría llegar a ser del 17% en 2050. El déficit anual se encuentra situado en torno a los 18.000 millones de euros, que podría ser muy superior tras la crisis (Garay, 2020).

Otro de los pilares del bienestar que está en el punto de mira es el sistema sanitario. Durante los primeros meses de pandemia se desbordó, por lo que los expertos han abierto el debate sobre la necesidad de mejorar el sistema sanitario español. Hoy en día el déficit que acumula es de unos 6.000 millones de euros (Garay, 2020).

2) Dimensión Económica.

Las últimas previsiones de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) estimaban que la economía española iba a presentar un crecimiento del PIB del 2,2% y del 1,9%, para los años 2019 y 2020, respectivamente.

Este crecimiento iba a ser superior a la media de la zona euro pero la aparición de la pandemia del coronavirus y sus consecuencias, han dado la vuelta a la situación.

A día de hoy, España se encuentra en un período de recesión técnica tras acumular dos trimestres consecutivos en los que el PIB presenta valores negativos (Figura 17). Y, no solo negativos, sino que ha experimentado la mayor caída trimestral de la historia desde que se recogen datos en 1970, siendo de un 18,5% en el trimestre comprendido entre abril y junio, motivado por las consecuencias de la crisis sanitaria, entre otras cosas, que en este periodo las horas trabajadas decaigan un 21,4% respecto al trimestre anterior y el hundimiento de la inversión en viviendas y maquinaria y en el consumo de los hogares disminuyendo éste un 21,2% (Gámez, 2020). Solo la caída del PIB en el primer trimestre del año 2020, es muy superior a la de 2009, en plena crisis económica.

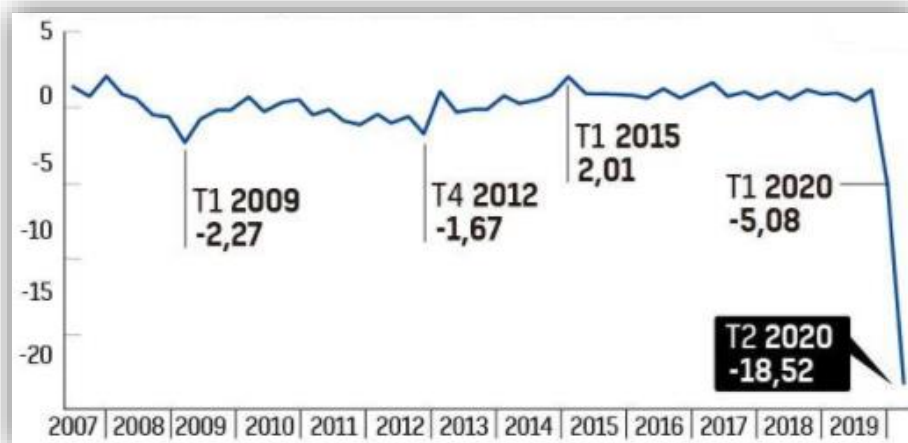


Figura 17. Evolución trimestral del PIB en el periodo entre 2007 y el segundo trimestre de 2020.

Fuente: Datos de evolución trimestral del PIB a partir de los datos del INE incluidos en Gámez (2020)

En cuanto a los datos de desempleo, 2019 terminó con la tasa de paro más baja desde la crisis de 2008 (13,78%) y la creación de 402.300 puestos de trabajo. Aunque los datos a priori parecían buenos la evolución se iba haciendo cada vez más plana (Figura 18), lo que preveía no muy buenas noticias para 2020 (Iriarte, 2020).

Actualmente, debido a la pandemia, la tasa de paro ha aumentado hasta situarse en 16,2% en septiembre de 2020, a pesar de que en este mes la tasa ha disminuido un 0,69%, mejorando los datos de este mes en más de dos décadas. En el segundo trimestre del año se han destruido más de un millón de empleos, sin contar a los más de 800.000 trabajadores que todavía se encuentran en expediente de regulación temporal de empleo

(ERTE). Según FUNCAS (Fundación de las cajas de ahorros) la tasa de desempleo ascenderá hasta un 19% a finales de 2020 y no será hasta 2023 cuando volvamos a tener una tasa igual a la anterior a la crisis sanitaria (Trincado, 2020).



Figura 18. Evolución de la Tasa de Paro en el periodo comprendido entre 2015 y 2019.

Fuente: Datos obtenidos a partir del INE incluidos en Iriarte (2020)

Otro factor que se está viendo azotado por la pandemia son las exportaciones e importaciones del comercio exterior (Comex, 2020). Entre los meses de abril, mayo y junio de este año las exportaciones se han reducido un 27,7% y las importaciones cayeron un 32,5% respecto al mismo periodo del año pasado (Figura 19).

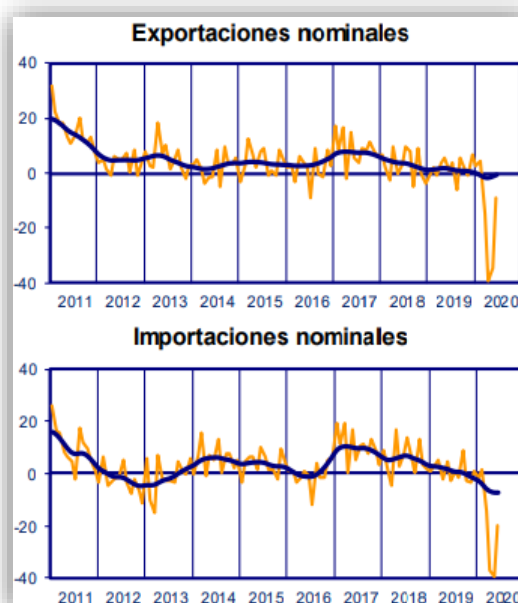


Figura 19. Evaluación de las exportaciones e importaciones de España en los últimos años.

Fuente: Datos del Informe Trimestral de Comercio Exterior obtenido a partir del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Comex, 2020.

Otra variable de tipo económico es la tasa de variación anual del IPC que se situó en septiembre en un -0,4%, debido a la reducción de la demanda por la crisis sanitaria y la grave situación económica que están atravesando un gran número de familias.

3) Dimensión Sociocultural.

La primera variable a tener en cuenta en este análisis es el Índice de Desarrollo Humano (IDH) que, en el último informe realizado del año 2019 sitúa a nuestro país en el puesto 25 del mundo (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019). Para obtener este índice se tienen en cuenta tres dimensiones fundamentales:

- Una vida larga y saludable, medida por la esperanza de vida en España: 83,59 años.
- Nivel de vida digno medido a través de la renta per cápita del país: 30.370,89 USD.
- El conocimiento, medido por la tasa bruta de matriculación en escuelas primarias, secundarias y terciarias y la tasa de alfabetización de adultos.

Otro de los problemas de índole social, que se va a dar o se está dando ya en nuestro país motivado por la pandemia del coronavirus, es la fobia social. Situaciones antes tan cotidianas, como acudir a lugares públicos con aglomeración de gente o coger un medio de transporte público en hora punta, no se van a volver a repetir para algunos colectivos por miedo al contagio. Trastornos como ansiedad, depresión o insomnio han crecido por los efectos provocados de la pandemia. Otros colectivos presentan el llamado síndrome de la cabaña, el miedo a salir a la calle y a socializarse con los demás debidos a los más de dos meses de confinamiento que ha estado el país.

La pandemia ha sacado a la luz las deficiencias de la sociedad. El coronavirus ha acrecentado la desigualdad, entre ricos y pobres, dejando a miles de personas sin empleo y sin apenas recursos, dependiendo de los planes de ayudas del Gobierno. Las medidas de distanciamiento social son eficaces, pero se prevé que tengan graves consecuencias para los más vulnerables. La asistencia a comedores sociales ha aumentado estos últimos meses y algunos de ellos se han visto saturados ante el gran número de personas que han hecho uso de los mismos.

4) Dimensión Tecnológica.

Según el informe para la innovación de la Fundación Cotec (2020), en el que se presentan los datos de 2018, la inversión en España en I+D ha vuelto a niveles previos a la crisis económica una década después. En la consecución de este hecho ha contribuido tanto el sector público como privado. El primero ha aumentado la inversión por segundo año consecutivo, mientras que el sector privado ha pasado de 6.806 a 8.484 millones de euros en cuatro años (Figura 20).

Las comunidades autónomas están haciendo un gran esfuerzo por volver a los valores de inversión I+D previos a la crisis. Ya son ocho comunidades las que presentan estos valores (Castilla y León, Cataluña, Comunidad Valenciana, Galicia, Islas Baleares, Madrid, Región de Murcia y País Vasco). Por otro lado hay tres que aún no lo han conseguido y están lejos de hacerlo, como son Extremadura, Cantabria y Asturias. En los datos obtenidos a partir del último informe (Cotec, 2020) se observa como cinco de éstas están por encima de la media del país (Figura 21).

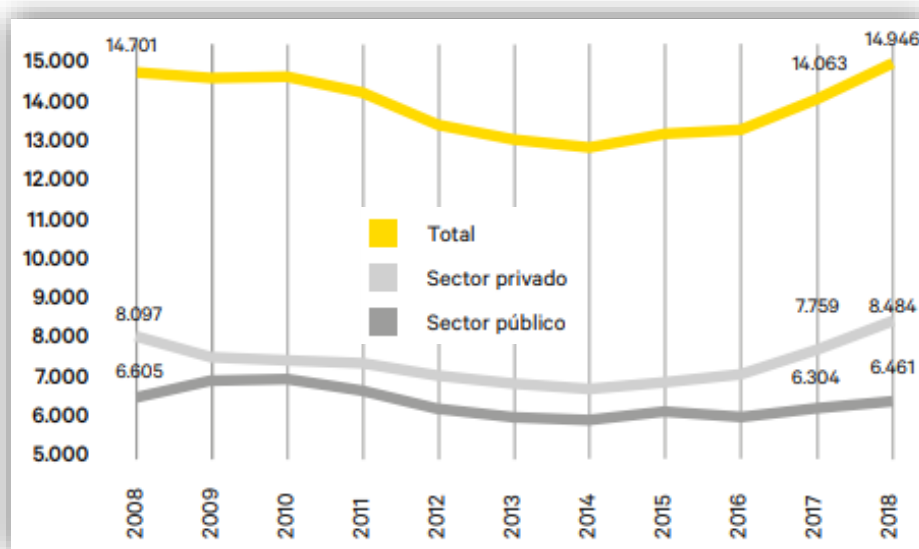


Figura 20. Evolución de la inversión en I+D en España en millones de euros entre 2008 y 2018.

Fuente: Datos del Informe para la innovación de la Fundación Cotec. Cotec (2020, 17).

Aunque la inversión en nuestro país ha subido un 6,3% respecto al año anterior (2017), sigue estando por debajo de la media europea (Figura 22). Según los últimos datos disponibles en el informe Cotec mientras la inversión del Estado respecto al PIB fue del 1,24%, en Europa fue de 2,12%.



Figura 21. Inversión en I+D de las CCAA respecto al PIB (%).

Fuente: Datos del Informe para la innovación de la Fundación Cotec. Cotec (2020, 31).

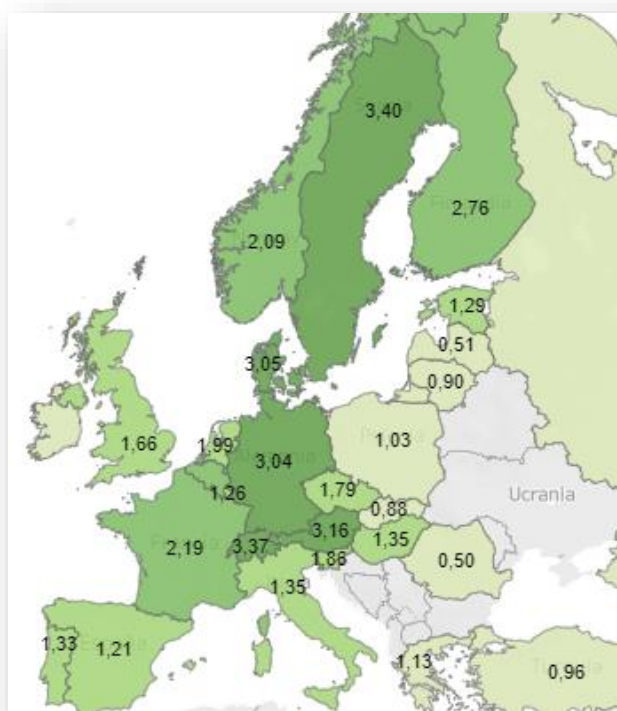


Figura 22. Gasto en I+D por países. Datos de 2018 en % del PIB.

Fuente: Datos del Informe para la innovación de la Fundación Cotec. (Cotec, 2020).

Por otro lado, en cuanto a tecnología y desarrollo tecnológico, España está situada en buena posición a nivel europeo. Cuatro de cada diez empresas españolas utilizan procesos de inteligencia artificial con el objetivo de mejorar su productividad. Ocupa el sexto lugar en ingresos a través de start-ups, solo por detrás de Reino Unido, Alemania, Francia, Suecia y Suiza, con 1.340 millones de dólares en 2019 (Campmany, 2020).

Si observamos las tendencias a seguir en los próximos años, en cuanto al transporte de pasajeros, destacan los vehículos de conducción autónoma (vehículos particulares, Transporte Urbano, Tren) o los vehículos eléctricos en busca de un transporte lo más sostenible posible.

5) Dimensión Ecológica.

El año 2020 se prevé clave para abordar los desafíos que se vienen los próximos años en materia ambiental. Quedan 10 años para cumplir los objetivos marcados en la Agenda 2030, en la que todos los países en el año 2015, bajo el paraguas de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), marcaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Figura 23).



Figura 23. Objetivos marcados en la Agenda 2030.

Fuente: Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020 realizado por las Naciones Unidas. Naciones Unidas (2020).

El cambio climático junto con la pérdida de la biodiversidad son los dos grandes retos a los que se enfrenta el país en los próximos años. Esta década se presenta clave para paliar la crisis climática en la que estamos inmersos. Los científicos señalan que de no reducirse de forma drástica las emisiones de todo tipo de gases hacia la atmósfera, la

temperatura global de la Tierra aumentará por encima del umbral de seguridad, lo que puede provocar consecuencias extremas e irreversibles (Cáceres, 2020). De ahí que se fomente el uso de transporte sostenible tanto público como privado, con energías limpias y renovables que no supongan una amenaza para la sostenibilidad del planeta.

En el mes de abril la producción eléctrica proveniente de energías renovables se incrementó en un 3%. Este mes, gracias al confinamiento y el descenso del uso de los vehículos a motor, será recordado por ser el más limpio, en términos de emisiones de gases de efecto invernadero, de la historia desde que se tienen registros.

6) Dimensión Legal.

Algunos de los factores que regulan el entorno en el que opera una empresa son:

- Defensa de la competencia.
- Legislación laboral.
- Seguridad e higiene en el trabajo.
- Seguridad de los productos.

El primero de estos factores se regula mediante la Ley 15/2007, de 4 de julio de 2007, en la que se establecen los aspectos institucionales, la Comisión Nacional de Competencia y el régimen sancionador, las cuestiones sustantivas y las procedimentales. Es importante resaltar que en el año 2013 se fundó la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) y que se encarga de promover y definir el funcionamiento de los mercados en base a los intereses de las empresas y sus consumidores.

La legislación laboral, aprobada por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, tiene como objetivo regular las relaciones laborales, que surgen entre el trabajador y el empleador a través de un contrato de trabajo. Este Real Decreto está en vigor y está siendo objeto de controversia entre las distintas fuerzas políticas.

La Ley 31/1995, de 8 de noviembre, ostenta una especial relevancia en la actualidad con motivo de la crisis sanitaria originada por el Covid-19. Esta Ley regula *“la seguridad y la salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo”*.

El último factor que vamos a analizar es la seguridad de los productos. Viene regulado por el Real Decreto 1801/2003, de 26 de diciembre, y tiene como objeto garantizar la seguridad de los productos puestos en el mercado.

4.3.2. Perfil Estratégico del entorno futuro. Escenarios posibles

En este apartado se estudia la influencia que van a tener algunas de las variables, descritas en el análisis PESTEL, sobre el sector en el futuro próximo.

La variable más importante, de más repercusión económica y social actualmente, es la duración de la pandemia. De esta, dependerán las restricciones de movilidad, que afectan directamente al sector ferroviario, o la crisis económica, que ya antes de la crisis sanitaria se vislumbraba y que, tras esta, se va agravar en gran medida, en definitiva, la recuperación del sector. Ante la situación de incertidumbre que esta variable ocasiona, la única experiencia de restricciones de tipo global en el pasado reciente fue el atentado de las Torres Gemelas el 11 de septiembre de 2001. En este caso, el sector del transporte aéreo se vio muy afectado y tardó en obtener los mismos resultados, que tenía antes del atentado, cinco años según la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (EFE, 2011).

Una de las variables claves que seguirá influyendo en el sector, y que dependerá de la anterior, es la liberalización. La apertura del sector a la competencia lleva siendo tendencia general en la mayor parte de países de la UE, de acuerdo con la normativa Europea, desde hace ya bastantes años. Países vecinos como Alemania, Italia y Reino Unido tienen liberalizado el sector, a los que dentro de poco se sumarán España o Francia. Esta liberalización supone para las compañías una oportunidad, no solo en términos de ingresos o negocio, sino en términos de adaptación a un entorno de competencia, en definitiva, un cambio cultural. En nuestro país, como ejemplo, la liberalización se ha pospuesto a 2021 a causa de la situación de incertidumbre provocada por la pandemia del coronavirus.

La seguridad y salubridad son variables fundamentales a la hora de ver cómo podría ser la recuperación del sector. Las compañías tendrán que invertir e incidir en garantizar las medidas sanitarias y de seguridad a los pasajeros que hagan uso del servicio. De la correcta implantación de éstas medidas, dependerá que las personas

vuelvan a usar el tren, igual o más que antes, gracias a que lo verán como un espacio seguro y libre del virus. Dentro de estas medidas sanitarias, la correcta separación de los pasajeros dentro de los vagones y la digitalización de los procesos, con el fin de garantizar el menor contacto físico posible entre las personas, serán claves en favorecer la reparación del sector.

Cada una de las tres variables estudiadas anteriormente, presentan dos estados que dan lugar a dos escenarios entre todos los estados posibles de las variables.

No sabemos qué va a ocurrir, pero los posibles estados de la variable repercusión económica y social son, por un lado, según el Gobierno estima que, gracias a las ayudas de la UE y las medidas implantadas por el mismo, para mediados de 2021 habrá cierta recuperación económica en nuestro país y, en cambio, el FMI (Fondo Monetario Internacional) estima que la recuperación será más lenta y gradual y no será hasta 2022 cuando veamos cierto atisbo de mejora.

En cuanto a la liberalización y a la entrada de competidores, los posibles estados serían el posible retraso o no de su entrada en nuestro país, como consecuencia de la pandemia que no solo azota a España sino también a sus países de origen.

La seguridad y salubridad va a depender de cuando esté disponible la vacuna para la población y de cuando sea efectiva, que según la Organización Mundial de la Salud (OMS) no será hasta 2022.

Estos posibles estados dan lugar a dos escenarios que vamos a tomar de referencia para las posteriores propuestas de estrategias del apartado 5. Los posibles escenarios son:

- Escenario 1.- La recuperación económica y social no será tan rápida como vaticina el Gobierno, la entrada de competidores se verá retrasada y no tendremos vacuna generalizada hasta 2022, como prevé la OMS.
- Escenario 2.- Posible recuperación económica y social a mediados de 2021, la entrada de los competidores se efectuará sin ningún contratiempo en las fechas previstas y a comienzos de 2021 la vacuna será efectiva para toda la población.

4.3.3. Delimitación del entorno específico: Modelo de Abell

Antes de realizar el análisis del entorno específico es necesario delimitarlo para conocer de primera mano quienes son nuestros competidores y donde se encuentra ubicada Renfe Viajeros. Para ello, usamos el Modelo de Abell (Figura 24).

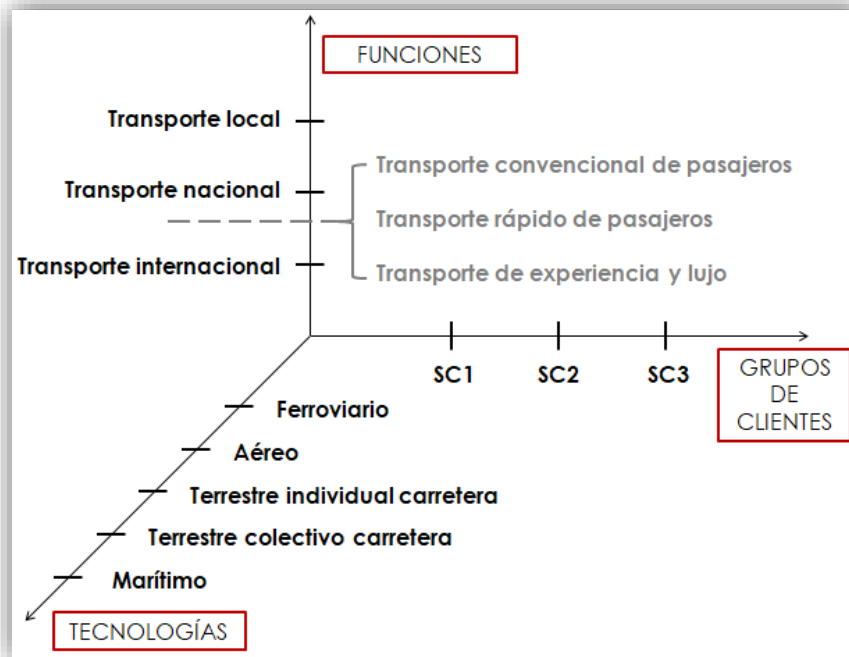


Figura 24. Modelo de Abell para el transporte de viajeros de Renfe.

Fuente: Elaboración Propia.

Las empresas que vayan a competir con Renfe Viajeros serán aquellas que cubran las mismas funciones para los mismos grupos de clientes, independientemente de la tecnología de transporte que utilicen. Los competidores serán:

- Empresas aéreas (Avión) y empresas de coche compartido (Blablacar/Amovens) que cubran las funciones de los servicios comerciales de Ave y Larga Distancia (SC1).
- Para los SC2, empresas de coche compartido, servicios de Taxi/VTC, autobús y Tranvía/Metro que cubran trayectos de Media Distancia y de Cercanías, son la principal amenaza para la compañía.
- Empresas que ofrezcan servicios de crucero ya que cubren la misma función de transporte para el SC3.
- El automóvil, cubre funciones de transporte para todos los grupos de clientes.

En definitiva, lo que Renfe pretende conseguir es que parte de los clientes que satisfacen las funciones de transporte y transporte rápido con otra tecnología, la satisfagan con el tren.

4.3.4. Entorno específico. Fuerzas competitivas de Porter

Para realizar el análisis del entorno específico de una compañía, la herramienta más utilizada ha sido el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Este modelo hace referencia a cinco fuerzas competitivas básicas (Figura 25):

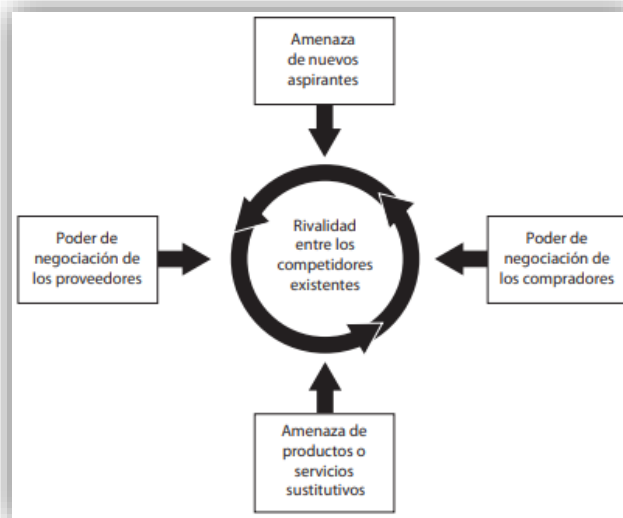


Figura 25. Las 5 fuerzas de Porter. Estrategia Competitiva.

Fuente: Libro "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". Porter (2008).

1. Rivalidad entre competidores existentes

A día de hoy Renfe Viajeros tiene el monopolio estatal del transporte de pasajeros en el sector ferroviario de nuestro país. A finales de 2020, estaba prevista la entrada de los nuevos competidores en las líneas a concurso (Figura 26) pero, la crisis del coronavirus ha pospuesto los planes iniciales de las empresas que no prestarán servicios hasta primavera de 2021, como muy pronto, como es el caso de SNCF (Elizondo, 2020) o hasta enero de 2022, como es el caso de ILSA (Muñoz, 2020).

Para Renfe la pandemia supondrá que el número de pasajeros transportados en 2020 será más del 45% inferior respecto al año pasado, y estima que los ingresos en los servicios de sus trenes comerciales (AVE y Larga Distancia) caerán a la mitad respecto al año 2019. Todo esto teniendo en cuenta que Renfe se puede encontrar con más de

3,4 millones de pasajeros del sector aeronáutico, ya que a priori los viajeros ven con mejores ojos las medidas de seguridad implantadas en el sector ferroviario (Bravo, 2020).



Figura 26. Distribución de líneas que salen a concurso.

Fuente: Datos de las líneas a concurso obtenidos a partir de ADIF incluidos en Muñoz (2019).

La pandemia ha obligado a Renfe a posponer de manera indefinida la puesta en marcha de su AVE “low cost”, con el que iba a plantar cara a sus competidores, prevista inicialmente para Semana Santa de este año. Este aplazamiento se justifica en que este servicio, basado en la alta ocupación a bajo coste, no puede ser rentable, debido a las medidas de seguridad y distanciamiento social, hasta la finalización de la crisis sanitaria. A pesar de esto, según el Director General de Estrategia y Desarrollo de la compañía, el servicio se iniciará a finales de este año o principios de 2021, buscando adelantarse a la puesta en marcha de los servicios de las empresas competidoras (Vargas, 2020).

Lo más importante para Renfe debe de ser mantener el crecimiento que la empresa ha experimentado en los últimos ejercicios. Para no conseguir esto, la mayor amenaza que se le presenta a Renfe es la guerra de precios. Para ello es clave que la compañía busque la fidelización de los clientes, basada en potenciar dos aspectos fundamentales: que Renfe cuenta con el valor de su marca en la cultura española, conocida por los españoles desde su nacimiento en 1941, y que se encuentra bajo el amparo del Estado, lo que supone una desventaja muy importante respecto a sus competidores. Esta fidelización también se puede enfocar en la existencia de acuerdos con empresas españolas que aseguran a Renfe un flujo de pasajeros continuado (Girón Díez, 2015).

3. Amenaza de productos sustitutivos

Estos provienen de los sectores del transporte por carretera (Autobús, Coche compartido (Blablacar, Amovens), Vehículo Particular, Tranvía, Metro, Taxi, Uber, Cabify, Transporte Urbano), del transporte aéreo (Avión) y del transporte marítimo (Crucero). La/s principales amenazas para los distintos segmentos de clientes son:

Para el SC1, la gran alternativa al transporte ferroviario es el transporte aéreo, ya que cuenta con una amplia oferta para los mismos trayectos de AVE y Larga Distancia. El volumen de pasajeros que prefieren el avión es ligeramente superior al del AVE, aunque esta tendencia parece que está equiparando en el último año (Figura 27). Traducido en millones de pasajeros significa que 42,8 millones de personas prefirieron viajar en avión por España en 2019 frente a los 22,3 millones que viajaron en AVE (INE, 2019).

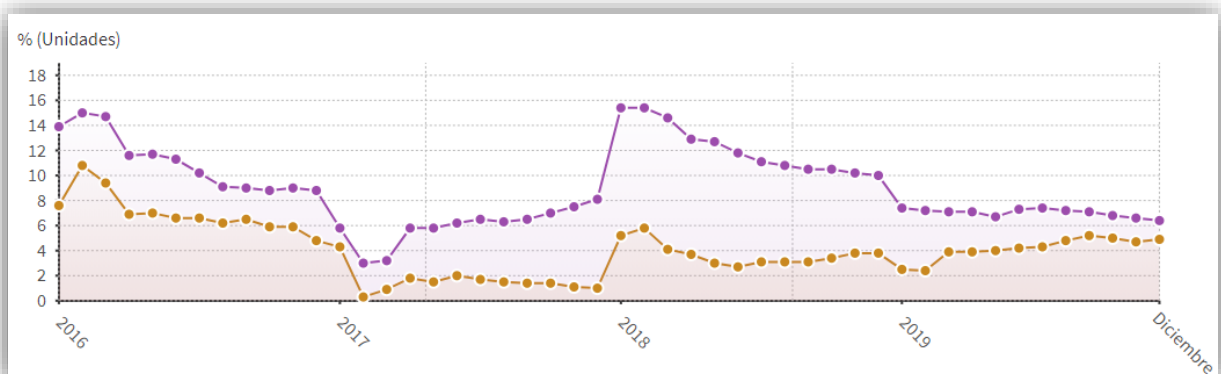


Figura 27. Variación anual del número de viajeros que utilizaron el avión frente a los que prefirieron el AVE

Fuente: Datos obtenidos del INE (Instituto Nacional de Estadística). INE, 2019.

Otra alternativa ha sido el incremento del uso del coche compartido con empresas como Blablacar y Amovens, fundamentalmente. Ofrecen un servicio más económico respecto a otros medios de transporte y tienen la ventaja de alcanzar a destinos a los que no llega el AVE o el Larga Distancia.

Para el SC2, aparte de la amenaza que suponen servicios como Blablacar en trayectos de Media Distancia por las razones explicadas anteriormente, la aparición de servicios nuevos como VTC, y los ya conocidos Taxi, Autobús Urbano, Tranvía y Metro, suponen una amenaza para el servicio de Cercanías.

En las grandes ciudades, para hacer un buen uso del servicio de Cercanías, los usuarios deben de conocer previamente la red del mismo. Servicios como Uber, Cabify o Taxi constituyen una gran amenaza ya que facilitan a las personas, que no son usuarias habituales del servicio y que no tengan conocimiento de la red, el traslado de un punto a otro de la ciudad más rápido.

Para el caso de los clientes que componen el SC3, las amenazas son el crucero, que ofrece el mismo servicio que el tren turístico, pero en destinos internacionales, y el alquiler particular de un autobús, el cual facilita el traslado de pasajeros a destinos en los que no sea posible llegar a través de la red ferroviaria. Este sector ya estaba liberalizado, pero no ha tenido competidores puesto que la necesidad que busca satisfacer no estaba bien definida.

3. Amenaza de nuevos competidores

La pandemia va a ralentizar la entrada de los nuevos competidores en el sector, inicialmente prevista para finales de 2020. Por ahora, hay dos empresas dispuestas a prestar servicio como son, la empresa francesa SNCF, y la sociedad ILSA, formada por la entidad española Air-Nostrum y la italiana Trenitalia.

SNCF busca en España obtener el mismo rendimiento que ha obtenido en los últimos años en Francia. Su modelo de negocio (Doncel, 2019) está basado en:

- Trenes que circulen más horas al día y con un mayor número de asientos.
- Tarifas adaptadas a colectivos como familias, jóvenes o mayores.
- Eliminar costes innecesarios (plazas de clase preferente y coche-bar) que consigan que la plaza de un tren de alta velocidad cueste la mitad de lo que solía costar.

Por otra parte, busca implantar en nuestro país el modelo de bajo coste francés Ouigo, que nació inspirándose en los modelos de negocio de las compañías aéreas “low cost”. Este modelo, que nació hace seis años, ha aumentado el número de pasajeros de 100 a 120 millones en el último año en Francia (Elizondo, 2020).

Este servicio contará, a partir del 15 de marzo de 2021 (firmó con ADIF en abril de 2020) con cinco viajes al día en la ruta Madrid – Zaragoza – Tarragona – Barcelona, otros cinco entre Madrid – Andalucía y cinco viajes entre Madrid – Valencia. Además, presenta una flota de 14 trenes lo que supone un incremento de 7.196 plazas diarias. Estos trenes cuentan con 512 plazas, son trenes dúplex y pueden alcanzar los 320 km/h (Santos, 2020). En septiembre, para promocionar el modelo en nuestro país, ha lanzado 10.000 plazas al precio de un euro a través de su página web y ha indicado que creará en torno a los 1.300 puestos directos e indirectos en nuestro país, lo cual supone un aliciente para paliar la grave situación laboral por la que pasa España.

La otra empresa que va a implantarse a partir de enero de 2022 en el sector es ILSA. La compañía ha dado algunas pistas de lo que puede ser su modelo de negocio a implantar en nuestro país:

- Prioridad de las personas. El cliente debe de estar en el centro aportándole el máximo valor en todos sus productos y servicios.
- Conectividad sostenible. El tren ayuda a emitir menos dióxido de carbono, con el objetivo de ahorrar un 80% de CO2 por pasajero en cada trayecto.
- Movilidad Integrada. Creación de una nueva era multimodal estando en el centro de diferentes medios de transporte como el avión, taxi, VTC y transporte público.
- Hiperconectividad digital. Nuevas formas de crear, captar y generar valor, siempre con una persona de ILSA al alcance de la mano para ayudarte.
- Conseguir ser la referencia en cuanto a los viajes de negocios y de ocio.

La compañía explotará, al igual que la francesa, las líneas que comprenden Madrid con Barcelona, Valencia y Andalucía. Contará con 32 conexiones diarias (ida y vuelta) en la línea más transitada de nuestro país (Madrid-Barcelona) con un total de 23 trenes de última generación con los que dar servicio, que tienen la capacidad de ser los trenes más rápidos de Europa, consiguiendo llegar hasta los 360 kilómetros por hora de forma muy eficiente.

4. Poder de negociación de clientes

Este poder se refiere a la capacidad que tiene el cliente o el comprador de un producto para negociar su precio (Guerras & Navas, 2007). Los casos en los que el cliente tiene poder negociación son:

- Cuando lo que ofrece una empresa tiene sustitutos en el mercado o su precio es superior al precio que presentan los sustitutos.
- Cuando hay un bajo número de compradores, lo que les hace tener mayor poder de negociación
- Cuando los clientes se ponen de acuerdo y se encuentran organizados les permite tener más poder.

Por estas razones, a día de hoy, los clientes de Renfe tienen poco poder de negociación. La entrada de los nuevos competidores en el mercado supondrá que el cliente ejerza presión sobre la compañía ya que, cuando esto ocurra, es previsible una gran bajada de los precios, un incremento de la oferta de viajes y un mayor uso del transporte ferroviario en España.

Un ejemplo de poder que ejercerán los clientes en la industria es la comparación de precios a través de internet, ya que les permitirá realizar una comparativa rápida y eficaz de los distintos productos y precios que mejor se ajusten a sus necesidades económicas.

5. Poder negociación de proveedores

Según Porter (2008) se considera que un proveedor tiene poder cuando: ofrece productos bien diferenciados, en la industria no hay sustitutos y sus productos son una parte muy importante en nuestra industria. Renfe tiene una gran variedad de proveedores que abarcan todas las necesidades que la empresa requiere (Figura 28).

Todos ellos son importantes para el correcto desarrollo de la actividad, pero los tres más grandes por importe de facturación son ADIF, TALGO y FERROVIAL SERVICIOS. Adif, aparte de pertenecer al Estado, es el responsable de los derechos de utilización de vías y estaciones y también es la encargada del mantenimiento de las infraestructuras. Talgo es la empresa responsable de la creación de los Trenes

Talgo usados por Renfe para la mayoría de trayectos de AVE y Larga Distancia. Tiene reconocimiento a nivel mundial por su fiabilidad, innovación y tecnología única. Ferrovial Servicios se encarga de prestar el servicio de atención al cliente, desde que en el año 2013 Renfe externalizó el servicio.

Empresa	Importe (miles de euros)
ADIF ALTA VELOCIDAD	1.028.824
ADMINISTRADOR DE INFRAESTRUCTURAS FERROVIARIAS (Adif)	875.888
PATENTES TALGO S.L.	214.832
FERROVIAL SERVICIOS S.A.	139.385
NERTUS MANTENIMIENTO SERVICIOS FERROVIARIOS, S.A. (*)	67.446
ACTREN MANTENIMIENTO FERROVIA S.A. (*)	66.650
ALSTOM TRANSPORTE S.A.	63.966
ALTHENIA S.L.	32.347
IRVIA MANTENIMIENTO FERROVIARIO, S.A. (*)	30.927
CLECE S.A.	28.847
ACCIONA FACILITY SERVICES S.A.	25.848
EQUUMEDIA XL S.L.	23.360
UTE TDE TME TSOL XIV	21.015
CONSTRUCCIONES AUXILIAR FERRO S.A.	17.307
FAIVELEY TRANSPORT IBERICA S.A.	14.845
INTERSERVE FACILITIES SERVICE S.A.	14.716
UTE ACTREN NERTUS	14.490
GARDA SERVICIOS DE SEGURIDAD S.A.	14.018
UTE ABCTREN	13.920
INGENIERIA ECONOMICA DEL TRANSPORTE SME MP S.A.	12.840

Figura 28. Importe de facturación de los proveedores de Renfe Operadora durante el ejercicio 2019.

Fuente: Renfe Operadora (2020, 341).

Las dos primeras empresas presentan un alto poder de negociación ya que ofrecen productos muy diferenciados, no hay sustitutos en la industria y son claves a la hora de mantener la seguridad jurídica de la compañía. Ferrovial Servicios no tiene el poder que presentan las dos primeras, pero presta un servicio igual de importante que ellas.

4.4. Análisis interno

Este análisis trata de identificar las fortalezas y debilidades propias de la empresa. Para ello, se utiliza la técnica del perfil estratégico de la empresa, que trata de identificar los puntos fuertes y débiles de la compañía a través del estudio de las áreas funcionales de la misma.

Dentro del análisis interno es necesario analizar (Guerras & Navas, 2007):

- *Cuota de Mercado.* Actualmente Renfe Viajeros tiene el 100% de los viajes del transporte de pasajeros por ferrocarril. Esto va a cambiar con la

entrada de la competencia ya que, en las líneas que salen a concurso (Madrid-Valencia, Madrid-Sevilla y Madrid-Barcelona), la compañía pasará a tener el 84%, ostentando el paquete de surcos más amplio con 104 circulaciones diarias. Las competidoras ILSA y SNCF tendrán el 12% (16 circulaciones diarias) y el 4% (5 circulaciones diarias), respectivamente (Bravo, 2019).

- *Imagen de Marca.* Renfe cuenta con el valor indiscutible de su marca en España. Los competidores parten de cero en cuanto a reputación en nuestro país, por ello deberán buscar alternativas con el fin de fidelizar y atraer a los clientes.
- *Fuerza de Ventas.* Renfe cuenta con amplios sistemas a través de los cuales ofertar y vender sus productos. Destacan, entre otros, las propias estaciones, las agencias de viajes y la página web de la compañía. Durante la crisis sanitaria, ha puesto en marcha el billete personalizado en sus canales de venta para todos los servicios comerciales con el fin de contactar rápidamente con los viajeros en caso de necesidad (Page, 2020).
- *Publicidad y Promoción.* Renfe se encuentra presente en grandes eventos sociales y deportivos del país. Tiene convenios con grandes empresas de repercusión nacional e internacional, como por ejemplo La Liga Santander. Además, se caracteriza por realizar y ofrecer promociones agresivas de ventas de billetes a precios más bajos de los habituales.
- *Estructura de Costes.* La compañía presenta unos costes fijos muy elevados, que tendrá que reducir si quiere ser competitiva y evitar pérdidas durante la guerra de precios que se avecina. Los competidores no tendrán este problema, ya que no tienen costes asociados al material ferroviario.
- *Control de Calidad.* El cumplimiento de la calidad de los servicios es uno de los pilares fundamentales para la compañía. Como ejemplo, durante la pandemia, Renfe ha implantado un servicio de mantenimiento de las condiciones higiénicas en los trenes con el fin de ofrecer la mayor seguridad y calidad durante el servicio (Sala de Prensa de Renfe, 2020).
- *Bienes de Equipo.* Renfe dispone de instalaciones, material rodante, personal ferroviario y, lo que es más importante, información sobre el mercado y los usuarios. Esta ventaja puede ser diferencial de cara a

cuando se produzca la liberalización del mercado, ya que sus competidores no disponen de esa información.

- *Sostenibilidad y Seguridad.* El transporte por ferrocarril se sitúa como uno de los transportes más ecológicos y respetuosos con el medio ambiente, por lo que tendrá un papel clave en la movilidad del futuro (Figura 29). Renfe cada año reduce 5,7 millones de toneladas de CO₂ y ahorra 1,1 millones de toneladas de petróleo.



Figura 29. Emisiones de los gramos de CO₂ por pasajero y kilómetro de los distintos tipos de transporte para el trayecto MAD-BCN.

Fuente: Datos de la Agencia Europea de Medio Ambiente incluidos en Vilaseró (2019).

Por otro lado, una de las características que identifica al transporte ferroviario es su nivel de seguridad. El ferrocarril español, según datos de Eurostat, se encuentra situado entre los sistemas ferroviarios más seguros de Europa. En el año 2019 solamente se contabilizó un accidente en el transporte de pasajeros en España (Gómez, 2019).

- *Solvencia Financiera.* A día de hoy Renfe Viajeros presenta beneficios por valor de 102,4 millones de euros en 2019, logrando facturar una cifra de 3.650 millones de euros (Renfe Viajeros, 2020). Por otro lado sus competidores presentan las siguientes cifras:

- La compañía francesa SNCF obtuvo una cifra de negocio de 35.100 millones de euros en 2019 y unas pérdidas netas de unos

300 millones de euros a causa de las huelgas, que de no ser por ellas, según la compañía habría obtenido un beneficio neto de alrededor 310 millones de euros (SNCF Group, 2020).

- La compañía ILSA no presenta cuentas a día de hoy, puesto que no ha comenzado a funcionar todavía como la fusión de Trenitalia y Air Nostrum. Por separado, Air Nostrum obtuvo más de 500 millones de euros en 2019 y unos beneficios por valor de 19 millones de euros (Sala de Prensa de Air Nostrum, 2019). Por su Trenitalia obtuvo en 2018 una cifra de ingresos de 5.300 millones de euros.
- *Recursos Humanos.* A comienzos de este año, Renfe Viajeros cuenta con un total de 9.672 trabajadores, de los cuales el 15,48% es representación femenina (Figura 30). Los principales objetivos del Plan Estratégico en este sentido son (Renfe Viajeros, 2020):
- Reducir la edad media que a día de hoy ostenta la plantilla, rondando los 50 años.
 - Incrementar el número de representación femenina en la plantilla de Renfe Viajeros.

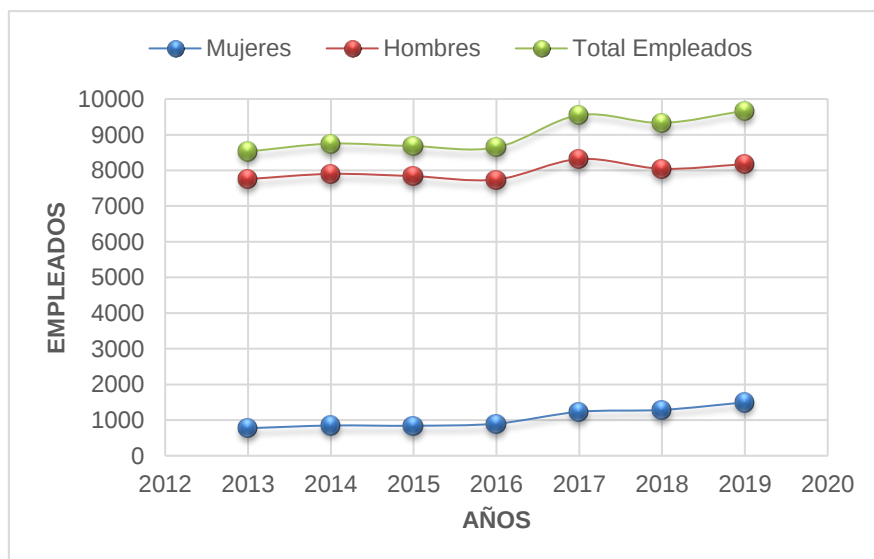


Figura 30. Número de empleados de Renfe Viajeros a 31 de diciembre de 2019.

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos obtenidos en los Informes de Cuentas de Renfe Viajeros.

- *Tecnología Disponible y Esfuerzo en I+D.* La dimensión de la compañía le permitiría tener acceso a la última tecnología disponible en el mercado,

pero esto no es siempre así. El servicio Wifi llegó a Renfe hace apenas cuatro cursos y, a día de hoy, sigue sin estar disponible en la mayoría de trayectos que ofrece la compañía. Esto supone un lastre en cuanto a tecnología respecto a sus homólogos europeos que tienen este sistema implantado desde hace bastantes años.

Por otro lado, en materia de innovación, Renfe ha puesto en marcha el sistema llamado Trenlab, donde start-ups o emprendedores cuentan con el apoyo de la empresa para desarrollar proyectos innovadores y de inmediata aplicación.

- *Estructura Organizativa.* La estructura que presenta Renfe (Figura 16) le permite abarcar todas las áreas funcionales que recoge la empresa. Se trata, como hemos dicho anteriormente, de una estructura en línea en la que el Presidente y los cinco Directores Generales son los capacitados para tomar decisiones.
- *Estructura de Costes.* Los competidores que van a entrar a competir con Renfe deben realizar una inversión inicial a la que Renfe no tendrá que hacer frente. Esta inversión se debe a que los trenes de los competidores serán de nueva fabricación o serán quitados del sitio donde estén realizando el servicio para traérselos a nuestro país, lo cual puede ser más rentable para Renfe a corto plazo.

4.5. Matriz DAFO y análisis CAME

El análisis DAFO nos permite representar conjuntamente los puntos fuertes y débiles que tiene la compañía, así como las amenazas y oportunidades que el entorno le presenta a la empresa. Esta herramienta nos permite sacarlas estas dos conclusiones:

- La forma que tiene la empresa de aprovechar los puntos fuertes y las oportunidades.
- La forma que tiene la empresa de corregir sus puntos débiles y hacerse fuerte ante las amenazas del entorno.

El análisis DAFO de la compañía es el siguiente:

Debilidades

- Bajo rendimiento y velocidad de las plataformas web.
- Continua falta de puntualidad de algunos de los servicios.
- Percepción negativa de la compañía por parte de la mayoría de clientes en algunos destinos.
- Problemas de conexión WIFI en la mayoría de los trayectos.
- Costes fijos muy elevados.

Amenazas

- Liberalización del sector ferroviario prevista para marzo de 2021.
- Nuevas formas de movilización.
- Mayor exigencia del usuario en materia tecnológica.
- Mala coyuntura económica. Se puede tardar bastante tiempo en recuperar el nivel económico que teníamos previo a la crisis sanitaria.
- Bajo ritmo de crecimiento del mercado por la situación actual.

Fortalezas

- Principal operador ferroviario con más experiencia en el mercado español.
- Cuenta con imagen de marca y conocimiento por parte de los clientes.
- Personal formado profesionalmente.
- Buena cartera de productos en servicios comerciales de AVE y Larga Distancia.
- Internacionalización. Renfe of América. Desarrollo en el mercado Norte Americano.
- Posibilidad de llevar el billete en el móvil o acceder al andén y no tener que sacarlo físicamente.
- Transporte sostenible y seguro.
- Desarrollo del sistema Trenlab, donde es posible realizar proyectos específicos para el sector ferroviario.

Oportunidades

- Explotar el uso de inteligencia artificial para mejorar las condiciones del usuario.
- Alto margen de mejora en la percepción por parte del usuario.
- Explotación de nuevas tecnologías en sus servicios e inclusión de fuentes de energía renovable.
- Posibilidad de captar viajeros del medio de transporte aéreo.
- Posibilidad de explotar el servicio en nuevas infraestructuras que hasta el momento no se han desarrollado.

Una vez realizado el DAFO, es necesario desarrollar el análisis CAME, una herramienta de diagnóstico estratégico que nos permite decidir cómo corregir los puntos débiles, afrontar las amenazas, mantener los puntos fuertes y explotar las oportunidades.

Corregir

- Nuevo diseño en la estructura y presentación de los contenidos de su página y uso de las últimas innovaciones tecnológicas.
- Dar información a través de la aplicación de las incidencias durante el viaje para que se pudieran atender.
- Implantar una canal de información a tiempo real para mejorar la calidad del servicio y la experiencia del viaje.
- Implantación de un sistema WIFI, a través de acuerdos con empresas potentes de telecomunicaciones, homogéneo para todos los trayectos.
- Transformar parte de costes fijos en variables, de forma que la empresa se asegure un retorno financiero tras la inversión.

Afrontar

- Mejorar la calidad del servicio, las prestaciones y realizar estrategias basadas en el enfoque hacia el cliente.
- Realizar acuerdos de colaboración con las empresas del sector carsharing.

- Dotar a los trenes, aplicaciones, página web y máquinas de venta de las tecnologías punteras del momento.
- Aumentar el volumen de clientes con el servicio de bajo coste.
- Utilizar fuentes de renta complementaria como el desarrollo del Proyecto Haramain.

Mantener

- Continuidad del servicio, mejorándolo con el paso del tiempo.
- Continuar realizando campañas de promoción intensiva y publicitarse en los eventos más importantes del país.
- Formación continuada y actualizada para el personal trabajador.
- Mantenimiento y renovación adecuada de la flota de trenes de Renfe Viajeros.
- Correcto desarrollo del proyecto americano.
- Mantenimiento de las prestaciones tecnológicas para un mejor aprovechamiento por parte del cliente.
- Uso de electricidad procedente de fuente renovables y revisiones permanentes que aseguren el perfecto estado y funcionamiento de los trenes y sistemas de seguridad.
- Incentivar y financiar proyectos para el sector ferroviario.

Explotar

- Mejorar las campañas de marketing, identificar áreas de mejora, diseño de herramientas para start-ups o sustitución de trabajadores físicos por algoritmos lo que permite ahorrar tiempo y dinero.
- Realización de encuestas por medio de la web para sacar resultados objetivos y poder así mejorar las prestaciones del servicio para satisfacer al cliente.
- Incentivar la implantación de la tecnología 5G para una mayor velocidad de los recursos, análisis de datos para conocer aún mejor las necesidades de los clientes y la utilización de automatización robótica de procesos (RPA), que permitirá el ahorro de costes a la empresa.

- Con la entrada de la competencia habrá mayor número de trenes dónde elegir viajar y será un transporte mucho más sostenible frente al aéreo.
- Con el objetivo de prestar servicio a todos los ciudadanos del país, Renfe Viajeros debe buscar alternativas para ofrecer sus servicios en zonas donde no está explotado, ya sea por falta de infraestructura o porque se haya sustituido por otro servicio.

5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La formulación de estrategias se refiere a las opciones o alternativas estratégicas que se disponen con el objetivo de dar respuesta a las influencias anteriormente identificadas en el análisis estratégico. Distinguiremos entre estrategias competitivas y estrategias corporativas.

5.1. Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas son *“las posibles líneas de actuación de que dispone la empresa para competir mejor en mercados determinados y con productos o servicios concretos, de tal forma que se genere una posición ventajosa para la misma, es decir, estrategias a nivel de negocio”* (Guerras & Navas, 2007, 265).

Se pueden desarrollar tres tipos de estrategias competitivas: las de diferenciación del producto, las de liderazgo en costes y las de segmentación de clientes o nicho de mercado. A día de hoy, la estrategia de liderazgo en costes es una estrategia peligrosa de llevar a cabo, ya que al reducir costes puedes reducir o poner en peligro la calidad y la salubridad del servicio, por lo que habría que dirigirse hacia estrategias de diferenciación.

En el caso en el que nos encontremos tanto en el escenario 1 como en el escenario 2, las posibles estrategias de diferenciación asociadas a todos los segmentos de cliente son las siguientes:

- Poner al cliente y la excelencia en la satisfacción de sus necesidades en el centro de todas sus actividades, aprovechando las ventajas de la digitalización en todas las funciones de la empresa.

- Renfe debe de aprovechar su potente imagen de marca haciendo ver, a los clientes que escogen sus servicios, que contribuyen al crecimiento de la economía nacional, que tienen un gran conocimiento de todos los destinos, por su larga experiencia ofreciendo el servicio, y que poseen una gran estructura de oficinas, pertenecientes al grupo, como para garantizar la calidad del servicio, poniendo al cliente en el centro de todo.
- Otra de las estrategias competitivas en la que Renfe debe de hacer especial hincapié es la sostenibilidad. Los sistemas de transporte actuales están lejos de ser sostenibles, de ahí que adquiera especial fuerza el transporte ferroviario, ya que es uno de los transportes menos contaminantes y más sostenibles del mundo, lo que le da una gran ventaja competitiva respecto de sus competidores.
- La comunicación debe de ser una estrategia de diferenciación fundamental para la compañía. Renfe debe de transmitir valores de compromiso, proximidad o liderazgo a sus clientes, por medio de campañas publicitarias acordes a la realidad social que presenta nuestro país, con el fin de seguir siendo la empresa más importante del sector del transporte por ferrocarril.
- Otra posible estrategia es la comunicación de inversiones en sistemas de ventilación y filtros HEPA, de manera que aseguren y hagan ver que el transporte por ferrocarril cumple con las medidas de seguridad establecidas y supone un espacio seguro. Habilitar que el pasajero pueda ver desde su dispositivo móvil el equipo que ha desinfectado el vehículo y la manera en que lo ha hecho.
- La estrategia de diferenciación que garantice la calidad del servicio debe de ser muy importante para la compañía. Sería buena idea implantar encuestas de satisfacción a los clientes y empleados, y a su vez, establecer un proceso de mejora continua para que todos los recursos humanos que rodean a la compañía queden satisfechos con el servicio.
- Para dar visibilidad a los productos que oferta, una estrategia de diferenciación que Renfe Viajeros puede llevar a cabo es establecer acuerdos con personajes públicos (influencers) que tengan gran

repercusión entre la sociedad, con el objetivo de incentivar el uso de transporte ferroviario.

Por otro lado, en el caso que nos encontremos en el escenario 1, las estrategias destinadas exclusivamente hacia los clientes del SC1 se describen a continuación:

- Un punto que jugará un papel fundamental en el desarrollo de la compañía es el servicio “low cost” de la misma. La estrategia de Renfe con la puesta en marcha de este servicio es cobrar a los pasajeros más barato buscando aumentar la entrada de nuevos clientes (volumen de pasajeros). Este servicio creará clientes que a día de hoy no utilizaban el servicio pero la implantación del servicio deberá de ser muy cuidadosa. Hay que diferenciar bien los servicios de bajo coste y los servicios de tarifas regulares para que los pasajeros valoren lo que pagan por estos servicios.
- Una estrategia con mucha importancia es la anticipación a la competencia en tiempo. Renfe Viajeros debe iniciar el servicio comercial de AVLO antes de la llegada de la competencia para que los pasajeros aprecien y experimenten un servicio de alta velocidad a un coste menor, que ofrece las mismas garantías y condiciones que la alta velocidad convencional.
- Mejorar toda la flota de trenes poco a poco, ya que hay menos presión para realizarlo al no estar funcionando al 100% de capacidad, por lo que se pueden adaptar un gran número de trenes sin desabastecer el servicio.
- También Renfe tiene más tiempo para adaptar los trenes hacia un transporte más sostenible, ecológico, la transición de nuevas fuentes de energía que abastezcan los vehículos, los materiales o la digitalización. En definitiva, todo se puede ir desarrollando de una manera más lenta al no tener una presión grande de viajeros y así poder ir apoyándose en la opinión de los pasajeros para realizar mejoras de los servicios. Así, cuando toda la actividad vuelva la normalidad, la empresa estaría más fortalecida para garantizar y prestar un servicio de mayor calidad.

Si nos encontramos en el escenario 2, el objetivo es acelerar la puesta en marcha de las estrategias orientadas hacia los clientes del SC1, las cuales son:

- Dentro del proceso de digitalización, una estrategia de diferenciación es la implantación de un sistema de asignación automática de asientos para que los pasajeros mantengan la distancia de seguridad establecida, en función del trayecto de cada uno, con el fin de evitar la proximidad o el contacto físico que pueda haber entre las personas el mínimo tiempo posible.
- Con vistas a la nueva normalidad, una posible estrategia de diferenciación podría ser la reserva de un vagón al 25% de capacidad en determinados viajes de los servicios comerciales de AVE o Larga Distancia. Esto conllevaría un pequeño incremento del coste del billete, pero aseguraría al pasajero viajar con todas las garantías de seguridad.
- Una de las estrategias que Renfe Viajeros podría considerar es la sustitución de las líneas de los servicios regionales de Media Distancia AVANT, por el servicio de bajo coste de alta velocidad AVLO. Tendría un precio ligeramente superior al que tuviera el servicio AVANT, con el fin de aumentar el número de clientes que consumen alta velocidad frente a los de media distancia, recuperar parte de los ingresos que puede perder debido a la caída del turismo y los viajes de empresa y, por último, buscar que los clientes de AVE no se cambien al servicio de bajo coste.
- Otra alternativa, relacionada con la anterior, es que buscando el incremento del uso de los servicios de alta velocidad, con mayor rentabilidad económicamente hablando, se haga coincidir los horarios de los servicios de media distancia y bajo coste, en las líneas en las que sea posible ofrecer ambos productos, para así captar a clientes del servicio de media distancia.
- Con el objetivo de equilibrar los precios respecto de la competencia, promover la implantación de un sistema de asignación de precio variable en los servicios comerciales de Alta Velocidad convencional y de bajo coste. Modelos que permitan al pasajero obtener el billete con antelación a un precio menor, aumentando conforme se acerca el trayecto, adquirir promociones según la ocupación del vagón o beneficiarse de promociones tipo 'last minute' y de la obtención de descuentos en viajes posteriores.

En cuanto al SC2, el tema de la liberalización no le va afectar ya que el servicio no está liberalizado y Renfe no tiene competencia. La repercusión económica y social

va a ser fundamental a la hora de la reactivación del servicio, puesto que hasta la llegada del escenario 2 el uso del mismo se verá mermado. Por otro lado, en materia de seguridad y salubridad, Renfe debe aprovechar y realizar las estrategias, descritas anteriormente, que favorecen y aseguren la implantación de un servicio seguro, salubre y que cumpla las medidas de higiene en los viajes.

Respecto al SC3, Renfe lleva ejecutando una estrategia de nicho de mercado durante bastante tiempo, como son los viajes en trenes turísticos de lujo. Se trata de una estrategia de enfoque y es una forma de atender a un segmento de cliente muy específico. Renfe debe mantener este servicio, porque a pesar de ser un mercado que está liberalizado, no tiene competidores y es la única compañía que presta el servicio al tener todos los recursos necesarios.

A priori, al ser un segmento de cliente orientado al lujo, tanto el escenario 1 como el escenario 2 no le van a afectar demasiado, al no tener competencia y tener buen posicionamiento económico para usar este servicio. En cambio, debido a las restricciones hacia el turismo nacional e internacional, este servicio se va a ver afectado por la duración de la pandemia y la llegada de la vacuna, por lo que las estrategias que se han de realizar son las descritas al comienzo de este apartado.

Una estrategia enfocada a los SC3 en el escenario 1 es la desinversión en el servicio del tren turístico de lujo, ya que, además de los pocos ingresos que aporta a las cuentas de la compañía, con la situación de pandemia los clientes no demandan este servicio y distrae recursos. Con la nueva situación del transporte ferroviario los pasajeros demandan un transporte rápido y seguro, por lo que podría ser el momento de desinvertir en este servicio y de transferir todo su personal a los demás servicios que presta la compañía.

La estrategia enfocada a los SC3 en el escenario 2 de recuperación, debe de ser potenciar el servicio del lujo con el objetivo de atraer un mayor número de clientes, reduciendo el precio del viaje, entre otras medidas, e invirtiendo en materia de seguridad e higiene para que los clientes puedan disfrutar del viaje con total garantía de seguridad. Es decir, para ello Renfe debe realizar todas las estrategias que hemos elaborado anteriormente al comienzo de este apartado.

5.1.1. Ampliación de las estrategias competitivas de Porter: El Reloj Estratégico

El objetivo de las estrategias competitivas es incrementar el valor añadido percibido de los servicios de Renfe Viajeros. Para lograr este objetivo es necesario conocer la situación actual de los servicios de la compañía a través del reloj estratégico (Figura 31).

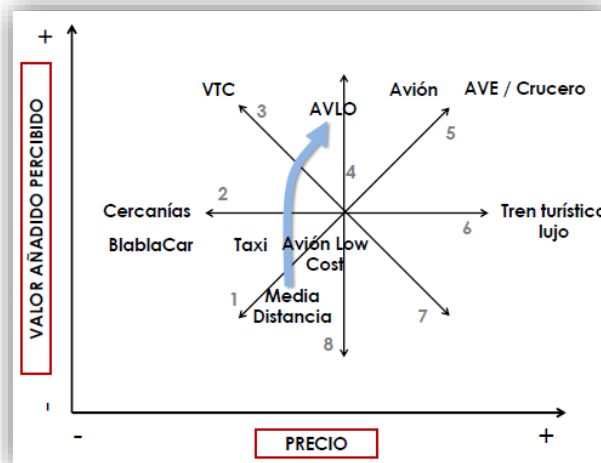


Figura 31. Reloj Estratégico de Renfe Viajeros y sus competidores.

Fuente: Elaboración Propia.

Se observa como el tren turístico de lujo se encuentra en una situación destinada al fracaso ya que los precios pagados por los clientes de este servicio son muy superiores al valor añadido percibido que presenta por lo que, con las estrategias formuladas para este servicio, se debería incrementar ese valor añadido y buscar colocarlo en una posición entre el 4 y el 5, o, en cambio, proceder al cierre de este servicio y utilizar sus recursos para otros fines dentro de la compañía.

El objetivo de Renfe Viajeros con el lanzamiento del servicio AVLO debe ser situarse en un escenario semejante al de la figura, es decir, antes de lanzar el precio de bajo coste crear un valor añadido alto a través de la comunicación de estrategias que logren que los clientes le otorguen ese alto valor añadido percibido. De aquí la estrategia de sustituir, en los servicios que sea posible, el servicio de Media Distancia, que tiene un valor añadido bajo, por el de alta velocidad de bajo coste, lo que supondría atraer a un mayor número de pasajeros gracias al incremento de ese valor añadido percibido del servicio. En cualquier caso, donde no sea posible porque no hay vías, habría que mejorar la calidad del servicio de SC2 Media Distancia para fomentar el uso de este servicio y atraer clientes de otros medios de transporte que ofrezcan el mismo trayecto.

5.2. Estrategias corporativas

Las estrategias corporativas son un conjunto de acciones que plantea una empresa con el objetivo de desarrollarse en el mercado interno o de iniciarse en el mercado global. Las estrategias que se van a analizar son de crecimiento y desarrollo, fusiones y adquisiciones, cooperación y alianzas y, por último, estrategias de internacionalización.

5.2.1. Crecimiento y desarrollo

Existen dos formas de crecimiento: la expansión y la diversificación. Las principales estrategias de expansión son las siguientes:

- Penetración en el mercado. Esta estrategia Renfe no la puede desarrollar más en nuestro país ya que posee el 100% de la cuota de mercado, en lo que se refiere a los SC1 y SC2. La única forma de penetrar aún más en el mercado del transporte es hacer ver a los pasajeros que utilizan el transporte aéreo y terrestre que la mejor opción es el transporte ferroviario.

En lo que respecta al SC3, Renfe Viajeros podría adentrarse aún más en el mercado, apoyándose en su imagen de marca y realizando promociones y colaboraciones de todo tipo, ya que tiene margen al obtener un volumen de ventas bajo respecto a los demás servicios comerciales que ofrece la compañía.

- Desarrollo de productos. Esta estrategia consiste en crear productos que tengan características nuevas. En el caso de Renfe Viajeros, en relación al SC1, el desarrollo del tren de bajo coste (AVLO) es una estrategia muy importante del negocio, ya que le va a permitir atender mejor las necesidades de los clientes.

En lo que respecta al SC2, Renfe Viajeros debe de garantizar el servicio a todos los clientes, ante la más que posible limitación de pasajeros por vagón en base al cumplimiento de las medidas de distanciamiento social en los trenes. Para ello, será necesario aumentar la frecuencia del

servicio ofertando un mayor número de trenes, y de esta manera, garantizar la separación de las personas dentro de los vagones.

- Desarrollo de mercados. Esta estrategia consiste en introducir sus productos en otros mercados no explotados. Renfe Viajeros podría considerar la creación de una compañía aérea de bajo coste o una alianza con alguna existente, de forma que se desarrolla ampliando en nuevos mercados, pero cubriendo la misma necesidad.

En lo que respecta al SC3 se podría desarrollar trenes temáticos que busquen, además de viajar a lugares en concreto que tengan que ver con el tema, vivir la experiencia de viajar en un ambiente distinto en el que se desarrollen varios ambientes. También crear trenes exclusivamente con carácter gastronómicos, que irían enfocados a viajar a lugares en los que degustar la comida típica de dichos espacios.

En cuanto a la diversificación se suelen identificar dos tipos básicos, la relacionada y la no relacionada.

- Dentro de una estrategia de diversificación relacionada se pueden establecer acuerdos de colaboración con otras empresas del sector del transporte que nos permita aumentar los ingresos de facturación de la compañía. También se puede hacer referencia al proyecto de desarrollo y promoción de las start-ups relacionadas con proyectos del sector de transporte ferroviario.
- Desde una perspectiva de diversificación no relacionada es posible afrontar integrar el desarrollo de toda la tecnología necesaria para la digitalización del sector con el objetivo de generarle un posterior beneficio a la compañía. Este desarrollo puede ser por parte de Renfe o por una empresa externa que realice el servicio, por lo que en este caso tendríamos una diversificación no relacionada a través de una adquisición o una alianza estratégica.

5.2.2. Fusiones y adquisiciones

La política de Renfe no ha estado ligada a la fusión o adquisición de empresas en los últimos años. Además, en su último plan estratégico, no hace especial hincapié en este hecho. En cambio, el uso de estas estrategias puede suponer el crecimiento de la empresa, en mayor o menor medida, como se expone a continuación.

En primer lugar, Renfe podría adentrarse en mercados internacionales adquiriendo una empresa del país en cuestión, de cualquier sector, que en ese momento no presentara rentabilidad a corto/medio plazo y no costara demasiado capital a las arcas de Renfe. De esta manera podría operar en ese país con su marca y haría crecer su negocio obteniendo beneficios que antes no tenía.

Otra forma de crecimiento, es la opción de adquirir una empresa, de otro medio de transporte que no sea el tren, dedicada al turismo o simplemente al transporte de pasajeros. Pueden ser empresas del sector de la navegación (ferry) o empresas de transporte por carretera (autobús) que permitan al usuario disponer de otros medios de transporte disponible con la misma empresa y, de esta forma, hacer crecer el negocio de Renfe adentrándose en otros mercados.

Por otra parte, Renfe podría adquirir una empresa de cualquier sector que ni fuese el sector del transporte. De esta manera, los usuarios de esa empresa tendrían promociones al usar los servicios de Renfe y viceversa.

Por último, otra idea es la de fusionarse. Como hemos dicho al comienzo de este apartado, esta no ha sido la tónica a seguir por la compañía, ya sea porque al fusionarse con otra entidad, el nombre de la nueva empresa podría ser distinto a Renfe, por lo que de cara a los usuarios y a la imagen de marca de la empresa no sería buena opción. Como consecuencia, Renfe debe apostar por afianzar su imagen de marca realizando pequeñas o grandes adquisiciones de empresas, pero siempre manteniendo su nombre.

5.2.3. Cooperación y alianzas

Renfe sitúa las alianzas con otras compañías como uno de los pilares básicos del plan estratégico que está desarrollando.

A mediados de este año, Renfe tenía previsto lanzar un proyecto llamado “Renfe as a service” que consistiría en la construcción de una red de alianzas estratégicas con consorcios de administraciones, transporte y empresas de movilidad pública con el objetivo de ofrecer servicios de movilidad desde la primera milla del viaje hasta la última. Dentro de este servicio entrarían acuerdos de colaboración con empresas de autobuses, minibuses, coches eléctricos y patinetes eléctricos. Este proyecto se ha visto aplazado debido a la situación de emergencia sanitaria que azota nuestro país.

La compañía debería seguir esta línea de establecer alianzas y acuerdos de colaboración con los competidores del sector del transporte dentro de la península, con el objetivo de ofrecer a los usuarios un valor añadido, que no es más que garantizar los traslados ‘puerta a puerta’. Estas alianzas estarían basadas en la intermovilidad que permitirá a los pasajeros combinar distintos medios de transporte como el avión, autobús o el barco con el tren. Esto ayudaría a Renfe a llegar a destinos que a los que no es posible acceder mediante el ferrocarril y serviría para atraer a nuevos clientes al transporte ferroviario. También podría establecer acuerdos con empresas de marketing digital e inteligencia artificial para desarrollar todo el proyecto de digitalización.

Renfe ofrecería la mejor opción de ruta posible, configurando una tarifa personalizada para cada trayecto y cliente con un pago único en el que entren todas las distintas fases del viaje independientemente del tipo de transporte.

La compañía podría utilizar esta misma estrategia en sus proyectos internacionales, de forma que buscaría alianzas con empresas del sector del transporte de los países extranjeros para establecer conexiones con nuestro país o para mejorar la movilidad dentro de esos países.

También, en busca de fortalecer el servicio del SC3, Renfe Viajeros debería de realizar acuerdos con empresas destinadas al lujo para completar esa experiencia lujosa de ocio. Empresas como hoteles, coches de alta gama o establecimientos destinados al lujo, son apropiadas para establecer relaciones que puedan hacer crecer a ese sector e incrementan el volumen de ventas.

Esta estrategia no tiene otro fin que el de permitir que Renfe Viajeros siga siendo relevante en el sector del transporte ferroviario.

5.2.4. Internacionalización

A pesar de que el grueso del negocio de Renfe está dentro del país, también cuenta con algunos proyectos importantes fuera de nuestras fronteras como son:

- Conexión España-Portugal

Renfe Viajeros lleva gestionando y operando las líneas de Madrid-Lisboa, Lisboa-Irún y Vigo-Oporto varios años, ya que el gobierno luso le cedió la gestión de éstas a Renfe desde un principio.

- Conexión España-Francia

Desde el año 2013, gracias a la colaboración entre Renfe y SNCF, España tiene conexión ferroviaria de alta velocidad con el país galo. Las líneas que están en uso son Madrid-París, Barcelona-París e Irún-París.

- Proyecto Texas

El promotor privado de este proyecto (Texas Central) eligió a Renfe en 2019 como socio estratégico de su proyecto para ser el responsable del mantenimiento de los equipos, operación de los trenes, comercialización de los billetes y para la puesta a punto del servicio hasta el año 2043 (Renfe Operadora, 2020; 346). El coste del proyecto (Figura 32) asciende a los 20.000 millones de dólares y tiene un impacto en los próximos 25 años de 36.000 millones de dólares.

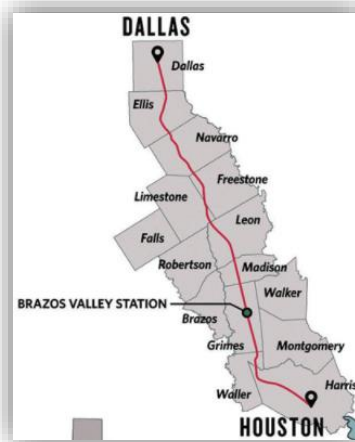


Figura 32. Desarrollo de la Alta Velocidad Dallas-Houston en Texas.

Fuente: Web de Renfe.

En 2020 se esperaba comenzar la construcción del proyecto, pero la crisis sanitaria ha retrasado su puesta en funcionamiento hasta mediados del ejercicio 2021.

- Proyecto Haramain

Más conocido como el proyecto del AVE a La Meca (Figura 33). Este proyecto fue adjudicado a un consorcio hispano-saudí (Al Shoula), compuesto por 12 empresas españolas, entre las que se encuentra Renfe, y 2 saudíes, en enero de 2012 por un valor de 6.736 millones de euros, que incluyen la construcción de la estructura, el suministro y mantenimiento del material rodante, la operación ferroviaria y la puesta en servicio.



Figura 33. El desarrollo de la Alta Velocidad en Arabia Saudí.

Fuente: Web de Renfe.

El proyecto consta de dos fases (Renfe Operadora, 2020; 345):

- Fase de Construcción (CAPEX). Supone la participación de Renfe en la formación del personal de conducción, comercial y del centro de control de operaciones, el mantenimiento del material rodante y la operación comercial de la línea.
- Fase de Operación (OPEX). Supone la participación de Renfe en la operación comercial del transporte de pasajeros cuando la línea esté operativa.

Este proyecto se inició en los servicios comerciales en el año 2018 con viajes cuatro días a la semana. Ya en el año 2019 se incrementó un 77% las plazas ofertadas y se aumentó el servicio en cinco días a la semana, con frecuencias extraordinarias en el mes de Ramadán. El último hito conseguido es que en febrero de este año se consiguió llegar al primer millón de viajeros transportados.

Como podemos observar las líneas que unen a España con los países vecinos están ya muy desarrolladas. Unir a España con países no contiguos, no sería una buena decisión ya que el tren en trayectos de muy larga distancia pierde fuerza respecto del avión. Sí que podría adentrarse en los mercados de países europeos como Francia o Italia, pero al llevar esos mercados tantos años liberalizados las empresas que prestan servicio en ellos se encuentran muy asentadas, por lo que quizás podría costar un mayor trabajo obtener resultados positivos.

Por esto, la internacionalización de Renfe debe de estar orientada a proyectos tipo Haramain, proyectos en países en vías de desarrollo que cuenten con capital para hacerlo efectivo, pero que les faltan infraestructuras y capital humano, y es ahí donde Renfe debe de estar presente, ya que cuenta con la suficiente experiencia como para hacer frente a cualquier tipo de proyecto semejante. La entrada de la compañía a estos países puede ser mediante consorcio (como en el proyecto Haramain) o mediante algún acuerdo de colaboración.

Algunos de estos países en vías de desarrollo en los que Renfe podría tener oportunidad de negocio son los países latinoamericanos, entre los que hay cinco entre los cincuenta países del mundo con mayor red ferroviaria, y algunos países de Oriente Próximo, con poder adquisitivo suficiente como para realizar un proyecto de semejantes características.

6. IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez han sido formuladas las posibles estrategias, tanto competitivas como corporativas, en este apartado se va a estudiar en primer lugar, la problemática de la evaluación, mediante los criterios de adecuación, factibilidad y aceptabilidad, la selección de la estrategia y la implantación de la misma. En segundo lugar, se va a

estudiar las actividades que son necesarias para preparar a la empresa a una adecuada implantación. Y, por último, se analizará el proceso de formalización en los distintos niveles de formulación de estrategias.

6.1. Adecuación, factibilidad y aceptabilidad

En primer lugar, la *adecuación* hace referencia si la estrategia formulada es válida o adecuada para las circunstancias en las que se encuentra la compañía.

Todas las estrategias propuestas se adaptan a los objetivos de Renfe Viajeros, que no son otros que satisfacer las necesidades del cliente. Las estrategias competitivas y corporativas ayudan a la consecución de estos objetivos, ajustándose al contexto cultural de la compañía y del entorno y adaptándose a los posibles cambios futuros del entorno. También están destinadas a mejorar los puntos fuertes, aprovechar las oportunidades de la compañía, a intentar afrontar y corregir las amenazas y puntos débiles a los que está expuesta Renfe Viajeros.

La estrategia principal de convertir a Renfe en un proveedor integral de servicio es adecuada, ya que en la actualidad hay un gran número de operadores de transporte dispersos y el cliente demanda la unión de todos ellos para realizar el trayecto de origen a destino sin tener que preocuparse de negociar con todos los proveedores que presan el servicio.

En segundo lugar, la *factibilidad* hace referencia si la compañía presenta o tiene los recursos necesarios para hacer frente a la puesta en marcha de las estrategias competitivas y corporativas descritas anteriormente.

En nuestro caso, algunas de las estrategias serán financiadas y realizadas con los recursos de la propia compañía y otras externalizarán el servicio y la financiación de la misma a otras empresas con la que firmen acuerdos de colaboración. La compañía tiene la capacidad de alcanzar el nivel de calidad, desinfección y limpieza deseado en todos los servicios y de mejorar si cabe su posición en el mercado del sector ferroviario de nuestro país, con la instalación de filtros HEPA en la flota de vehículos de la compañía.

Por último, la *aceptabilidad* hace referencia si los resultados esperados de las estrategias formuladas son aceptables o no para los distintos grupos de interés presentes en la compañía.

La aceptabilidad es algo muy subjetivo, ya que depende de las expectativas de cada grupo de interés, por lo que habrá que estar atentos a las posibles reacciones de éstos. A priori, las estrategias formuladas no presentan ningún riesgo de tipo financiero y político para su implantación. Por otro lado, las estrategias son rentables desde el punto de vista financiero y económico, ya que, por lo general, ninguna de ellas le supone realizar una fuerte inversión a la compañía. Por ello, las estrategias serían aceptadas por los distintos grupos de interés, ya que todos ellos se verían beneficiados de la puesta en marcha de esas estrategias.

A la hora de implantar las posibles estrategias de internacionalización, habrá que estudiar muy bien la rentabilidad y el retorno de esa inversión para realizarla en el momento adecuado y evitar riesgos para la empresa. A día de hoy, con las circunstancias actuales que rodean al mercado ferroviario y a la compañía, parece poco probable realizar inversiones de carácter internacional para explotar nuevos mercados, de ahí que la compañía ponga todas sus fuerzas en mantener y aumentar su mercado en España ante la entrada de competidores.

6.2. Soporte organizativo para la implantación estratégica

Como se ha visto anteriormente, uno de los pilares del Plan Estratégico de Renfe es el enfoque hacia el cliente. Si vemos con detenimiento la estructura organizativa de la empresa, se aprecia como no hay ninguna dirección que se ocupe de las necesidades del cliente. Por ello, es necesario cambiar la estructura organizativa de la empresa para que represente la importancia del cliente y poder responder mejor a las nuevas condiciones del entorno competitivo, ya que la compañía, a día de hoy, se encuentra orientada hacia los procesos.

Los cambios que se podría realizar en la estructura de la empresa sería la creación de una Dirección de Marketing y de otra Dirección de Atención al cliente, situándose ambas a la altura de las demás direcciones que tienen el poder de tomar decisiones en la empresa.

Tanto la Dirección de Marketing como la de Atención al cliente deben de estar enfocadas para conseguir aumentar el volumen de pasajeros y mejorar la experiencia del cliente en todos los ámbitos dentro de la compañía. Además de ésta, cada una de ellas podrá desarrollar diferentes funciones que se enumeran a continuación.

Dirección de Marketing

- Realizar investigaciones comerciales y estudios de mercado.
- Desarrollo de estrategias de precios de forma conjunta con la Dirección de Desarrollo y Estrategia, con el objetivo de aumentar los beneficios manteniendo la satisfacción del cliente.
- Identificación de los clientes potenciales.
- Creación o mantenimiento de la conciencia de marca.
- Supervisión de la estrategia en redes sociales y marketing de contenidos.
- Desarrollo, gestión y enfoque de campañas y promociones publicitarias.

Dirección de Atención al Cliente

- Reconocer y resolver las necesidades de los clientes.
- Motivar al cliente a adquirir los servicios de la empresa a través de una buena gestión.
- Proporcionar un servicio cercano y respetuoso.

Por otra parte, la compañía también consideraba la digitalización como uno de los pilares básicos del plan estratégico. Por esto, y por todas las estrategias anteriormente descritas que tienen ver con el desarrollo de este proceso, será necesaria la creación de un departamento o una dirección especializada en los procesos de digitalización.

La función principal de esta dirección será la de desarrollar proyectos relacionados con este tema basados en el desarrollo, puesta en funcionamiento y mantenimiento de software, que permitan, entre otras cuestiones, ahorrar en gastos de impresión, automatizar todos los procesos posibles y permitir a los clientes acceder a la información desde dispositivos móviles con el fin de evitar el contacto físico entre personas y cumplir con las medidas de distanciamiento social.

Para desarrollar la digitalización y la inteligencia artificial, se podría promover la contratación de personal de nuevos perfiles profesionales con preferencia femenina, con el objetivo de cubrir a la vez la brecha de género de la empresa.

6.3. Planificación y control estratégico

La planificación estratégica trata de decidir sobre los planteamientos que la compañía va a llevar a cabo y la cantidad de recursos que va a utilizar para ello. Este proceso se realiza con la ayuda de la realización del plan estratégico de la empresa que consiste en decidir de qué forma se va a desarrollar la estrategia de la empresa en el futuro y cómo deben ser las tareas a realizar en él.

En nuestro caso, Renfe Viajeros debe de ir enfocado a satisfacer las necesidades de los clientes, cambiando su antiguo modelo de transporte de estación a estación por el nuevo modelo de transporte de origen a destino, convirtiéndose de esta manera en un operador integrado de movilidad. Para llevar a cabo este modelo, es básica la transformación digital de la empresa y, más aún, el establecimiento de acuerdos de colaboración con empresas del mismo o de distinto sector.

Con el fin de asegurar el correcto funcionamiento de este plan estratégico, la compañía debe de realizar un sistema de control estratégico que analice y asegure que se alcanzan los objetivos del proceso.

De la misma manera, se deben de emprender acciones correctoras por si no se logran los objetivos marcados en el plan, cambiando la forma de operar o modificando algunos puntos del plan estratégico que reconduzcan a la empresa en el camino de lo que consideran éxito.

7. PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO FUTURO PARA RENFE VIAJEROS

En base al análisis estratégico realizado y a las estrategias formuladas, podemos definir un nuevo modelo de negocio para Renfe Viajeros.

7.1. Segmentos de clientes

Vamos a seguir diferenciando varios tipos de segmentos de clientes.

Los cambios vendrán, en primer lugar, dentro de los segmentos de clientes de alta velocidad (SC1) en el que distinguiremos dos categorías: SC1 Premium y SC1 bajo coste.

La diferencia simplemente radica, que para los SC1 que elijan el servicio Premium, el valor añadido percibido será más alto, con servicios de mayor calidad que puedan atender mejor las necesidades de los clientes y un precio un poco superior, y para los clientes que elijan el servicio de bajo coste, el servicio será semejante al que siempre ha ofrecido la compañía para el servicio de alta velocidad convencional.

En segundo lugar, dentro de los servicios regionales (SC2) también diferenciaremos dos categorías de manera que vayan enfocados hacia el cliente, ya que los clientes son distintos y las necesidades que satisfacen son distintas. Estos son: SC2 Cercanías y SC2 Media Distancia.

El servicio para los SC2 Cercanías irá enfocado a las personas que no les importe realizar el viaje de pie sin tomar asiento en el vagón durante el tiempo que dure el trayecto, es decir, pasajeros que realicen un trayecto más corto. Mientras que el servicio para los SC2 Media Distancia irá enfocado a personas que realicen trayectos más largos y que, por este hecho, necesitan realizar los trayectos sentados.

En cuanto al SC3, como podemos observar en el reloj estratégico (Figura 31), está destinado al fracaso, no quiere entrar a competir nadie puesto que es un servicio que no aporta valor ni demandan los clientes, por lo que la mejor solución es aprovechar sus recursos para otros fines.

7.2. Propuesta de valor

Las propuestas de valor que antes ofrecía a todos los segmentos de clientes van a seguir vigentes para cada uno de ellos.

Las nuevas propuestas que proponemos son las siguientes:

- Para el SC1 Premium, la principal diferencia es el establecimiento de un sistema de transporte integral de origen a destino frente al anterior sistema que consistía en transportar a personas de una estación a otra.

Se ofrece la experiencia completa de transporte que cubra todo el itinerario del cliente con total garantía de seguridad e higiene. Supone un cambio radical de visión y orientación para la compañía que permite estar enfocado en las necesidades del cliente. Ofrece también interconexión entre países que gracias a este efecto se planteen este servicio en lugar del medio de transporte aéreo.

- Para el SC1 de bajo coste, se ofrece un servicio de alta velocidad a bajo coste, pero con las mismas garantías de fiabilidad y seguridad que ofrece el servicio Premium. El AVLO irá destinando a todo tipo de edades y de necesidades del cliente. En relación a la gente joven puede servir de efecto de sustitución frente al transporte aéreo en trayectos nacionales e internacionales de larga distancia, a través de la propia empresa o de socios, respectivamente.
- Para el SC2 Media Distancia, se ofrece la sustitución del servicio de Media Distancia al servicio de alta velocidad a bajo coste (AVLO), en las vías donde sea posible para mejorar la calidad y la percepción del servicio. A pesar del pequeño incremento en el coste del trayecto, se ofrece la posibilidad de ahorrar tiempo de viaje y de viajar con mejor calidad y condiciones al hacerlo en un tren de alta velocidad.
- Para todos los segmentos de clientes, Renfe Viajeros debe asegurar la total y correcta desinfección de todos los vagones de los trenes que presten servicio con el objetivo de mejorar la percepción del servicio. También ofrecer la posibilidad que el pasajero, mediante la aplicación de la compañía, puede comprobar la calidad del aire en el servicio que está utilizando.
- Para todos los segmentos de clientes, la gran propuesta de valor para el futuro de la compañía es la solución del problema de transporte del individuo enfocándose en el cliente, solucionarlo desde el punto de origen hasta el punto de destino, lo que supone una transformación total de la visión y del modelo de negocio de la compañía.
- Para el SC3, la posibilidad de desinvertir en el servicio de trenes turísticos de lujo y aprovechar esos recursos en otras secciones de la empresa.

7.3. Canales

Aparte de los canales mencionados anteriormente, que Renfe Viajeros debe seguir explotando, vamos a explicar otras opciones que establezcan relaciones entre la compañía y los clientes.

En este nuevo modelo de negocio los canales irán orientados a satisfacer la demanda de cada uno de nuestros grupos de clientes, es decir, Renfe Viajeros debe darse difusión en los canales donde se encuentran los grupos de clientes.

En primer lugar, para el público de empresa del SC1, Renfe Viajeros podría darse difusión a través de publicidad, en plataformas webs utilizadas por las empresas para la realización de reuniones, en páginas webs que las empresas visiten con frecuencia o a través del envío de correos a los directores corporativos de comunicación de las principales empresas, para que puedan ver el tipo de producto que la compañía oferta.

Si vamos destinados a un público joven, Renfe Viajeros debería utilizar con gran frecuencia las redes sociales más utilizadas por los jóvenes como Instagram, Twitter o Facebook, con el fin de mostrar sus productos y lanzar promociones destinadas a este público. Para este caso, el uso de influencers que promocionen nuestros productos es un canal clave a la hora de llegar a la población.

La página web de Renfe y las Apps deberán de estar actualizadas para seguir teniendo una importancia capital a la hora de establecer relaciones y llegar a clientes de todos los grupos.

Agencias de viajes y medios de comunicación tendrán una gran importancia para hacer llegar los productos de la compañía a las personas que no estén familiarizados con el uso de las redes sociales y las tecnologías.

7.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes en nuestro nuevo modelo de negocio será de la misma forma que en el anterior, mejorando algunos aspectos como:

- La asistencia personal en los espacios físicos de los que dispone el grupo.

- Fortaleciendo las relaciones a través de las plataformas digitales y las redes sociales del grupo.
- Mejorando aún más si cabe la asistencia virtual, de forma que se adapte mejor a lo que demanda el cliente y se realice de una forma más individualizada y rápida.

7.5. Fuentes de ingresos

Aparte de los ingresos obtenidos por la venta de billetes, de todos los servicios que oferta Renfe Viajeros, y los ingresos obtenidos de explotación, correspondientes a las subvenciones de los servicios de OSP (Cercanías y Media Distancia), Renfe podría obtener ingresos de otras fuentes como:

- Hoteles, establecimientos o cualquier empresa de otro sector con la que Renfe Viajeros haya firmado un acuerdo de colaboración.
- Empresas de transporte o administraciones que tenga acuerdos con Renfe Viajeros para incentivar la intermovilidad.
- Empresas de carácter internacional con las que Renfe Viajeros explote acuerdos de colaboración.
- Empresas que han sido adquiridas por Renfe Viajeros para su compañía, del sector del transporte o de cualquier sector, que le suponga un incremento de sus ingresos.
- Para los SC1 Premium, SC1 bajo coste y SC2, realizar promociones acumulables de bonos de billetes, permitiéndole al cliente cierta flexibilidad a la hora de gastarlo, es decir, que pueda gastar el viaje acumulado cuando desee, en el viaje que prefiera y dentro de un amplio periodo de tiempo.
- En relación con la anterior, para paliar los inconvenientes que se les ocasiona a los grupos de clientes del SC2, por la sustitución del servicio de Media Distancia por el de bajo coste, una de las actividades claves que la compañía debe hacer es promover las ofertas promocionales por volumen de trayectos, es decir, premiar a los pasajeros que más utilicen el servicio con ofertas de tipo como la acumulación de viajes gratuitos en el servicio por cada 10 viajes que realicen. Todo ello con el fin de

recompensar a los pasajeros y, a su vez, aprovechar a que otro tipo de cliente use el servicio.

7.6. Recursos clave

Los recursos clave físicos, intelectuales, humanos y económicos que tiene la compañía en su anterior modelo de negocio van a seguir apareciendo en el nuestro, incluyendo en éste algunas variaciones.

Dentro de los recursos económicos, se deben incluir los beneficios que obtendría de las empresas provenientes de nuestros socios clave, con las que tiene un acuerdo de colaboración, o empresas que haya adquirido la compañía.

Dentro de los recursos físicos, debemos de incluir la nueva flota de trenes AVLO que van a entrar a prestar el servicio de bajo coste.

Dentro de los recursos intelectuales, se deben incluir todos los nuevos proyectos destinados a la digitalización de la compañía, las nuevas plataformas o apps que supongan un desarrollo tecnológico y una mejora para determinar si las medidas implantadas satisfacen las necesidades de los clientes o los sistemas instalados que miden la calidad del aire de los trenes y aseguren la calidad del servicio.

Dentro de los recursos intangibles, debemos incluir el conocimiento sobre el sector del transporte que hasta ahora la compañía no había tenido provenientes de los socios clave.

7.7. Actividades clave

Las actividades clave que Renfe Viajeros realizaba en su anterior modelo de negocio se han de mantener. Para este nuevo modelo las actividades claves serán:

- La actividad clave de este nuevo modelo de negocio será la prestación de un servicio integral de transporte, además de la prestación de transporte de viajeros por ferrocarril.
- En todos los servicios de Renfe Viajeros, para asegurar el cumplimiento de las medidas sanitarias, el reparto de mascarillas quirúrgicas gratuitas a los pasajeros pasa a ser una actividad clave fundamental.

- Implantar un sistema informático pionero y actualizado supone una actividad clave a la hora de realizar una adecuada transformación digital y tecnológica.
- Potenciar una política de comunicación dedicada a anunciar los logros y las medidas que Renfe implante en materia de salubridad, sostenibilidad, seguridad, puntualidad y precio.
- Búsqueda hacia la total sostenibilidad del servicio hasta conseguir que los trenes sean lo menos contaminantes posible.
- Política de precios variable destinada a satisfacer las necesidades de los clientes y, de esta manera, poder aumentar el número de pasajeros que utilicen el transporte ferroviario.
- Completa desinfección y limpieza del interior de los trenes, en cumplimiento de las medidas sanitarias establecidas a tal efecto.

7.8. Asociaciones clave

En relación al SC1 Premium, las asociaciones claves de Renfe Viajeros serán:

- Establecer convenios de colaboración con ADIF para garantizar la experiencia completa del cliente antes, durante y después del contacto con la compañía.
- Empresas de transporte público, VTC o taxi que formen parte de esa red de socios que permitan cubrir el servicio de intermovilidad y las condiciones del servicio que establezca Renfe Viajeros.
- Empresas de limpieza que garanticen las mismas condiciones de salubridad y seguridad en todo el itinerario del cliente.

Para todos los segmentos de cliente, una de las nuevas asociaciones clave debe ser, una empresa especializada de limpieza que realice la desinfección de los vagones de los trenes de forma continuada.

Otra asociación clave debe ser una empresa capaz de instalar el sistema que permita a los pasajeros comprobar la calidad del aire dentro del servicio que están utilizando.

Las empresas que ya tenían convenios de colaboración, anteriormente descritas en el apartado 3.8, seguirán teniendo una gran importancia y, en este sentido, la compañía debe buscar aumentar la red de empresas que le garanticen al cliente un mejor servicio y una mayor satisfacción.

7.9. Estructura de costes

La estructura de costes del nuevo modelo de negocio de Renfe Viajeros debe basarse principalmente en convertir todos los costes fijos que sean posibles en costes variables, intentando externalizar, hasta donde sea posible, los costes fijos para intentar que sea lo más flexible posible, pero siempre que no se pierda el control y la calidad del servicio.

El incremento de gastos que pueda haber en la compañía vendría dado por:

- Aumento de los perfiles profesionales de la empresa para hacer frente al desarrollo de aquellas estrategias que lo requieran.
- Acuerdos de colaboración con las empresas haya externalizado algún servicio.
- Aumento de la flota de trenes que prestan el servicio de bajo coste.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este proyecto se comprueba que, de acuerdo con lo establecido en la declaración de visión del último Plan Estratégico 2019-2023, el futuro de la empresa para por convertirse en un proveedor integrado de servicios de transporte, de origen a destino, poniendo el énfasis en satisfacer las necesidades de los clientes, en la mejora de la digitalización, seguridad, velocidad y puntualidad del servicio. Si Renfe se enfoca en ser un proveedor de transporte integrado, en seguir potenciando su imagen de marca y en mejorar estos aspectos, el hecho que venga nueva competencia no supondrá una amenaza tan grave para la compañía.

En base a los análisis realizados anteriormente, el futuro que se presenta a corto plazo es un escenario de crisis económica, de aparición de competidores para marzo de 2021 y de una bajada severa del turismo a corto/medio plazo, lo que conllevará

una potencial reducción de ingresos en servicios comerciales de AVE y Larga Distancia, que principalmente son los destinados al turismo. La reducción de ingresos también vendrá dada por la desaparición de los viajes de empresa ya que, debido a los recortes y a la utilización de las nuevas plataformas digitales, muchas de las empresas que viajaban no lo van hacer y, por el contrario, van a preferir optar por los servicios de bajo coste en vez de la alta velocidad convencional, ya sean en el servicio AVLO de Renfe Viajeros o en los servicios de la competencia. Por lo que se puede afirmar que la demanda de los viajes turísticos y de los viajes de empresa va a disminuir durante un tiempo.

Por todo el escenario descrito anteriormente, podemos afirmar que los primeros meses de la competencia se prevén duros en caso de que los competidores entren con una estrategia muy agresiva en precios y promociones, y con elementos de diferenciación que Renfe Viajeros no identifique o no pueda igualar. Para intentar reducir este efecto Renfe Viajeros debe lanzar el AVLO antes de la llegada de los servicios de la competencia.

Renfe necesita apostar por innovar en su modelo de negocio, pasando a ser un proveedor integrado de servicio de transporte, realizando mejor lo que ya hace y complementándose con productos y servicios de otras empresas a través de compras o de acuerdos de colaboración para enriquecer su propuesta de valor. Dentro de este nuevo escenario de mayor competencia y mayor crisis económica y sanitaria, en el que se van a reducir el número de pasajeros, la alternativa es buscar e integrar nuevos segmentos de clientes que no viajan en transporte ferroviario y que ahora mismo viajan en otros medios de transporte. Es necesario diferenciar mejor los segmentos de clientes y concretar una propuesta de valor competitiva para cada uno de ellos, teniendo en cuenta que la competencia inicialmente solo afecta a los servicios de alta velocidad y larga distancia, pero en futuro podrían ampliarse al resto de servicios de transporte de pasajeros por ferrocarril.

Una mayor competencia debe ser un incentivo para mejorar. Experiencias pasadas de empresas públicas que perdieron el liderazgo en su sector al abrirse a la competencia deberían hacer que Renfe se replantea su modelo de negocio, configurándose como el proveedor integrado de transporte de pasajeros de referencia en España.

Bibliografía

- Artola, M. (1978). *Ferrocarriles en España 1844-1943, Tomo 1: El estado y los ferrocarriles*. Madrid: Servicio de Publicaciones del Banco de España.
- Bravo, J. A., 2019. *Los competidores de Renfe solo operarán el 16% de los viajes en el AVE liberalizado*. *El Correo*. Recuperado de: <https://www.elcorreo.com/economia/competidores-renfe-ave-cuota-mercado-20191208194640-ntrc.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Bravo, J. A., 2020. *La liberalización del AVE pierde fuelle por la pandemia y la caída de demanda*. *Heraldo*. Recuperado de: <https://www.heraldo.es/noticias/nacional/2020/07/25/la-liberalizacion-del-ave-pierde-fuelle-por-la-pandemia-y-la-caida-de-demanda-1387911.html>
- Cáceres, P., 2020. *La agenda ambiental de 2020: empieza una nueva década decisiva*. *El Ágora. El diario del agua*. Recuperado de: <https://www.elagoradiario.com/agua/la-agenda-ambiental-de-2020/>
- Campmany, A., 2020. *La tecnología española, en el TOP 10 europeo: ya compite al mismo nivel que la alemana*. *La Vanguardia*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200302/473909853803/tecnologia-espanola-top-10-europeo-compite-alemana-brl.html>
- Cinco Días, (6 de julio de 2020). *Renfe oferta 220.000 plazas de AVE y Larga Distancia con descuentos de hasta el 50%*. *El País*. Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/07/06/companias/1594024820_918324.html
- Clemente, Y., 2019. *La red ferroviaria en España*. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2019/01/05/media/1546703123_549959.html
- Comex, 2020. *Informe Trimestral de Comercio Exterior. Segundo trimestre de 2020*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Recuperado de: https://comercio.gob.es/ImportacionExportacion/Informes_Estadisticas/Historico_Informes/Trimestrales/2020/Informe%20Trimestral%20de%20Comercio%20Exterior%20-%20II%20Trimestre%202020.pdf

Cotec, 2020. *Informe COTEC 2020. Fundación para la innovación*. Recuperado de:
<https://cotec.es/presentacion-virtual-del-informe-cotec-2020/>

Cuéllar, D. & Muñoz Rubio, M., 2012. *Catenaria. La electrificación Ferroviaria en Perspectiva Histórica*. Recuperado de:
http://www.tstrevista.com/tstpdf/electrificacion_ferrocarriles.pdf

Decreto 362/1972, de 18 de febrero, sobre normalización de cuentas de Renfe. *Boletín Oficial del Estado*, de 25 de febrero de 1972, núm. 48, 3.387 a 3.388. Recuperado de:
<https://www.boe.es/boe/dias/1972/02/25/pdfs/A03387-03388.pdf>

Decreto, de 20 de mayo, por el que se aprueba el Plan de Reconstrucción y Reformas urgentes que el Consejo de Administración de la Red Nacional de los Ferrocarriles ha elevado al Gobierno. *Boletín Oficial del Estado*, de 30 de mayo de 1949, núm. 150, 2.446. Recuperado de: <https://www.boe.es/datos/pdfs/BOE/1949/150/A02446-02446.pdf>

Doncel, L., 2019. *Así es el AVE "low cost" al estilo francés que SNCF quiere exportar a España*. *El País*. Recuperado de:
https://elpais.com/economia/2019/03/26/actualidad/1553625825_479380.html

Economía Digital, (5 de septiembre de 2020). *España destina a sus empresas menos ayudas que sus socios europeos*. Recuperado de: https://www.economiadigital.es/politica-y-sociedad/espana-destina-a-sus-empresas-menos-ayudas-que-sus-socios-europeos_20093857_102.html

EFE, (2 de septiembre de 2011). *La industria de la aviación tardó 5 años en recuperarse tras 11-S, según IATA. Expansión*. Recuperado de:
<https://www.expansion.com/agencia/efe/2011/09/02/16469186.html>

El Español, (15 de octubre de 2019). *Correo llega a un acuerdo con Renfe para vender billetes de la operadora ferroviaria en sus oficinas*. Recuperado de:
https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20191015/correos-acuerdo-renfe-billetes-operadora-ferroviaria-oficinas/436957111_0.html

Elizondo, M., 2020. *La SNCF retrasa hasta la primavera de 2021 su entrada en competencia con Renfe. Invertia. El Español*. Recuperado de:

https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20200615/sncf-retrasa-primaverade-entrada-competencia-renfe/497950852_0.html

Elizondo, M., 2020. *Renfe busca oxígeno en el año más complejo de su historia y con la liberalización de fondo. Invertia. El Español.* Recuperado de: https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20200708/renfe-busca-oxigeno-complejo-historia-liberalizacion-fondo/503450588_0.html

Fernández, J., 2019. *Así es el AVE 'low cost' de Renfe, que se vestirá de morado y naranja. CincoDías. El País.* Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/09/10/companias/1568144677_342536.html

Gámez, C., 2020. *La economía española entra en recesión tras un desplome histórico del PIB del 18,5% en el segundo trimestre. 20 minutos.* Recuperado de: <https://www.20minutos.es/noticia/4341055/0/la-economia-espanola-entra-en-recesion-tras-un-desplome-historico-del-pib-del-18-5-en-el-segundo-trimestre/?autoref=true>

Garay, I., 2020. *El Estado de Bienestar, en el alambre. Expansión.* Recuperado de: <https://www.expansion.com/economia/2020/05/27/5eccfc58468aeb24668b45c0.html>

Girón Díez, G., 2015. Universidad Carlos III de Madrid. Escuela Politécnica Superior. Trabajo Fin de Grado. *Plan de Negocio: Empresa ferroviaria de viajeros en el marco de la liberalización del mercado español.* Recuperado de: https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/23110/TFG_Guillermo_Giron_Diez.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gómez, L., 2019. *Un muerto y seis heridos graves en el choque frontal de dos trenes en Castellgalí. La Vanguardia.* Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/sucesos/20190208/46296141754/choque-trenes-rodalies-manresa-sant-vicenc-de-castellet.html>

Guerras, L. A. & Navas, J. E., 2007. *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones.* Editorial: Aranzadi.

INE, 2019. *Estadística de Transporte de Viajeros*. Instituto Nacional de Estadística.
Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=20239#!tabs-tabla>

Iriarte, M., 2020. EPA agridulce para Sánchez: se crean 402.300 empleos en 2019, pero es la cifra más baja desde la recuperación. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2020/01/28/5e2fe77ffc6c8349048b4643.html>

Ley de Bases, de 24 de enero, de Ordenación Ferroviaria y de los Transportes por Carretera. *Boletín Oficial del Estado*, de 28 de enero de 1941, núm. 28, 634 a 643. Recuperado de: <https://www.boe.es/datos/pdfs/BOE/1941/028/A00634-00643.pdf>

Ley 83/1964, de 16 de diciembre, sobre Plan Decenal de Modernización de Renfe. *Boletín Oficial del Estado*, de 17 de diciembre de 1964, núm. 302, 16.823 a 16.856. Recuperado de: <https://www.boe.es/boe/dias/1964/12/17/pdfs/A16823-16856.pdf>

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales. *Boletín Oficial del Estado*, de 10 de noviembre de 1995, núm. 269. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/pdf/1995/BOE-A-1995-24292-consolidado.pdf>

Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia. *Boletín Oficial del Estado*, de 4 de julio de 2007, núm. 159. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-12946-consolidado.pdf>

Ministerio de Obras Públicas, 1946. *Plan General de Electrificación*. Recuperado de: https://www.museodelferrocarril.org/75Renfe/docu/1946-PlanGeneral_Electrificacion.pdf

Mundo de la empresa, s.f., 2019. *Empresas: La Historia de Renfe, los trenes de España*. Recuperado de: <http://mundodelaempresa.blogspot.com/2019/03/empresas-la-historia-de-renfe-los.html?view=classic>

Mundo Ferroviario, s.f., 2012. *Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles*. Recuperado de: <http://mundo-ferroviario.es/index.php/historia/41508-red-nacional-de-los-ferrocarriles-espanoles>

Muñoz Rubio, M., 2016. *Renfe, 75 años de historia (1941 – 2016)*. Recuperado de:
<http://www.tecnica-vialibre.es/documentos/Libros/Renfe75Anios.pdf>

Muñoz, R., 2018. *Renfe registra los primeros beneficios netos de su historia sin extraordinarios. El País*. Recuperado de:
https://elpais.com/economia/2018/03/22/actualidad/1521714353_942158.html

Muñoz, R., 2019. *Estas son las líneas del AVE donde Renfe tendrá competencia privada a finales de 2020. El País*. Recuperado de:
https://elpais.com/economia/2019/07/22/actualidad/1563795930_946976.html

Muñoz, R., 2020. *La llegada de competidores del AVE puede retrasarse hasta 2022. El País*. Recuperado de: <https://elpais.com/economia/2020-05-21/la-llegada-de-competidores-del-ave-puede-retrasarse-hasta-2022.html>

Museo del Ferrocarril de Madrid, 2020. *Fondos y Colecciones: El Problema Ferroviario*. Recuperado de:
<https://www.museodelferrocarril.org/archivoybiblioteca/ProblemaFerroviario.asp>

Naciones Unidas, 2020. *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020*. Recuperado de: https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020_Spanish.pdf

Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2011. *Generación de modelos de negocio*. Editorial: Deusto.

Page, D., 2020. *Renfe revoluciona la venta de billetes y obliga a todos los clientes a dar nombre y móvil. El Independiente*. Recuperado de:
<https://www.elindependiente.com/economia/2020/04/17/renfe-revoluciona-la-venta-de-billetes-y-obliga-a-los-clientes-a-dar-nombre-y-telefono-movil/>

Porter, M (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Editorial: Harvard Business Review.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019. *Informe sobre Desarrollo Humano 2019*. Recuperado de: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_overview_-_spanish.pdf

Real Decreto 1801/2003, de 26 de diciembre, sobre seguridad general de los productos.
Boletín Oficial de Estado, de 10 de enero de 2004, núm. 9. Recuperado de:
<https://www.boe.es/buscar/pdf/2004/BOE-A-2004-511-consolidado.pdf>

Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido
de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. *Boletín Oficial del Estado*, de 24 de octubre
de 2015, núm. 255, 100.224 a 100.308. Recuperado de:
<https://www.boe.es/boe/dias/2015/10/24/pdfs/BOE-A-2015-11430.pdf>

Renfe Operadora, 2011. *Informe Económico y de Actividad. Informe Anual 2010*. Recuperado de:
https://www.renfe.com/content/dam/renfe/es/Grupo-Empresa/Gobierno-corporativo-y-transparencia/cuentas-anuales/grupo-renfe/2010_Memoria_Economica_Grupo_Renfe.pdf

Renfe Operadora, 2014. *Cuentas Consolidadas a 31 de diciembre de 2013. Informe de
Gestión 2013*. Recuperado de: https://www.renfe.com/content/dam/renfe/es/Grupo-Empresa/Gobierno-corporativo-y-transparencia/cuentas-anuales/grupo-renfe/2013_Cuentas_Consolidadas_GrupoRenfe.pdf

Renfe Operadora, 2019. *Informe de Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo, 2018*.
Recuperado de: https://www.renfe.com/content/dam/renfe/es/Grupo-Empresa/Gobierno-corporativo-y-transparencia/cuentas-anuales/grupo-renfe/2018_Cuentas_Consolidadas_GrupoRenfe.pdf

Renfe Operadora, 2020. *Cuentas Anuales Consolidadas a 31 de diciembre de 2019. Informe
de Gestión 2019*. Recuperado de: https://www.renfe.com/content/dam/renfe/es/Grupo-Empresa/Gobierno-corporativo-y-transparencia/cuentas-anuales/grupo-renfe/2019_Cuentas_Consolidadas_GrupoRenfe.pdf

Renfe Viajeros, 2020. *Cuentas Anuales a 31 de diciembre de 2019. Informe de Gestión 2019*.
Recuperado de: https://www.renfe.com/content/dam/renfe/es/Grupo-Empresa/Gobierno-corporativo-y-transparencia/cuentas-anuales/renfe-viajeros/2019_Cuentas_Anuales_Renfe_Viajeros.pdf

Rionegro, M., 2016. *Renfe obtiene en 2015 el primer beneficio de su historia: 37,3 millones.*
El Mundo. Recuperado de:
<https://www.elmundo.es/economia/2016/02/08/56b8cce346163f222d8b45b8.html>

Sala de Prensa de Renfe, (21 de mayo de 2020). *Renfe, elegida empresa más comprometida en el transporte de viajeros durante la pandemia del coronavirus*. Recuperado de: <https://saladeprensa.renfe.com/renfe-elegida-empresa-mas-comprometida-en-el-transporte-de-viajeros-durante-la-pandemia-del-coronavirus/>

Sala de Prensa de Air Nostrum, (26 de julio de 2019). *Air Nostrum gana 19 millones de euros*. Recuperado de: http://www.airnostrum.es/page.asp?ruta=noticia_detalle.asp?id_noticia=735&titulo=Presna&subtitulo=Noticias

Sala de Prensa de Renfe, (23 de junio de 2020). *Renfe implanta un servicio de mantenimiento de condiciones higiénicas a bordo*. Recuperado de: <https://www.renfe.com/es/es/grupo-renfe/comunicacion/renfe-al-dia/sala-de-prensa/renfe-servicio-mantenimiento-higiene-a-bordo>

Santos, A., 2020. *Así es Ouigo, el nuevo Ave "low cost" francés que llegará a España en marzo de 2021*. *El Mundo*. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2020/09/23/5f6a33c0fc6c8319318b45bb.html>

SNCF Group, 2020. *Financial Report 30 June 2020*. Recuperado de: https://medias.sncf.com/sncfcom/finances/Publications_Groupe/Financial_Report_30_June_2020_SNCF_Group.pdf

Tahiri, J., 2020. *La deuda pública se disparará a su mayor nivel en más de un siglo por la epidemia*. *ABC*. Recuperado de: https://www.abc.es/economia/abci-deuda-publica-disparara-mayor-nivel-mas-siglo-epidemia-202004122247_noticia.html

Trincado, B., 2019. *Las empresas tiran de la I+D+i española, pero la brecha con Europa crece*. *CincoDías*. *El País*. Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/06/companias/1559837573_195156.html

Trincado, B., 2020. *La tasa de paro ascenderá al 34% si los afectados por un ERTE pierden el trabajo*. *CincoDías*. *El País*. Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/07/economia/1588843074_254130.html#:~:text=Funcas%20estima%20que%20la%20tasa,a%20la%20crisis%22%2C%20a%C3%B1ade

Vargas, R., 2020. *Renfe apunta a finales de año como nueva fecha para lanzar su AVE "low cost"*. *La Razón*. Recuperado de:
<https://www.larazon.es/economia/20200620/sncnxplnirfvblpo4y3nxmwzyy.html>

Vilaseró, M., 2019. *El vuelo BCN-MAD lanza 115 Kg de CO2 por pasajero frente a los cero del AVE*. *El Periódico*. Recuperado de: <https://www.elperiodico.com/es/medio-ambiente/20190609/vuelo-puente-aereo-lanza-115--kg-co2-pasajero-frente-cero-emisiones-ave-7494872>