



Universidad de Valladolid



**ESCUELA DE INGENIERÍAS
INDUSTRIALES**

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

ESCUELA DE INGENIERIAS INDUSTRIALES

Grado en Ingeniería en Organización Industrial

Plan estratégico para una empresa ferroviaria

Autor:

Pérez Segurado, Elena

Tutor:

Acebes Senovilla, Fernando

Dpto. Organización de Empresas y CIM

Valladolid, Julio de 2024



AGRADECIMIENTOS

Dedico este trabajo a mis padres, quienes me brindaron la oportunidad de estudiar esta carrera y han sido un pilar fundamental en mi formación. A mis hermanos, quienes siempre han sido mis referentes y fuente de inspiración constante.

Extiendo esta dedicatoria a mis amigos, tanto aquellos que han estado siempre a mi lado como a los que se han unido en este viaje más recientemente, y que han hecho sentir de Valladolid mi hogar durante estos cinco años.

Asimismo, un especial reconocimiento a mi tutor, cuya orientación experta ha sido crucial para el correcto desarrollo de este trabajo.



RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado (TFG) se enfoca en el desarrollo de un plan estratégico para la empresa ferroviaria Renfe, teniendo como principal objetivo mejorar su posición competitiva y garantizar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. A su vez, busca fortalecer su posición en el mercado en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

El estudio se inicia con un análisis detallado del sector ferroviario, identificando tendencias claves, desafíos y oportunidades emergentes que resultan relevantes para nuestra empresa. A continuación, a través de un análisis DAFO, se analizan los factores tanto internos como externos que inciden en la empresa.

Por último, a partir de la información recogida mediante un análisis CAME, se diseñan estrategias concretas para potenciar las fortalezas, resolver las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas. La aplicación y ejecución de las estrategias propuestas se planifican minuciosamente. Este proceso incluye un sistema de control y seguimiento continuo que garantiza su correcta efectividad.

Palabras clave: Sector ferroviario; Planificación estratégica; Renfe; Entorno; Análisis.

ABSTRACT

This Final Degree Project (TFG) focuses on developing a strategic plan for the railway company Renfe, with the primary objective of improving its competitive position and guaranteeing its long-term sustainability, strengthening its position in the market in a dynamic and competitive business environment.

The study begins with a detailed analysis of the railway sector, identifying key trends, challenges and emerging opportunities that are relevant to our company. Next, internal and external factors that affect the company are analyzed through a SWOT analysis.

Finally, based on the information collected, specific strategies are designed to enhance strengths, resolve weaknesses, take advantage of opportunities and mitigate threats. The application and execution of the proposed strategies are carefully planned. This process includes a continuous control and monitoring system that guarantees its correct effectiveness.

Keywords: Railway sector; Strategic planning; Renfe; Around; Analysis.

INDICE

1. Introducción	1
1.1 Contexto y justificación	1
1.2 Objetivo del plan estratégico	1
1.3 Alcance	1
1.4 Estructura del documento	2
2. Fundamentación teórica	3
2.1 Desarrollo de un Plan estratégico	3
2.2 Clasificación del entorno genérico	4
2.3 Análisis PESTEL	6
2.4 Modelo Abell y Cinco Fuerzas de Porter	7
2.4.1 Método Abell.....	7
2.4.2 Las Cinco Fuerzas de Porter	9
2.5 Cadena de valor.....	10
2.6 Matriz DAFO- Análisis CAME	11
2.6.1 Matriz DAFO	11
2.6.2 Análisis CAME.....	11
2.7 Distintos tipos de estrategias	12
3. Renfe	13
3.1 Recorrido de la empresa	13
3.2 Misión, Visión y Valores	14
4. Análisis del sector.....	17
4.1 Grupos de interés.....	17
4.1.1 Importancia de los <i>stakholders</i>	21
4.2 Definición del sector ferroviario.....	22
4.2.1 Clientes.....	22
4.2.2 Proveedores del sector	24
4.3 Análisis del entorno general.....	25
4.3.1 El entorno de Renfe.....	25
4.3.2 Análisis Pestel.....	27
4.4 Análisis del entorno específico.....	37
4.4.1 Método Abell.....	37
4.4.2 Cinco fuerzas de Porter	40



4.4.3 Resumen de las cinco fuerzas de Porter	45
4.5 Análisis interno.....	45
4.5.1 Cadena de valor.....	45
4.5.2 Recursos y capacidades.....	51
4.5.3 Resumen del análisis interno	53
5. Análisis estratégico: Identificación de factores clave y desarrollo de estrategias.....	55
5.1. Análisis DAFO	55
5.1.1 Oportunidades y amenazas extraídas del entorno general	56
5.1.1.1 Oportunidades y amenazas extraídas del entorno general. PESTEL.....	57
5.1.1.2 Oportunidades y amenazas extraídas del entorno general. Cinco fuerzas de Porter	59
5.1.2 Oportunidades y amenazas extraídas del análisis interno.....	59
5.2 Análisis CAME.....	62
5.2.1 Corregir las debilidades.....	62
5.2.2 Afrontar las amenazas.....	63
5.2.3 Mantener las fortalezas	64
5.2.4 Explotar las oportunidades	65
5.4 Estrategias	66
5.4.1 Estrategias ofensivas.....	67
5.4.2 Estrategias defensivas	69
5.4.3 Estrategias de reorientación	71
5.4.4 Estrategias de supervivencia.....	72
5.5 Estrategia empresarial empleada	73
5.6 Propuesta estratégica	74
6. Análisis financiero	79
6.1 Fases del plan estratégico desarrollado	79
6.2 Costes directos	80
6.3 Costes indirectos	82
6.4 Costes totales	82
7. Conclusiones.....	85
Referencias.....	89

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases del desarrollo del plan estratégico. Fuente: Elaboración propia a partir de Navas y Guerras (1996).....	4
Figura 2. Entornos genéricos. Fuente: Fernández-Balbuena (2007).....	5
Figura 3. Tipos de entornos genérico. Fuente Fernández-Balbuena (2007).....	6
Figura 4. Tres dimensiones de Abell. Fuente: Estrategia Hoy (2020)	7
Figura 5. Delimitación de la industria. Fuente: Estrategia Hoy (2020)	8
Figura 6. Negocios dentro de la industria. Fuente: Estrategia Hoy (2020)	8
Figura 7. Mercado en el método Abell. Fuente: Estrategia Hoy (2020)	9
Figura 8. Cinco fuerzas de Porter. Fuente: 30.YTECH (2024).....	9
Figura 9. Cadena de Valor. Michael Porter (2004).....	10
Figura 10. Matriz DAFO-análisis CAME. Fuente: Samanes & Martínez-Clares (2021)	11
Figura 11. Stackholders Renfe. Elaboración propia	18
Figura 12. Gráfico Poder-Urgencia-Legitimidad. Elaboración propia	21
Figura 13. Matriz Poder-Interés. Elaboración propia.....	22
Figura 14. Entorno de Renfe en el sector de la actividad. Elaboración propia.....	27
Figura 15. Evolución de la actividad del transporte de mercancías en. Fuente: CNMC (2023)..	28
Figura 16. España Evolución de la actividad en las principales rutas nacionales. Fuente: CNMC (2023)	28
Figura 17. Evolución del precio del petróleo. Datosmacro.com (2024)	29
Figura 18. PIB nacional a precios de mercado. Fuente: INE (2024)	29
Figura 19. Inflación de los precios de la energía sin ajustar de estacionalidad. Fuente: Llobart, Rodríguez, & Odendahl (2024).....	30
Figura 20. Inflación subyacente sin ajuste de estacionalidad. Fuente: Llobart, Rodríguez, & Odendahl (2024)	30
Figura 21. Tendencias de empleo. Fuente: Adrjan & Lydon (2024).....	31
Figura 22. Pirámide poblacional años 2020, 2050 y 2070. Fuente: INE (2022)	31
Figura 23. Evolución del teletrabajo en España. Fuente: epdata (2022)	32
Figura 24. Variación de viajes internos y al extranjero. Fuente: statista (2024)	33
Figura 25. Evolución de los ciberataques. Fuente: techopedia (2024).....	34
Figura 26. Objetivos medioambientales Agenda 2030. Fuente: Iberdrola (2024).....	34
Figura 27. Mercado del transporte de pasajeros. Elaboración propia	37



Figura 28. Negocios de la industria de transporte de viajeros por ferrocarril. Fuente: Elaboración propia	38
Figura 29. Mercado del transporte de mercancías. Elaboración propia	39
Figura 30. Negocios de la industria de transporte de mercancías por ferrocarril. Elaboración propia	40
Figura 31. Cuota de mercado de los principales operadores ferroviarios de mercancías. Fuente: CNMC (2023)	41
Figura 32. Tipo de empresas que usan la red ferroviaria. Fuente: CNMC (2023).....	44
Figura 33. Cadena de valor Renfe. Fuente: Elaboración propia	46
Figura 35. Evolución de los logotipos de Renfe. Fuente: Cuartero (2015)	52
Figura 34. Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia.....	55
Figura 35. Análisis CAME. Fuente: Elaboración propia	62
Figura 36. Diferentes tipos de estrategias. Fuente: Elaboración propia.....	67

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Stackholder internos. Fuente: Elaboración propia.....	19
Tabla 2. Stackholder externos. Fuente: Elaboración propia	19
Tabla 2. Stackholder externos. Fuente: Elaboración propia (continuación).....	20
Tabla 3. Evolución del transporte de viajeros (millones de viajeros-km). Fuente: Ministerio de Transportes (2023)	43
Tabla 4. Evolución del transporte de mercancías (miles de toneladas). Fuente: Ministerio de Transportes (2023)	44
Tabla 5. Flota de trenes Renfe. Fuente: (Renfe, 2024k)	52
Tabla 6. Análisis de los factores PESTEL. Fuente: Elaboración propia	56
Tabla 6. Análisis de los factores PESTEL. Fuente: Elaboración propia (continuación).....	57
Tabla 7. Análisis de los factores de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.....	57
Tabla 8. Análisis de los factores del análisis interno. Fuente: elaboración propia	60
Tabla 9. Resumen de las estrategias a implantar. Fuente: Elaboración propia.....	77
Tabla 10. Cálculo de horas efectivas para la realización del plan estratégico. Fuente: Elaboración propia	80
Tabla 11. Coste por hora del personal. Fuente: Elaboración propia	80
Tabla 12. Horas invertidas en cada fase. Fuente: Elaboración propia.....	81
Tabla 13. Coste de personal. Fuente: Elaboración propia	81
Tabla 14. Material incurrido y amortización. Fuente: Elaboración propia	81
Tabla 15. Coste del material total. Fuente: Elaboración propia	82
Tabla 16. Costes indirectos. Fuente: Elaboración propia.....	82
Tabla 17. Costes totales. Fuente: Elaboración propia	82

1. Introducción

Este Trabajo Fin de Grado consiste en la realización de un Plan Estratégico de la empresa ferroviaria Renfe. Esta es una empresa del sector público de España, la cual ha sido la única operadora ferroviaria durante 64 años en el transporte de mercancías y 79 años en el transporte de pasajeros. Esto deja de ser así a partir de la liberalización del transporte ferroviario, lo que ha supuesto una gran amenaza, creando la necesidad de darle un enfoque diferente al rumbo de la empresa.

Para lograr mantener la competitividad de una empresa que nunca ha tenido ningún rival en el mercado tendremos que cambiar la estrategia. En este documento se plantea una estrategia ofensiva, que combinará la oportunidad de un país con una buena estabilidad económica con el potente desarrollo tecnológico de una empresa que lleva años en el sector.

1.1 Contexto y justificación

Este trabajo de fin de grado nace de mi creciente interés a raíz de cursar la asignatura de dirección estratégica. La posibilidad de analizar una empresa desde la perspectiva estratégica a partir de este trabajo me parece una oportunidad muy adecuada para finalizar mis estudios. Por otro lado, pienso que realizar un plan estratégico es una actividad muy enriquecedora, ya no solo será útil para guiar a la empresa, sino que proporciona el desarrollo de habilidades esenciales como pueden ser el pensamiento crítico o la toma de decisiones, a la vez que dará una buena satisfacción al ver el impacto directo de las estrategias formuladas por uno mismo.

La elección de la empresa Renfe para hacer esta planificación estratégica ha surgido por la necesidad de revisión y planificación. Con la reciente liberación del transporte ferroviario en Europa y el aumento de operadoras privadas, se crea la necesidad de dar un vuelco a la estrategia de la empresa según se había conocido hasta ahora.

1.2 Objetivo

El objetivo del presente Trabajo Fin de Grado es realizar un Plan Estratégico para la empresa ferroviaria Renfe, con el que se pretenderá guiar a la empresa hacia un crecimiento sostenible que perdure en el tiempo y cree una mayor competitividad en el mercado. A su vez, se llevará a cabo de forma clara a la vez que alcanzable, con el fin de ser capaz de mantener a la empresa con buena estabilidad financiera. Todo esto mientras se mantiene fiel a la cultura empresarial y valores que la empresa promueve.

El objetivo secundario de este Trabajo de Fin de Grado es que sirva como base para la realización de otros trabajos similares, modificando las partes que resulten necesarias para adaptarse a la situación requerida.

1.3 Alcance

El alcance de este plan estratégico abarca tanto los elementos claves que serán utilizados para entender y realizar la estrategia de la empresa como la descripción de áreas, actividades y dimensiones que la empresa quiere abordar a través de la formulación de dicho plan. Se

definirán y acotarán los límites donde se ejecutarán las acciones y decisiones estratégicas formuladas en el plan, que serán la guía para lograr los objetivos que se han propuesto.

1.4 Estructura del documento

La estructura del presente documento está compuesta por los siguientes apartados. En primer lugar, encontraremos la fundamentación teórica. Esta es una sección dedicada al marco intelectual necesario para la realización del trabajo, con el fin de comprender las herramientas utilizadas y el tema de estudio. Esta parte del documento proporciona una base sólida sobre la que construiremos nuestro análisis estratégico, pudiendo dar los argumentos posteriores. Es una pieza fundamental que consigue alinear el trabajo con las metodologías y teorías seguidas, con el fin de justificar la contribución original de estas herramientas a la implementación en el trabajo fin de grado.

En el siguiente apartado del documento, llamado Renfe, se trazará la progresión de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad, destacando sus hitos y mejores momentos como jugador clave del sector. También se prestará atención a su misión, visión y valores que serán la guía de este plan estratégico.

A continuación, hablaremos del análisis del sector. En este apartado se desarrollará la búsqueda de información e investigación, tanto de los factores externos de la empresa como los internos. Para ello, se utilizarán las herramientas propuestas en el marco teórico, que serán de gran utilidad para el desarrollo estratégico y las pondremos en práctica sobre la información recogida. También conseguiremos situar a la empresa en su posición competitiva respecto al resto de operadoras del sector, para lograr conformar las ideas que utilizaremos para la formulación de las estrategias.

Seguidamente, después de toda la investigación e información recogida, se analizará para conocer los factores más relevantes para la empresa, a través del análisis estratégico. Se analizarán factores ya sean internos, externos, positivos o negativos. A continuación, se formularán los distintos tipos de estrategias que se pueden seguir y se optará por la más adecuada para la empresa.

Le sigue el análisis financiero, donde se contabilizarán los costes resultantes de la realización del plan estratégico a la empresa ferroviaria Renfe. Se incluirá una descripción de las fases del desarrollo y los gastos directos e indirectos incurridos en ellas.

Por último, añadiremos una conclusión, donde expondremos las conclusiones obtenidas de todo el análisis anterior, que han dado lugar a la estrategia que se ha propuesto como resultado.

2. Fundamentación teórica

En este apartado del documento, se tratarán los cimientos teóricos que respaldan la formulación y ejecución del plan estratégico, asegurando un resultado eficaz. Estos conocimientos son esenciales para poder entender cómo la organización evaluará la posición en el mercado y será capaz de identificar oportunidades de crecimiento a la vez que responder a los desafíos que se le presenten.

A continuación, se desglosan las herramientas que forman la base teórica de nuestro plan estratégico. En primer lugar, se hablará del desarrollo de un plan estratégico, donde se profundizará los pasos fundamentales que requiere la creación del plan estratégico. En segundo lugar, se delimita el entorno en el que opera la empresa. Se continuará con una herramienta para el análisis externo del entorno delimitado anteriormente que es el análisis de los factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ambientales y Legales que se abrevia en las siglas PESTEL. Posteriormente, se usarán herramientas de análisis interno donde se evaluarán diferentes aspectos intrínsecos de la empresa, que son las cinco fuerzas de Porter, el método Abell y la Cadena de Valor.

Seguidamente, se hará uso de dos herramientas que ayudarán a la toma de decisiones estratégicas, las cuales son el análisis de Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades (DAFO) que se complementan con las acciones de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar (CAME). Por último, se utilizarán diferentes tipos de estrategias para trazar el resultado de nuestro plan estratégico.

2.1 Desarrollo de un plan estratégico

Para la realización de un plan estratégico necesitamos conocer sus diferentes fases, las cuales son: el análisis estratégico, la formulación de las estrategias y en último lugar la implantación de las estrategias (Figura 1) (Diego, 2019).

En la fase del análisis estratégico se detallan la misión y objetivos de la empresa, estos elementos buscan establecer una consistencia y una coherencia de las futuras decisiones que tomará la empresa. También, se identifican las amenazas y oportunidades del entorno que afectan a la empresa mediante un análisis externo, al igual que los puntos débiles o fuertes de la propia empresa a través de un análisis interno. A partir de este análisis podemos hacer una evaluación de la situación y formular las estrategias pertinentes.

En la segunda fase podemos encontrar la formulación de las estrategias. En este punto se diseñan y formulan las diferentes opciones estratégicas, las cuales podrán ser competitivas o corporativas, y que relacionarán diferentes aspectos como de liderazgo, diversificación o diferenciación. Tendremos que saber elegir e identificar la mejor estrategia de las formuladas.

Por último, en la tercera fase se implantará la estrategia elegida y la pondremos en práctica. Esta estrategia llevará un control para comprobar que está siendo eficaz y cumple con los objetivos establecidos.



Figura 1. Fases del desarrollo del plan estratégico. Fuente: Elaboración propia a partir de Navas y Guerras (1996)

2.2 Clasificación del entorno genérico

Una empresa tiene que lidiar con factores tanto internos como externos para conseguir sus objetivos y llegar al éxito de la empresa. Dentro de estos factores externos interviene el entorno, el cual es imposible de controlar, pero muy influyente en los resultados de la empresa (Blázquez, 2021).

Una forma de determinar el entorno genérico de la empresa es mediante el tipo de barrera de entrada y su tamaño. El eje vertical de la Figura 2 representa el tamaño que tiene la barrera de entrada de las empresas que operan con un bajo coste, las cuales tienen una gran ventaja competitiva, ya que gracias a la utilización de una economía de escala pueden abarcar una gran cantidad de cuota de mercado. Por otro lado, en el eje horizontal representa la barrera de entrada de las empresas que destacan por la especialización en un determinado segmento de mercado, buscando diferenciarse (Fernández-Balbuena, 2007).

Se propone clasificar los entornos genéricos mediante una escala Likert, con la cual evaluaremos el tamaño que tienen las barreras de entrada, esta escala tendrá unos valores del 1 al 5 (Figura 2). Las barreras son irrelevantes o poco relevantes cuando se encuentran entre la escala numérica del 1 al 3, dentro de este rango se crea un escenario en el que la competencia es alta y la rentabilidad es baja para todas las empresas del entorno. A partir del valor 3 se vuelven más relevantes, la competencia se restringe y se genera rentabilidad para las empresas capaces de superar las barreras. Cuando supera el valor 4, el tamaño de la barrera se vuelve muy relevante, por lo que se convierte en una barrera que será difícil de sobrepasar por nuevos competidores.

Al llegar al valor 5, se vuelve una barrera limitante en la que será imposible la entrada de nuevos competidores (Fernández-Balbuena, 2007).

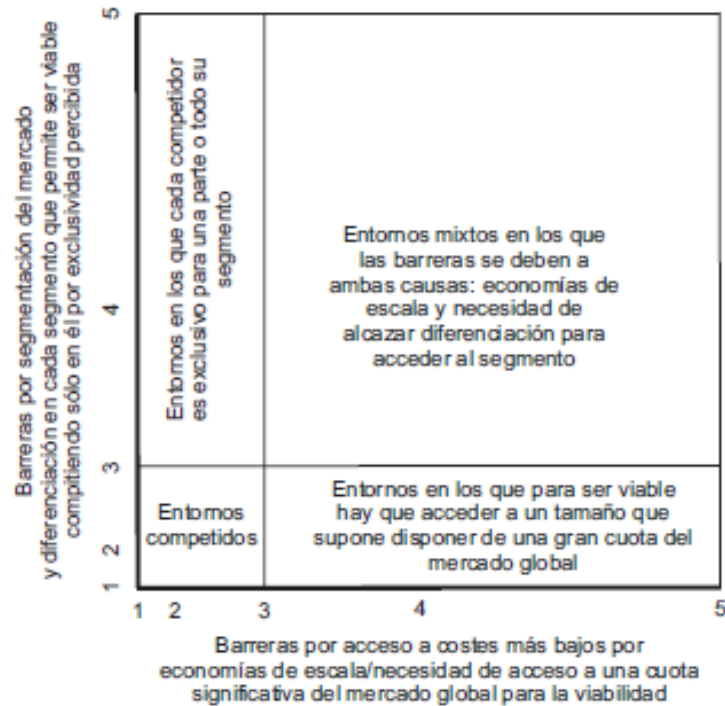


Figura 2. Entornos genéricos. Fuente: Fernández-Balbuena (2007)

Dependiendo de que en lugar del gráfico se encuentre, se podrán diferenciar los entornos empresariales mediante una clasificación de la A a la F, según las características y presencia que tengan los segmentos de mercado y las barreras de entrada (Figura 3) (Fernández-Balbuena, 2007).

- Tipo A: No existen segmentos diferenciados y no se generan barreras eficaces con las economías de escala.
- Tipo B: El mercado se encuentra segmentado, pero con un alto nivel de sustitución entre competidores. No existe especialización.
- Tipo C: No existen segmentos diferenciados, pero existe una barrera de entrada que son las economías de escala, formándose estructuras oligopolistas.
- Tipo D: Si existe segmentación del mercado y está delimitada, los competidores son exclusivos en su segmento. Existe una gran rentabilidad para la baja cuota de mercado.
- Tipo E y F: Se combinan segmentos delimitados con economías de escala. Los competidores de este entorno se encuentran en segmentos grandes pero compartidos.

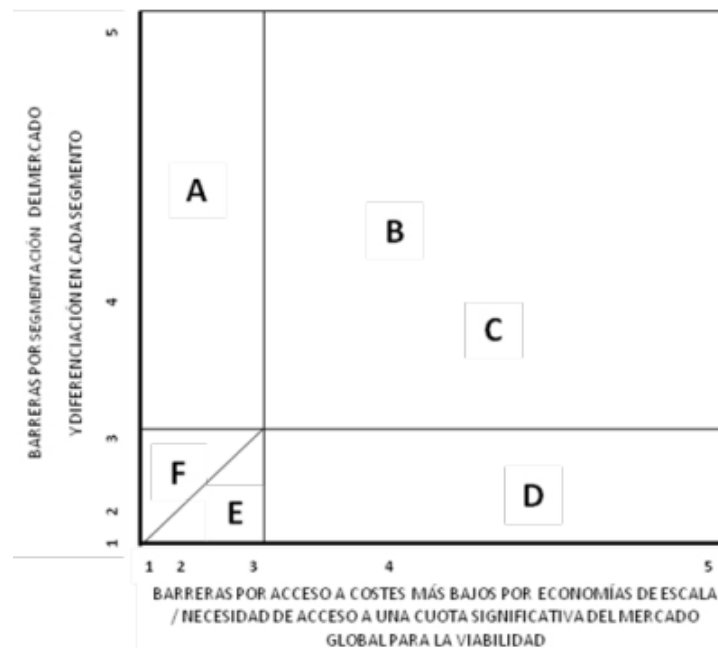


Figura 3. Tipos de entornos genérico. Fuente Fernández-Balbuena (2007)

2.3 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un estudio de los factores externos que afectan a la empresa, es una herramienta utilizada para la planificación estratégica, ya que gracias a ella podemos conocer el entorno general de nuestra empresa, la cual actuará como base para la toma de decisiones de nuestro plan estratégico, llevándolo a cabo de una forma organizada y esquemática. Este análisis tiene como finalidad la creación de estrategias, y el estudio de los factores externos influyentes en nuestra empresa (Arriaga, 2019).

Los factores analizados en el análisis PESTEL son seis, de los cuales se ha obtenido la información de las definiciones de (Bello, 2022), donde cada inicial corresponde a las siglas de los factores.

- **Factor político:** Se examinan los factores políticos del entorno de la empresa que resultan influyentes en la futura toma de decisiones. Estos factores pueden ser subvenciones, política fiscal, tratados comerciales, partidos políticos...
- **Factor económico:** Se evalúan los factores económicos presentes y futuros que influyen en la elaboración de las estrategias. Algunos factores son ciclos económicos, políticas económicas, intereses, inflación y renta, división de clases económicas, factores macroeconómicos, tasa de empleo...
- **Factor sociocultural:** se analizan los factores de la sociedad que impactan en la sociedad actual y repercutirán en la toma de decisiones. Estos factores pueden ser tendencias o modas, nivel de ingresos, hábitos, forma de relacionarse, nivel de población, religión...
- **Factor tecnológico:** Se evalúan la influencia y los cambios que tendrán las nuevas tecnologías en nuestra empresa. Algunos factores son las TIC, I+D, nuevas tecnologías que estén relacionadas con la empresa, integración de las nuevas tecnologías, nuevas formas de producción...

- **Factor ecológico:** Se examinan los cambios ecológicos que afectan a nuestra empresa. Estos pueden ser leyes medioambientales, regulaciones medioambientales, preocupación y conciencia social...
- **Factor legal:** Se analiza la normativa legal que está relacionada con la empresa. Pueden ser factores como licencias, derechos intelectuales, leyes laborales, leyes de seguridad...

2.4 Modelo Abell y Cinco Fuerzas de Porter

El modelo Abell es utilizado para analizar la industria en el que la empresa se encuentra activa. Mediante esta herramienta se consigue analizar el mercado a través de los clientes, las necesidades y las tecnologías, con el principal objetivo de comprender mejor el negocio de la empresa. Este modelo está relacionado con las cinco fuerzas de Porter ya que ayuda a realizar con mayor efectividad el análisis de las cinco fuerzas de Porter (Nuñez, 2015).

2.4.1 Método Abell

El modelo Abell es una herramienta que se utiliza para el análisis estratégico, la cual se divide en dos dimensiones temporales, en primer lugar, para saber el mercado en el que opera la empresa actualmente y por otro lado, para analizar los nuevos mercados a los que se quiere incorporar en un futuro (Flores & Gómez, 2008).

Las tres dimensiones principales (Figura 4), son los **clientes** a los que queremos vender nuestro producto, las **funciones o necesidades** que cubre a nuestros clientes y las **tecnologías** con las que satisface las necesidades del mercado (Almora, 2015).

Para llevar a cabo la implantación del modelo Abell hay que identificar la situación deseada de las dimensiones:

- ¿Quiénes son los clientes o nuevos clientes a los que podemos cubrir sus necesidades?
- ¿Cuáles son las necesidades o funciones que se atienden de nuestros clientes?
- ¿Qué tecnologías se tienen disponibles para atender estas necesidades?

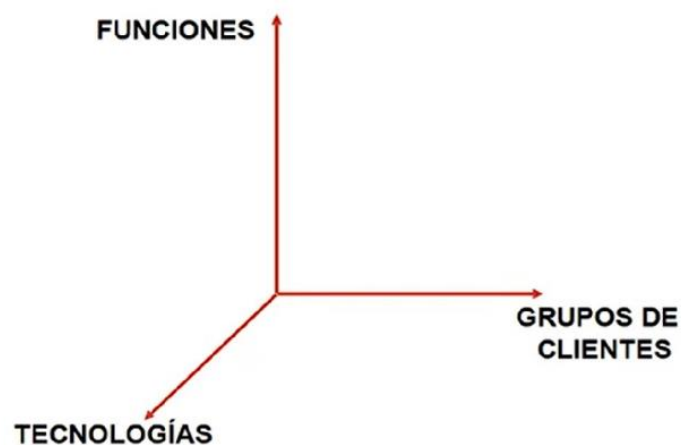


Figura 4. Tres dimensiones de Abell. Fuente: Estrategia Hoy (2020)

En la Figura 5, el área azul es la que delimita a una industria dentro de las tres dimensiones de Abell, la cual está formada por el conjunto de diferentes empresas que a partir de una misma tecnología y es capaz de satisfacer al grupo de clientes cubriendo todas las funciones posibles. Dentro de la industria se pueden delimitar diferentes tipos de negocios, donde las empresas hacen una selección de los clientes que quieren satisfacer y las funciones que quieren cubrir. En la Figura 6, se pueden apreciar los diferentes tipos de negocios que pueden darse en una industria, desde empresas que solo satisfacen a un tipo de clientes y una función, a los que satisfacen varios clientes y funciones (Martín & López, 1998).

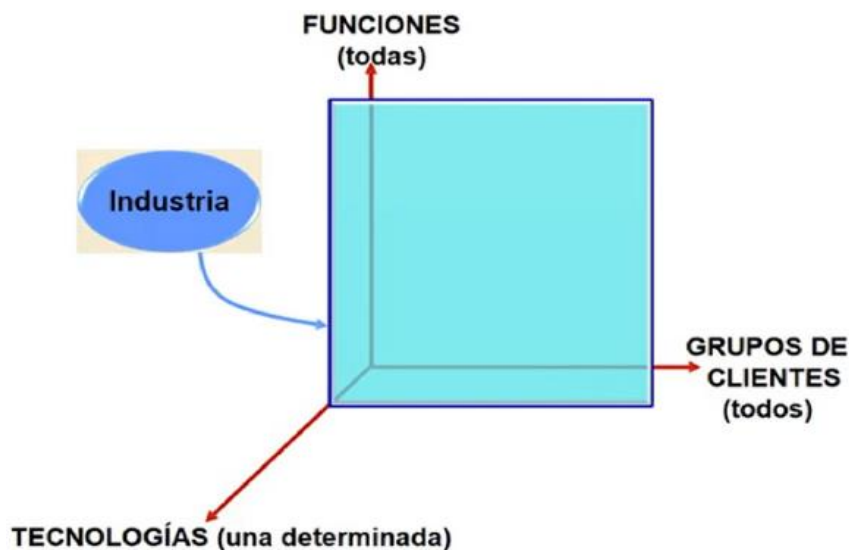


Figura 5. Delimitación de la industria. Fuente: Estrategia Hoy (2020)

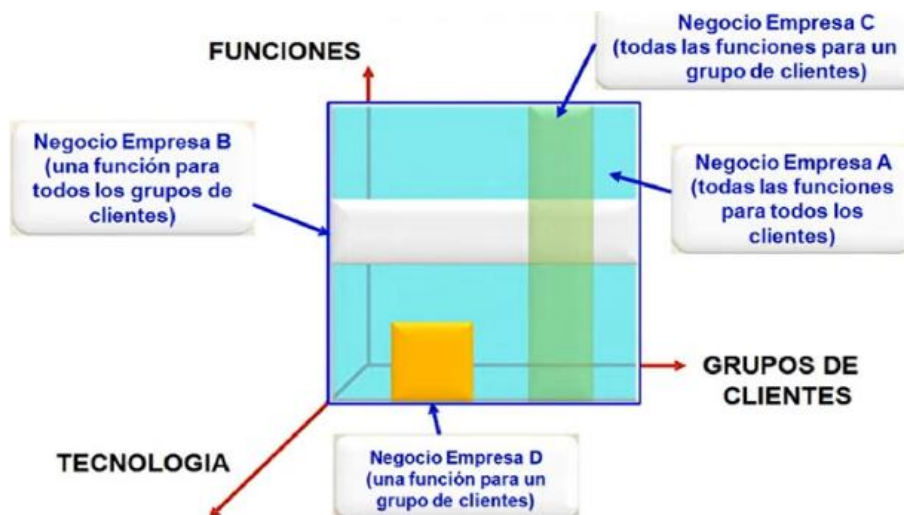


Figura 6. Negocios dentro de la industria. Fuente: Estrategia Hoy (2020)

Finalmente, para delimitar el entorno competitivo de la empresa se usará el término de mercado, que son empresas que satisfacen al mismo tipo de clientes cubriendo las mismas funciones, pero son independientes de la industria en la que están, es decir, usan diferentes tipos de tecnologías (Figura 7) (Martín & López, 1998).

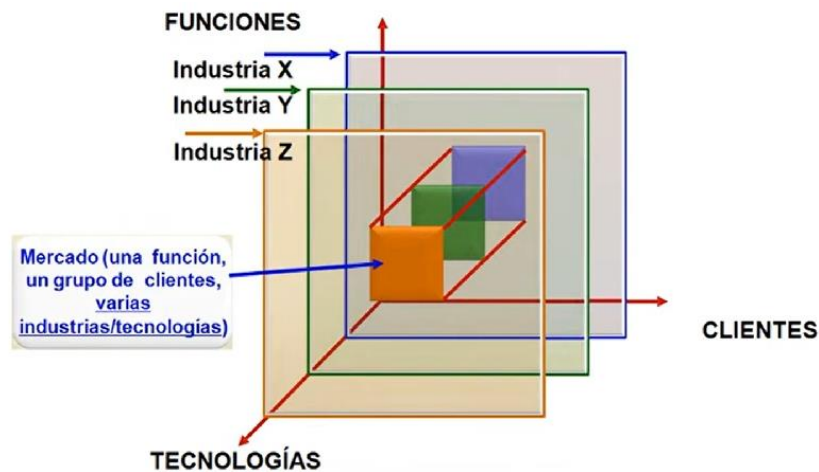


Figura 7. Mercado en el método Abell. Fuente: Estrategia Hoy (2020)

2.4.2 Las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter o también llamado “Modelo de competitividad ampliada de Porter”, es capaz de analizar cualquier industria y medir su competitividad. Mediante este modelo se realiza un análisis externo analizando la industria o el sector de la empresa. A través del análisis realizado la empresa será capaz de conocer su posición actual, y medir las oportunidades y amenazas, base de la cual partirán las estrategias. Porter mantiene que la rentabilidad de la empresa está condicionada por cinco fuerzas (Figura 8) (Porter M. E., 1980).



Figura 8. Cinco fuerzas de Porter. Fuente: 30.YTECH (2024)

- **Amenaza de nuevos competidores:** Esta fuerza analiza la dificultad de los nuevos competidores para unirse al mercado. Suele darse cuando aumenta la oferta.
- **Amenaza de nuevos productos o sustitutos:** Esta fuerza nos permite analizar cómo estos productos ingresan en el sector y poder así realizar estrategias para mitigarlo. Ocurre

cuando una empresa ofrece un producto que puede sustituir al nuestro pudiendo afectar al precio de este.

- **Poder de negociación de proveedores:** Esta fuerza finaliza el poder y control que tienen los proveedores. Tiene lugar cuando la demanda es considerablemente superior a la oferta, pudiendo así aumentar el precio del producto.
- **Poder de negociación con los clientes:** Esta fuerza analiza el poder del consumidor y el efecto que tiene sobre la calidad y los precios. Identificar los clientes más importantes es clave, a la vez que tener buenas relaciones con los clientes, ya que generan un gran poder sobre la empresa.
- **La rivalidad entre competidores de la industria:** Esta fuerza analiza la rivalidad entre los competidores de nuestro sector y poder así conseguir ventajas frente a ellos. A medida que ingresan competidores en el sector la rivalidad aumenta.

2.5 Cadena de valor

La cadena de valor de Porter es una herramienta de análisis mediante la cual podemos encontrar ventajas en las actividades realizadas, llegando a generar valor al producto final. Porter, afirma que cada actividad realizada dentro de la empresa es importante ya que puede ser la clave para un buen posicionamiento y la diferenciación (Porter M. , 2004).

Por ello, una buena forma de analizar todas las actividades que incurren en el desarrollo de la empresa es la **cadena de valor**, de esta forma podemos descomponer la empresa en las actividades más relevantes. Se pueden dividir en dos tipos, en **actividades primarias** que son las que están involucradas directamente en la creación del producto y se subdividen en 5 categorías: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios post venta (Figura 9) (Porter M. , 2004).

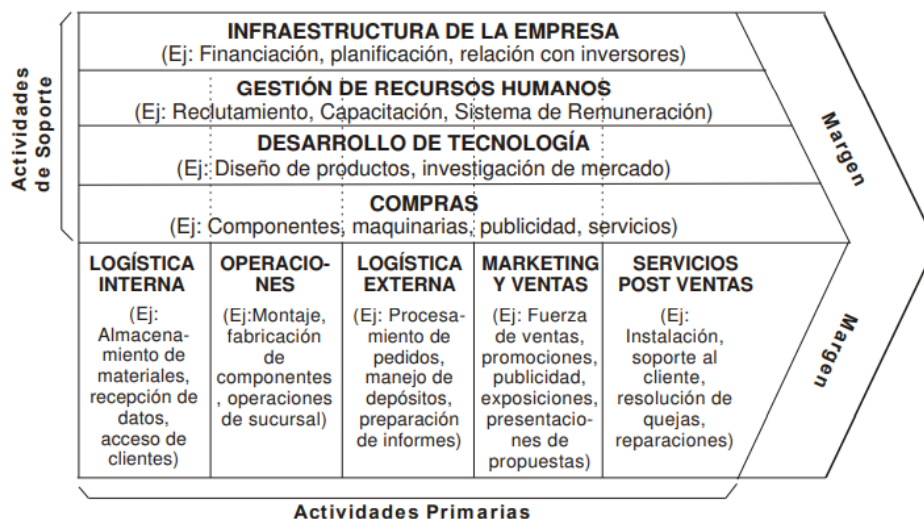


Figura 9. Cadena de Valor. Michael Porter (2004)

Por otro lado, encontramos las **actividades de apoyo** que respaldan a las primarias y se sostienen entre sí, dotando a la empresa de varias funciones como pueden ser tecnología, recursos humanos, compras o la infraestructura misma de la empresa (Porter M. , 2004).

2.6 Matriz DAFO- Análisis CAME

Mediante este método se pueden analizar las acciones que se van a tomar en un medio y largo plazo de tiempo para la empresa, a la vez que se hace más fácil la elección de estrategias. Primero se realizará la matriz DAFO, dando lugar a un análisis tanto interno como externo de la empresa y posteriormente se definirán unas estrategias a través del método complementario CAME. Esto supone un plan de mejora con el que analizaremos en paralelo las conclusiones obtenidas mediante el DAFO y se formularán las distintas propuestas que conseguirán superar los obstáculos a la vez que fortalecer los aspectos positivos (Samanes & Martínez-Clares, 2021). Podemos observar la relación y análisis paralelo que tendrán estos métodos (Figura 10).

DAFO		CAME	
D	Debilidades	C	Corregir
A	Amenazas	A	Afrontar
F	Fortalezas	M	Mantener
O	Oportunidades	E	Explotar

Figura 10. Matriz DAFO-análisis CAME. Fuente: Samanes & Martínez-Clares (2021)

2.6.1 Matriz DAFO

A partir de esta herramienta se evaluará la información recogida en los análisis previos y se clasificará según su repercusión, de forma que se utilizará para la formulación de las estrategias. Una empresa se encuentra en constante cambio, con lo cual todos los elementos tendrán que ser evaluados y analizados. Por último, se realizará un análisis del momento actual, con el fin de ajustar una correcta estrategia que responda a las situaciones exigidas por el entorno y la propia empresa (Olivera & Hernández, 2011).

Por un lado, tenemos un análisis interno que evalúa los factores intrínsecos de la empresa, en él se encuentran las **fortalezas(F)**, que son factores positivos mediante la cual genera una ventaja competitiva para la empresa. En el lado contrario se encuentran las **debilidades(D)** que suponen un factor negativo e implican una barrera para distinguirse sobre otras empresas.

En siguiente lugar, está el análisis externo mediante el que evaluaremos los factores ambientales que rodean a la empresa. En este se encuentran las **oportunidades(O)**, son factores externos de carácter positivo para el desarrollo de nuestra empresa, se podrá hacer uso de ellos para convertirlos en una ventaja competitiva. En el otro lado, están las **amenazas(A)**, que son considerados factores negativos del entorno que pondrán en riesgo el correcto desarrollo de la estrategia empresarial.

2.6.2 Análisis CAME

Una vez que se ha realizado el análisis DAFO se desarrollará el CAME, una herramienta que se utilizará de diagnóstico estratégico (Díaz J. C., 2020).

Por eso, tenemos las acciones con las que se solventarán y mitigarán los factores negativos donde se deben **corregir las debilidades (C)** analizadas anteriormente, de forma que podamos solventar las deficiencias y tener en cuenta la repercusión que pueden tener sobre la empresa para implantar acciones correctivas. Por otro lado, tenemos que **afrentar las amenazas (A)** para poder evitar que se conviertan en una debilidad para la empresa y poder mitigarlas a tiempo (Rivera, León, Nogueira, & Ojeda, 2023).

A su vez, hay que aprovechar y conservar los factores positivos analizados con lo que se deben **mantener las fortalezas (M)**, ya que hay que conservar aquellos factores que implican una ventaja para la empresa haciendo fuerte a la empresa y asegurar que nos siguen posicionando en buen lugar. En último lugar, está **explotar las oportunidades (E)**, con el que se consigue un crecimiento de la empresa y un buen posicionamiento con respecto al resto convirtiendo las oportunidades en fortalezas (Rivera, León, Nogueira, & Ojeda, 2023).

2.7 Distintos tipos de estrategias

Las estrategias empresariales, tienen el fin de crear ventajas competitivas respecto el resto de las empresas en un periodo de tiempo ya sea a medio o largo plazo (Vera, 2023).

Las estrategias empresariales suelen aportar a la empresa ventajas como diferenciación, aumento de cuota de mercado, buena imagen, buen posicionamiento, mejora de productos...

Para la realización de una correcta planificación estratégica, llevaremos a cabo cuatro tipos de estrategias empresariales:

- **Estrategias de reorientación:** con esta estrategia intentaremos minimizar la repercusión de las debilidades analizadas anteriormente y poder aprovechar las oportunidades.
- **Estrategia de subsistencia:** mediante la utilización de esta estrategia se tiene que reducir el impacto de las debilidades de la empresa con las cuales se mitigan las amenazas.
- **Estrategias de defensa:** con estas estrategias conseguiremos crear un escudo protector contra las amenazas utilizando las fortalezas de la empresa.
- **Estrategias de ataque:** mediante estas estrategias aprovechamos las fortalezas y las oportunidades para poder crecer y atacar.

3. Renfe

Renfe, la principal operadora ferroviaria española, va a revisar su plan estratégico actual, ya que esto demuestra un compromiso con la empresa y una adaptación a los entornos tan cambiantes que nos rodean. Para situar en perspectiva la empresa, describiremos su recorrido hasta la actualidad.

A continuación, se enmarcará su relevancia en el sector del transporte ferroviario, para concluir con sus principios y valores que la empresa sigue en su desarrollo estratégico.

3.1 Recorrido de la empresa

La historia ferroviaria forma una parte importante de la historia económica de España, a la vez que ha estado muy implicada en la revolución industrial y del transporte. La Ley de Bases de Ordenación Ferroviaria y Transportes por Carretera hizo que en el año 1939 las empresas ferroviarias se sometieran al Estado, por lo que el 24 de enero 1941 se creó la empresa pública de Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles (Renfe), la cual se hacía cargo de las compañías existentes a través de una indemnización y representaba en nombre del Estado Español a lo relacionado al transporte ferroviario (Rubio, 2016).

Durante la década de los cuarenta, Renfe llevó a cabo la redacción de tres planes que fueron: Plan General de obras, Plan General de Reconstrucción y Plan General de electrificación, pero la falta de dinero y el mal estado en el que se encontraban las vías produjo que estos planes no pudieran llevarse a cabo. A pesar de ello, se construyeron 32 nuevos trayectos y se electrificó en 1946 la línea de Madrid-Ávila-Segovia y de Brañuelas. Con estos cambios, Renfe fue modernizando sus locomotoras, estrenando el primer Talgo en 1950 y así en 1955 se incorporaron locomotoras eléctricas, de diésel y automotores TAF, lo que llevó a un aumento progresivo de viajeros y mercancías durante los años siguientes, recuperándose así del estancamiento en el que se encontraba (Rubio, 2016).

Con el auge del automóvil, la empresa ferroviaria tuvo que modernizarse, por lo que en diciembre de 1964 se publicó en el BOE el Plan Decenal de Modernización de Renfe, donde su principal objetivo sería la modernización del sector ferroviario español, suponiendo una importante inversión. Con este plan Renfe consiguió una modernización de la política comercial, donde se actualizaron las tarifas, se consiguió un equilibrio financiero, se cerraron tramos ineficientes y se hizo un recorte de plantilla. Por otro lado, también se modernizaron las infraestructuras abriendo nuevas líneas electrificadas, renovando instalaciones y ampliando sistemas automatizados en la señalización (Rubio, 2016).

En 1970 después de mucho tiempo Renfe consigue un margen de explotación positivo, en esta misma década comienza el tren expreso de contenedores en la ruta de Barcelona-Madrid, creando un nuevo concepto de transporte de mercancías (MuseoDelFerrocarril, 2016).

A partir de la década de 1980 se crean las primeras y más importantes decisiones estratégicas en el sector ferroviario que produce un aumento de tráfico de pasajeros. Para paliar este aumento y la gran demanda en 1989, se crea el sistema de Cercanías en las grandes ciudades como Madrid o los Rodalíes en Cataluña, de tal forma que sus servicios aumentaron hasta más de 320 millones de clientes del servicio. En 1992 se instaura el AVE, su primera línea llega de Madrid a Sevilla (Renfe, 2024a).

Por las decisiones tomadas durante las pasadas décadas, Renfe se convirtió en una empresa adecuada a su época y con un alto número de pasajeros. Viendo el éxito que tuvo la línea de AVE de Madrid Sevilla, se duplicó la producción de este servicio entre los años 1993 y 2004, como por ejemplo la construcción de otras líneas de alta velocidad, como es la línea de Madrid-Barcelona-Frontera francesa en 1997 (Rubio, 2016).

En 2005 se constituyeron un grupo de cuatro sociedades mercantiles a nivel estatal cuyo presupuesto pertenecía a Renfe que era la que mantenía la naturaleza de entidad pública. Estas fueron Renfe Operadora, Renfe Fabricación y Mantenimiento, Renfe Alquiler de Material Ferroviario y Adif, esta última fue la encargada de las infraestructuras ferroviarias. Gracias a esta escisión, Renfe ha podido centrarse en su principal objetivo, el transporte de mercancías y pasajeros y ratificar sus valores con un modelo de todos y para todos (Renfe, 2024a).

Estas fueron creadas para avanzar en el proceso de la liberación del transporte ferroviario y abrirse a la competencia. El 31 de diciembre de 2012 se extinguieron estas cuatro sociedades y se convirtió en una sola, llamada Renfe-Operadora, la cual se unió en enero del 2014 a las dos empresas que formaban Adif, la propia Adif y Adif-Alta velocidad (Rubio, 2016).

Hoy en día, Renfe cuenta con 5.000 trenes diarios, más de 500 millones de viajeros al año y unos 15.000 empleados que trabajan para que Renfe sea el referente del transporte español, a su vez va incrementando la cuota de mercado tanto en España como en el extranjero. Por esto, Renfe cuenta con una gran proyección que irá aumentando a la vez que aumenta la liberación del transporte ferroviario (Renfe, 2024a).

3.2 Misión, Visión y Valores

Los principios fundamentales de RENFE son la reflexión sobre la identidad y objetivos de la empresa, los cuales vienen reflejados en la misión, visión y valores, que conforman los pilares fundamentales para definir la dirección y cultura de la empresa.

MISIÓN

Nuestra misión es ofrecer un servicio de transporte ferroviario que mejore la calidad de vida y bienestar de los grupos a los que ofrecemos nuestros servicios. Nos destacamos por unos servicios eficaces, seguros y sostenibles, siempre de la mano del compromiso de la excelencia en cada viaje. También, queremos hacer más accesible la movilidad y la conectividad tanto de pasajeros como de mercancías, en territorio nacional e internacional, siempre bajo una mejora continua, un continuo desarrollo, innovación tecnológica y cuidado medioambiental. Todo esto siendo capaces de adaptarnos a las necesidades cambiantes de la sociedad y superando las expectativas.

VISIÓN

Aspiramos a ser una compañía pionera y líder a nivel mundial en el sector del transporte ferroviario, marcando pautas en unos servicios ecoeficientes y tecnológicamente adaptados. Nos proponemos ser la principal opción de nuestros clientes, tanto viajeros como empresas, expandiendo nuestra red. La compañía se compromete a liderar un cambio respetuoso con el medio ambiente, donde las decisiones se tomen en base al bienestar social y del planeta.



VALORES

- Orientación al cliente
- Competitividad
- Calidad
- Eficiencia
- Profesionalidad
- Comunicación activa
- Respeto con el medio ambiente
- Compromiso social y ético
- Transparencia

4. Análisis del sector

Este apartado se enfoca en la realización de un análisis detallado del sector ferroviario y el entorno que lo rodea. El principal objetivo es ofrecer una visión exhaustiva de cómo se sitúa Renfe dentro del panorama general, para analizarlo y poder desarrollar unas estrategias eficaces.

En primer lugar, analizaremos los principales grupos de interés que tendrán el poder de impactar directa o indirectamente en nuestra empresa y la toma de decisiones. A su vez, se clasifican según su importancia y repercusión que puedan llegar a tener, esto se realizará mediante el gráfico de poder-legitimidad-urgencia y la matriz poder-interés.

Seguidamente, se definirá el sector ferroviario, donde se detallarán sus principales características como los clientes que lo integran y sus principales competidores.

A continuación, se seguirá con un análisis del entorno general, donde se evaluará un amplio marco donde opera la empresa ferroviaria Renfe. En este apartado se describe el entorno al que pertenece y un análisis externo de diferentes factores que afectarán a la empresa como son el político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.

Más tarde, se continuará con un análisis del entorno específico, donde se analizará la situación de la empresa en el mercado, definiendo su alcance y oportunidades de negocio con el método Abell. A la vez, se evaluará la competitividad del sector mediante un análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Por último, se realizará un análisis interno de la empresa donde se comprenderán sus puntos fuertes y débiles. Esto se realizará mediante un análisis interno con la Cadena de valor de Porter, donde se identificarán las actividades que aportan valor. Por otro lado, se hará un análisis de recursos y capacidades que posee Renfe con el que se mantendrá su ventaja competitiva.

Esto se realizará con el fin de aportar una base sólida a la hora de realizar las futuras estrategias que reforzarán su posición en el mercado, consiguiendo superar los desafíos y dificultades, a la vez que aprovechar los puntos fuertes y oportunidades.

4.1 Grupos de interés

Los grupos de interés o también llamados “*stakeholders*” son un elemento muy importante para tener en cuenta en el plan estratégico, ya que estas personas o grupos de personas tienen objetivos relacionados con la actuación de nuestra empresa.

De esta manera sus objetivos condicionan el comportamiento de la empresa. Por este motivo, la empresa tiene que llevar a cabo un proceso de negociación con estos “*stakeholders*” que lo requieran, con el fin de que estén satisfechos. Estos intereses comunes por parte de la empresa y de los grupos de interés puede llevar a conflicto y a dificultar el logro de los objetivos (Cruz, 2017).

En la Figura 11, se muestran los grupos de interés o “*stakeholders*” de nuestra empresa. Los situados sobre el círculo amarillo representan los ***stakeholders* externos**, que son los grupos de interés que no forman parte de la empresa, en nuestro caso podemos encontrar el Estado, organizaciones medioambientales, sindicatos, sociedad, operadores privados, proveedores, Unión Europea, asociaciones de usuarios del servicio o clientes.

Por otro lado, sobre el círculo azul, se encuentran los ***stakeholders* internos**, son las personas o grupos donde su interés nace de una relación directa con la empresa, en nuestro caso podemos encontrar los trabajadores, accionistas o directivos.

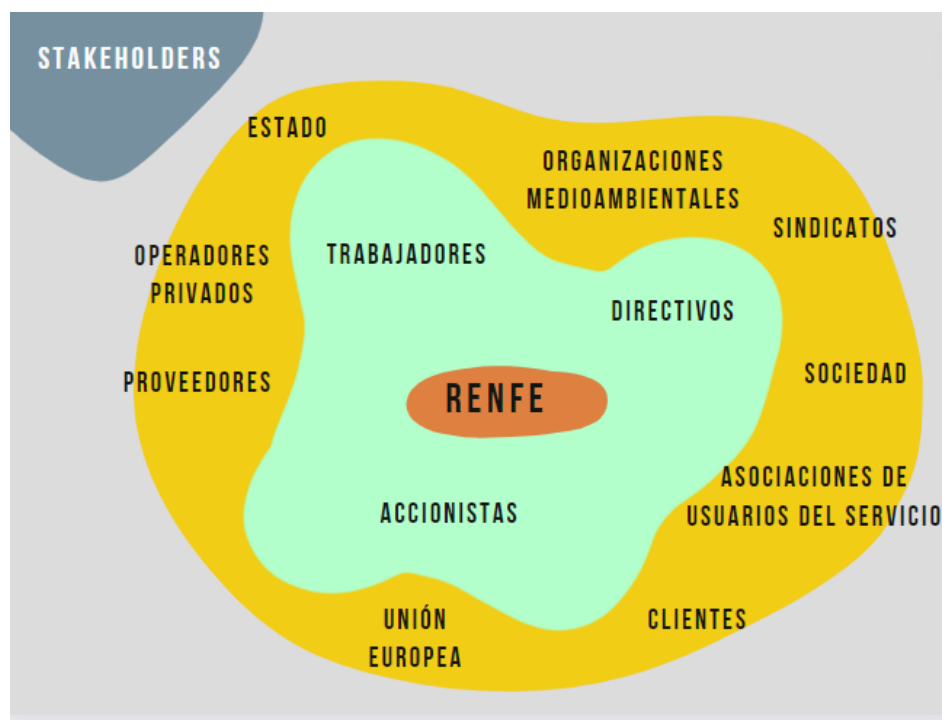


Figura 11. Stakeholders Renfe. Elaboración propia

En la Tabla 1 se puede encontrar una breve descripción de cada *stakeholder* internos y en la Tabla 2, los de los *stakeholder* externos. En ambas encontraremos sus respectivas demandas y requerimientos que tendrán sobre nuestra empresa.

Tabla 1. Stakeholder internos. Fuente: Elaboración propia

STAKHOLDERS INTERNOS		
CATEGORIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	DEMANDAS Y REQUERIMIENTOS
DIRECTIVOS	Agrupar todos los directivos que trabajan para la empresa en cualquier nivel organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabilidad laboral ✓ Claridad en los objetivos y metas ✓ Autonomía en la toma de decisiones ✓ Desarrollo profesional y liderazgo
ACCIONISTAS	Comprende a todos los accionistas que posean una acción de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transparencia ✓ Rentabilidad ✓ Participación en la toma de decisiones
TRABAJADORES	Comprende a todos los trabajadores que trabajan en la empresa en cualquier nivel organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabilidad laboral ✓ Mejora de las condiciones de trabajo ✓ Buenos salarios ✓ Participación en las decisiones

Tabla 2. Stakeholder externos. Fuente: Elaboración propia

STAKHOLDERS EXTERNOS		
CATEGORIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	DEMANDAS Y REQUERIMIENTOS
ESTADO	Los órganos implicados son: <i>Ministerios de Transporte y Movilidad Sostenible, Dirección General de Planificación y Evaluación de la Red Ferroviaria y Comité de Regulación Ferroviaria</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento del Plan Estratégico
UNIÓN EUROPEA	Organización política y económica formada por 27 países. A través del Consejo dicta las <i>Directivas Europeas</i> , que cada país tiene que adaptar e incorporar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espacio ferroviario europeo común ✓ Movilidad inteligente y sostenible ✓ Conectar Europa
ORGANIZACIONES MEDIOAMBIENTALES	Agrupaciones ecologistas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Respeto de las leyes de sostenibilidad ✓ Respeto al medio ambiente ✓ Disminución de residuos y elementos contaminantes

Tabla 2. Stakeholder externos. Fuente: Elaboración propia (continuación)

STAKEHOLDERS EXTERNOS		
CATEGORIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	DEMANDAS Y REQUERIMIENTOS
SINDICATOS	Organización formada por trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejoras salariales ✓ Negociación colectiva ✓ Protección del empleo ✓ Cumplimiento de los derechos laborales ✓ Igualdad de oportunidades
ASOCIACIONES DE USUARIOS DEL SERVICIO	Son empresas que necesitan los servicios de Renfe; como el Centro de Promoción del Transporte de Mercancías por Ferrocarril (CPTMF)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tarifas con un precio adecuado ✓ Seguridad en el servicio ofrecido
SOCIEDAD	Agrupación de individuos de un entorno	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena accesibilidad al servicio ✓ Que su servicio genere un impacto positivo ✓ Un servicio de calidad, sostenible y seguro que respete las normas sociales
OPERADORES PRIVADOS	Empresas privadas competidoras del sector	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reglamento flexible ✓ Preferencia del transporte de mercancías por otros sistemas ✓ Invertir en nuevas vías y elementos férreos
PROVEDORES	Adif: Proporciona el servicio del uso de las vías férreas. Empresas complementarias: Prestan servicios complementarios como la UOTC o empresas de carga y descarga como en el puerto de Valencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pago por el uso de los servicios ✓ Buena coordinación para proporcionar la máxima seguridad ✓ Cumplir los acuerdos entre Adif y Renfe Operadora
CLIENTES	Clientes directos: Formado por aquellas empresas que contratan de forma directa los servicios ferroviarios ofrecidos por Renfe. Clientes indirectos: Son las empresas intermediarias que necesitan hacer uso de los servicios de Renfe para cumplir con sus clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buenos precios ✓ Variedad y amplitud de horarios ✓ Seguridad ✓ Mejora en la calidad

4.1.1 Importancia de los *stakeholders*

Mediante un **gráfico PODER-LEGITIMIDAD-URGENCIA** (Figura 12), se puede valorar la importancia que tiene cada grupo de interés para así saber gestionar y evaluar a estos *stakeholders* en función de los parámetros poder, legitimidad y urgencia, con el fin de poder cumplir con los objetivos estratégicos.

En el círculo de **poder** situaremos a aquellos grupos que puedan tener la capacidad de imponer sus objetivos al resto de grupos o personas de la empresa.

En el círculo de **legitimidad** situaremos a los grupos de interés en los que sus objetivos son aceptados socialmente y participan en el proyecto.

Por último, encontramos el círculo de **urgencia** donde situaremos a los grupos que tengan la capacidad de influir en nuestros objetivos para conseguir los suyos, estos requerirán atención inmediata (Cruz, 2017).

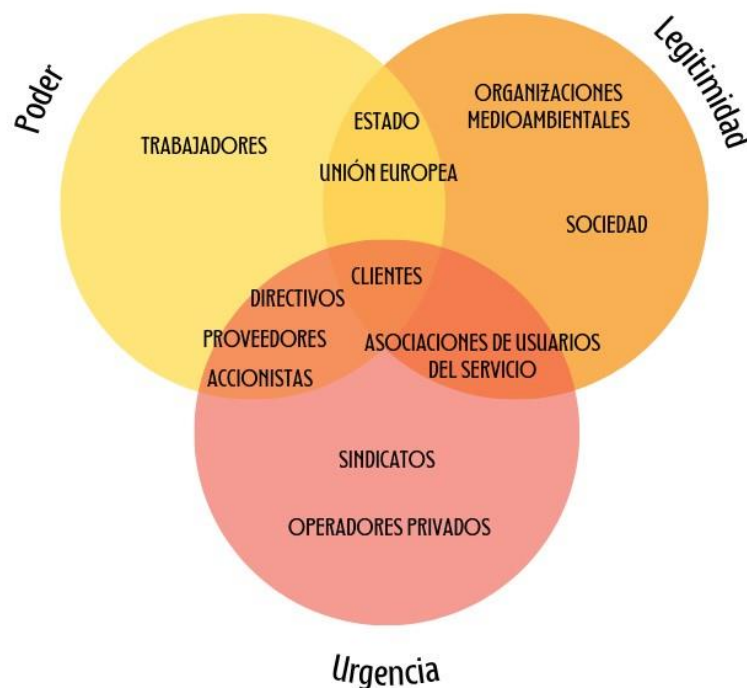


Figura 12. Gráfico Poder-Urgencia-Legitimidad. Elaboración propia

También existe otra forma de evaluar a los *stakeholders*, que será mediante la **matriz poder-interés** (Figura 13). En ella, se pueden diferenciar dos variables, en el eje de abscisas el de interés y en el eje de coordenadas el de poder, dependiendo del grado de capacidad de decisión y nivel de inquietud que tengan se actuará de una forma u otra. A partir de ella se valorará qué estrategias a llevar a cabo con los diferentes *stakeholders* (Cruz, 2017).

Posicionando un nivel de poder alto y en un nivel bajo de interés encontramos la Unión Europea, con un alto nivel de poder a nivel autoritario. Esta entidad suele exigir ciertos requisitos a las empresas por lo que la mejor estrategia que podemos seguir es tenerlos satisfechos, ya que son poderosos pero predecibles.

Por otra parte, si el nivel de poder también se encuentra alto, pero en este caso el poder de interés a su vez es alto marcarán una gran amenaza u oportunidad por lo que les definiremos como jugadores clave. En esta categoría se encuentran los directivos, accionistas, proveedores y el Estado ya que son *stakeholders* involucrados con la empresa y que sus acciones les repercuten directamente por lo que tienen un alto nivel de poder e interés. En cambio, si se encuentra poco interés y bajo poder simplemente tendremos que observar y aplicar el mínimo esfuerzo ya que supondrán pocos problemas como en nuestro caso son la sociedad y operadores privados.

Por último, si se encuentran con un nivel de interés alto y poco poder simplemente tendremos que mantener informados ya que son impredecibles, pero bastante manejables, como en nuestro caso son los trabajadores, el equipo de mantenimiento, clientes, asociaciones de usuarios del servicio o los sindicatos.

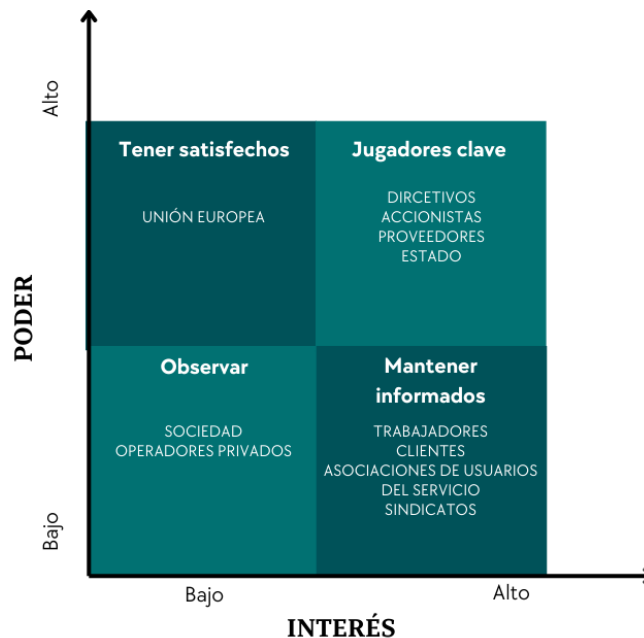


Figura 13. Matriz Poder-Interés. Elaboración propia

4.2 Definición del sector ferroviario

Es necesario delimitar el sector en el que opera Renfe para poder conocer la industria y a nuestros potenciales clientes y competidores. Para conocer la industria donde opera se puede usar la Clasificación Nacional de las Actividades Económicas (CNAE), por lo que Renfe estaría dentro del código CNAE 4910 - "Transporte interurbano de pasajeros por ferrocarril" (CNAE, 2024).

Para poder situar a nuestra empresa en el sector es necesario conocer varios aspectos que influyen en él, ya que estos serán los pilares que conformarán las estrategias seguidas por la empresa en el sector.

4.2.1 Clientes

Renfe ofrece el transporte tanto de pasajeros con Renfe Viajeros S.A, dando servicio a más de 500 millones de viajeros al año, como de mercancías con Renfe Mercancías S.A moviendo más de 18 millones de toneladas al año. (Renfe, 2024a)

En **Renfe Viajeros** podemos encontrar diferentes tipos de viajeros en función del servicio que utilicen, por un lado, tenemos a los usuarios de AVE y Larga Distancia, este servicio se dirige a diferentes tipos de viajeros. En primer lugar, podemos encontrar los viajeros de negocios, estos usuarios suelen preferir este servicio ya que ofrecen rapidez, eficacia y posibilidad de conectarse a la red, pudiéndose trasladar entre diferentes ciudades en poco tiempo y sin tiempos de espera, servicio que ningún otro medio les ofrece. Otro tipo de viajeros son los turistas, la gran conectividad entre centros urbanos lo hacen un servicio muy atractivo. También se encuentran los *commuters* de larga distancia, son personas que trabajan en una ciudad, pero viven en otra y necesitan trasladarse todos los días. Estos clientes valoran la rapidez que les ofrece el servicio y hacen uso de abonos y tarifas por viajes frecuentes (Díaz J. C., 2020).

Por otro lado, están los estudiantes, en especial los que estudian en una ciudad diferente de su hogar familiar y suelen viajar a sus ciudades de procedencia durante el año académico y vacaciones, los cuales hacen uso de descuentos para jóvenes y estudiantes, lo que les incentiva a usar este servicio. También cabe destacar las familias, que viajan por ocio o para visitar a familiares en otras ciudades, este servicio les ofrece una forma cómoda y segura de viajar. Por último, se encuentran los viajeros ocasionales que viven en ciudades que se encuentran distanciadas y necesitan trasladarse por eventos especiales o visitas a amigos y familiares (Díaz J. C., 2020).

Por otro lado, podemos diferenciar a los usuarios de Cercanías y Media Distancia/AVANT, son clientes que se desplazan en distancias urbanas e interurbanas, personas que carecen de vehículo propio o que debido a factores como el tráfico no quieren usarlo. Entre estos clientes encontramos a los *commuters*, viajan a diario por motivos de trabajo o estudio y utilizan este servicio aprovechando su frecuencia y conveniencia. También, se encuentran los turistas que utilizan este servicio para visitar ciudades o núcleos cercanos o de distancia media. En siguiente lugar, se destacan los estudiantes que viven en ciudades o núcleos cercanos diferentes a su hogar familiar y se desplazan frecuentemente. Por otro lado, están las familias que tienen que hacer uso de este servicio para moverse a distancias cercanas por motivos personales u ocio. Por último, se encuentran los viajeros ocasionales que viven en ciudades o núcleos cercanos y necesitan trasladarse por eventos especiales, citas médicas o visitas a amigos y familiares (Díaz J. C., 2020).

Por último, se encuentran los usuarios de los trenes temáticos, donde su única finalidad es turística, haciendo uso de los trenes temáticos como los trenes turísticos de Galicia o de Castilla-La Mancha. Dentro de este grupo de clientes están las familias, las cuales buscan experiencias educativas y de entretenimiento. En otro lugar, se encuentran los turistas, atraídos por conocer la historia y la cultura a la vez que disfrutar de experiencias únicas y divertidas (Díaz J. C., 2020).

Los clientes que hacen uso de **Renfe Mercancías** son empresas que necesitan transportar sus mercancías y no pueden hacerlo por otros métodos o prefieren hacerlo a través del sistema ferroviario, dando servicio a diferentes sectores. Las empresas que hacen uso de Renfe Mercancías son aquellas que necesitan transportar grandes cantidades de mercancía y lo pueden hacer a través de sus herramientas como contenedores o vagones especiales, una solución eficiente y segura (Renfe, 2024b).

Se encuentran diferentes tipos de clientes que requieren del transporte de materiales como la industria automotriz, empresas fabricantes de vehículos y sus diferentes proveedores utilizan este método para transportar sus productos. También se encuentran las empresas siderúrgicas, ya que Renfe ofrece la mejor solución para poder transportar de forma fiable el acero. En siguiente lugar, se destacan las empresas de madera y papel, ya que se ofrece un servicio líder en el mercado del transporte de este tipo de materiales. Otro cliente es el sector agrícola ya que cuenta con la capacidad del transporte de graneles y sólidos (Renfe, 2024b).

Por otro lado, está la industria de la construcción y materiales que hacen uso de este servicio porque Renfe cuenta con la capacidad de transportar productos paletizados, hasta 700 europalets. A su vez, se encuentran diversas empresas de diferentes sectores como el alimentario, textil o empresas de importación y exportación que requieren el uso de diferentes tipos de vagones como los contenerizados. Por último, están las empresas que necesitan del transporte de pesos o dimensiones especiales, ya que Renfe tiene la capacidad de cubrir la necesidad de las empresas que necesiten transportes especiales (Renfe, 2024b).

Renfe ofrece sus servicios al transporte de trenes militares o transporte de gas, considerados transportes sensibles, abarcando un tercio del negocio de este tipo de transporte (Bustos, 2022).

4.2.2 Proveedores del sector

Renfe es una empresa grande, y por ello colabora con diversos proveedores para poder realizar todos sus servicios bajo la mejor calidad. Estos proveedores abastecen trenes de alta velocidad y otros tipos de servicios. Las compañías que conforman los principales proveedores de Renfe son Adif, Alstom, CAF, Patentes Talgo y Siemens. Estas empresas han sido seleccionadas para entregar incluso hasta 30 trenes al año de alta velocidad que operarán por los principales corredores. Esta licitación que se les ha otorgado también incluye un mantenimiento de 30 años sobre los trenes (Railway-News, 2016)

Cabe destacar en primer lugar **Adif**, el proveedor de infraestructura de Renfe. Es una entidad pública perteneciente al Ministerios de Transportes y Movilidad Sostenible. Este proveedor ofrece el acceso a estas infraestructuras garantizando la seguridad y eficiencia (Adif, 2024)

Uno de los principales proveedores de la empresa ferroviaria es **Alstom**, compañía francesa la cual diseña y provee diferentes tipos de trenes, ya sean de alta velocidad o destinados a ofrecer otro tipo de servicios como de cercanías. Se prevé la incorporación de 201 trenes *Coradia Stream* con una gran capacidad, los cuales fueron encargados para realizar servicios de cercanías en las grandes ciudades (ALSTOM, 2023).

Por otro lado, encontramos otro gran proveedor, **CAF**, con el que se ha acordado el contrato del suministro de 32 trenes eléctricos destinados a realizar el servicio de media distancia, consiguiendo una renovación de flota (Renfe, 2023).

También cabe destacar la empresa **Talgo**, a la que se llegó a adjudicar un contrato con la empresa de 281,5 millones de euros, donde provee de hasta 40 locomotoras de alta velocidad y consigue completar la reforma del Tren hotel (Talgo, 2021).

Por último, podemos encontrar a **Siemens**, otro proveedor que desarrollará una plataforma de movilidad, esta aplicación integrará diferentes tipos de transporte donde se incluyen el tren. Esta permitirá a los usuarios planificar sus viajes, reservarlos y pagarlos a través de una app (Siemens, 2021).

4.3 Análisis del entorno general

En este apartado realizaremos una exploración del entorno general que rodea a Renfe, ya que comprender, identificar y delimitar el entorno que nos rodea es fundamental para la toma de decisiones. Para ello, se realizará un análisis del entorno genérico de la empresa, donde se delimitará el tipo de empresa que es. Por otro lado, realizaremos un análisis Pestel de los factores externos influyentes para la empresa.

4.3.1 El entorno de Renfe

Renfe, al ser la principal empresa ferroviaria de España está involucrada en diferentes sectores dentro el transporte y la logística, donde se pueden destacar sus principales operaciones. Estas son el **transporte de pasajeros**, donde se incluyen el AVE, larga distancia, rutas regionales y cercanías, ya sean rutas dentro del territorio nacional o internacional. Su otra operación principal es el **transporte de mercancías**, donde se gestionan los distintos tipos de cargas, como el de vehículos, madera, contenedores etc. (Renfe, 2024c).

Al ser una empresa altamente cualificada para realizar sus servicios cuenta con instalaciones capacitadas para un correcto funcionamiento, como la de mantenimiento del material rodante, que a su vez abarca el sector del mantenimiento ferroviario realizando diferentes servicios. También ofrece el servicio de alquiler de trenes y equipos similares (Renfe, 2024c).

Al ser una empresa tan referente y conocida ofrece servicios de consultoría estratégica en proyectos ferroviarios como operador sombra, o dando apoyo a la gestión (Renfe, 2024c).

El sector en el que opera Renfe tiene varias **barreras de entrada**, las cuales afectan a las nuevas empresas que quieran incorporarse al mercado, o a las empresas que ya estén en el mercado y quieran realizar nuevas operaciones de expansión.

Una de las principales barreras de entrada son los **costes altos de capital** que se necesitan para incorporarse al sector, ya que se requieren grandes inversiones tanto en material rodante como en infraestructuras o tecnología, por lo que se considera una gran barrera de entrada para los nuevos competidores del territorio nacional que quieren competir contra Renfe u otros operadores privados ya inmersos en el sector.

Otra gran barrera de entrada es el **marco regulatorio** que tiene el sector del transporte ferroviario, ya que está muy regulado en cuanto a términos medioambientales, estándares operativos y seguridad, esto supone una gran barrera de entrada ya que no cualquier empresa puede acceder a ello o no tiene la capacidad de cumplir los estándares requeridos.

Un privilegio que tiene Renfe es el fácil acceso a la **infraestructura ferroviaria** nacional, porque el propietario de estas es Adif, pero esto puede suponer una gran barrera de entrada a las

nuevas empresas que quieran acceder a estas infraestructuras al ser complicado y con elevados costes.

Renfe es una empresa que se beneficia de las **economías de escala** al poseer una base de operaciones tan fuerte. Esto puede resultar una barrera de entrada para aquellas empresas que quieran incorporarse nuevas al sector ya que no poseen los grandes centros de operaciones.

Otra barrera de entrada son los **acuerdos de servicios exclusivos** que posee la empresa Renfe, acuerdos que afectan a ciertas rutas o clientes, cómo puede ser el acuerdo realizado el 11 de mayo que permiten a Renfe viajeros, Ilsa (Iryo) y SNCF la capacidad reservada de operar en las principales líneas de alta velocidad en trayectos como Madrid-Sur, Madrid-Levante y Madrid-Barcelona-frontera francesa (Vanguardia, 2020). Esto supone una barrera de entrada para nuevos competidores, porque al inicio se encontrarán restringidos a operar en ciertas rutas o con ciertos clientes.

Otra barrera de entrada muy importante es la **experiencia y la reputación**, ya que los nuevos competidores no ofrecerán la confianza y experiencia que ha demostrado Renfe durante todas las décadas pasadas, al haber sido el operador principal nacional durante muchos años y competir contra esto puede ser muy desafiante.

Otra barrera de entrada es la **integración establecida con otros modelos de transporte** como puede tener Renfe gracias a la versión “doco”, plataforma que genera un viaje más fluido con la que se consigue relacionar el transporte ferroviario con otros medios de transporte (Renfe, 2022a). Los nuevos operadores que quieran ingresar al mercado tendrán que establecer versiones similares que ofrezcan está conexión con otros métodos, esto puede resultar una barrera de entrada ya que pueden ser procesos largos y complejos.

Analizando las barreras de entrada descritas anteriormente y las características del mercado en el que opera Renfe se puede situar a la empresa en el **tipo “E”** (Figura 14). Esto es debido a que las barreras de entrada tienen una puntuación alta en torno al 4-5, al necesitar una gran cuota de mercado para que la empresa resulte rentable y también necesitar un gran poder de capital ya que el material y las infraestructuras son muy costosos. Por otro lado, es muy importante la diferenciación y especialización, como se puede ver en servicios de alta velocidad (AVE) y otros servicios que ofrece diferenciación en cuanto a comodidad, frecuencia y velocidad.

Esto nos sitúa en un entorno donde tanto la economía de escala y la diferenciación son importantes y limitantes a la hora de entrada, lo que reduce considerablemente el número de competidores porque no cualquiera puede acceder a este mercado.

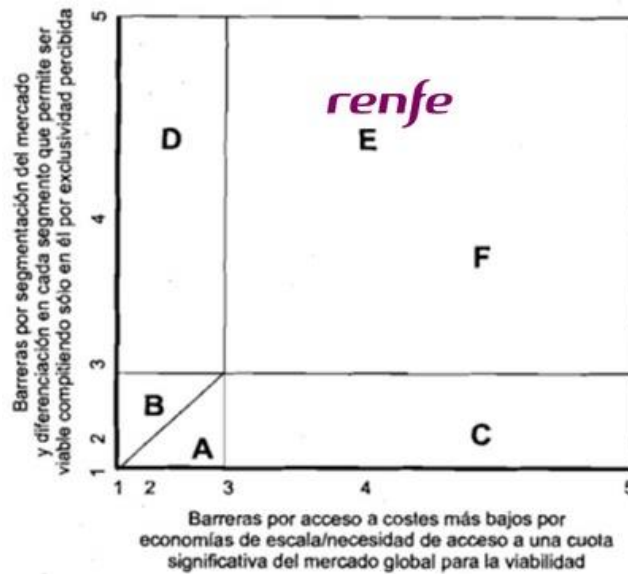


Figura 14. Entorno de Renfe en el sector de la actividad. Elaboración propia

4.3.2 Análisis Pestel

POLÍTICO

Una de las metas a nivel de la Unión Europea es mejorar la conexión y compatibilidad ferroviaria de los países miembros, este proceso comenzó en 1990 y sigue hasta la actualidad. Su principal objetivo es crear un **espacio ferroviario europeo único** que resulte eficiente y posea un carácter competitivo a nivel de la UE. Con el fin de reforzar la política ferroviaria europea se han propuesto cuatro paquetes ferroviarios, los cuales tienen como principales objetivos: Promover la competencia del mercado ferroviario, mejorar la interoperabilidad entre los sistemas ferroviarios nacionales y la creación de un único espacio ferroviario europeo (Consejo Europeo, Consejo de la Unión Europea, 2024) .

Estos cuatro paquetes han sido implementados tanto por el Consejo y el Parlamento entre los años 2001-2006. Todos ellos mantienen puntos comunes que son:

- Liberalización del sistema ferroviario
- Otorgar permisos a las empresas ferroviarias a la vez que la acreditación de los maquinistas
- Normas de seguridad comunes
- Creación de la Agencia Ferroviaria Europea y de organismos ferroviarios de supervisión en cada Estado miembro de la UE
- Derechos de los viajeros

El objetivo de la UE de crear un espacio ferroviario único se ralentizó por el impacto de la **pandemia del COVID-19**, ya que supuso un descenso de actividad en prácticamente todos los sectores, sin dejar indiferente al sector del transporte ferroviario, en las Figuras 15 y 16 se observa que en el año 2020 sufre una fuerte caída. Los operadores existentes y los nuevos que se acababan de introducir al mercado tuvieron que enfrentarse a muchos desafíos tanto

financieros como operativos. En el año 2021 se aprecia una recuperación y sigue subiendo en el año 2022 hasta casi llegar a niveles pre-pandemia (CNMC, 2023).

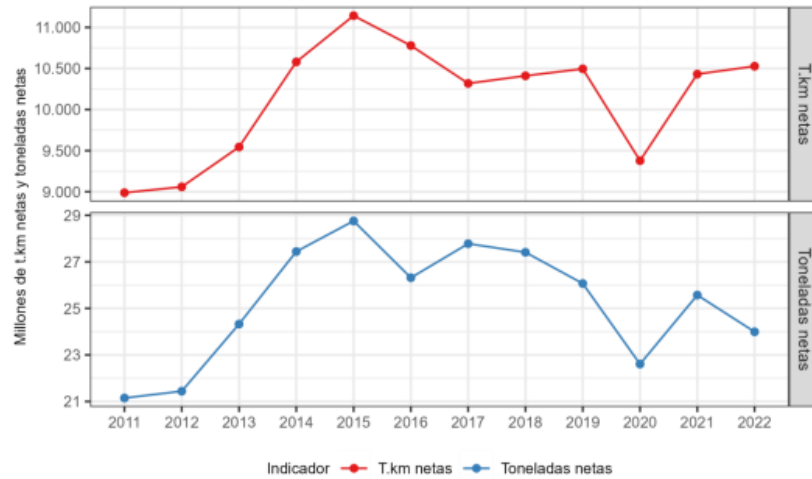


Figura 15. Evolución de la actividad del transporte de mercancías en. Fuente: CNMC (2023)

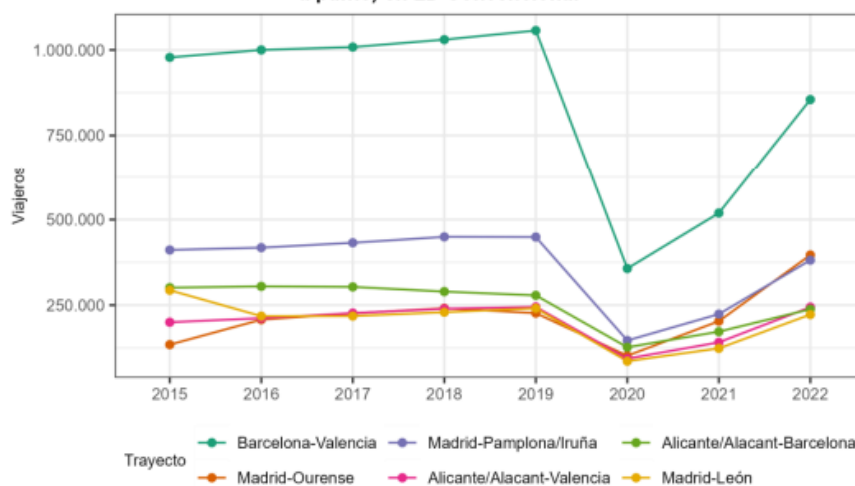


Figura 16. España Evolución de la actividad en las principales rutas nacionales. Fuente: CNMC (2023)

El último paquete ferroviario se empezó a llevar a cabo en 2021 hasta la actualidad, este paquete consta de seis actos legislativos y se centra en la **liberalización del mercado ferroviario** a la vez que reforzar su competitividad (Consejo Europeo, Consejo de la Unión Europea, 2024).

Por otro lado, la **guerra de Ucrania** ha sido la causante de muchas perturbaciones en los mercados, afectando al mercado de la energía y dando como resultado una gran subida en los precios, viéndose afectada la política energética y la subida del petróleo y el gas, que está estrechamente relacionada con la operativa de los transportes ferroviarios (Rizzi, 2022). Se puede ver cómo a raíz de la guerra de Ucrania en febrero del 2022 el precio del petróleo subió drásticamente, en la actualidad se puede ver que se ha estacionado un poco, pero sigue alto en comparación con los años anteriores al conflicto (Figura 17).

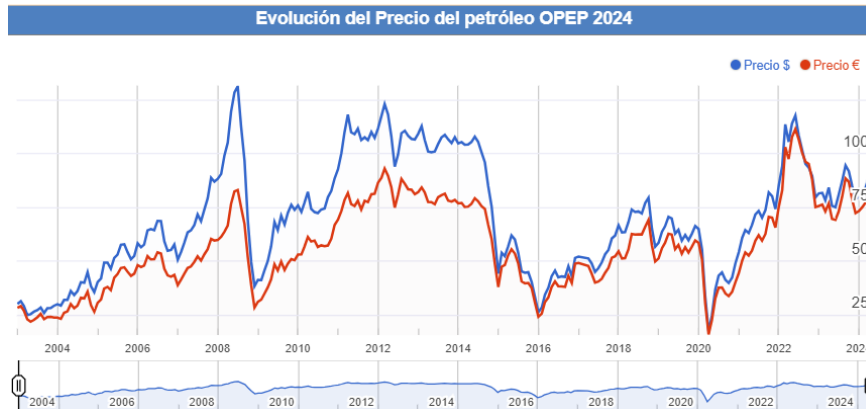


Figura 17. Evolución del precio del petróleo. Datosmacro.com (2024)

Existe inestabilidad política y una **tensa relación entre China y Occidente**, la cual resulta preocupante para el mercado del transporte ferroviario, ya que China es un proveedor de componentes y materiales necesarios para la industria ferroviaria, que se puede ver reducido o limitado el abastecimiento por culpa de restricciones o el aumento de las tarifas aduaneras (Rizzi, 2022).

También, cabe destacar que la Comisión Europea ha decidido llevar a cabo diferentes propuestas agrupadas dentro de El Pacto Verde Europeo, con finalidad de **adaptar las políticas de la Unión Europea** ya existentes sobre la energía, el transporte, la fiscalidad y el clima. Esto se ha hecho con el fin de poder reducir las emisiones generadas de gases efecto invernadero en por lo menos un mínimo del 55% hasta 2030 (Comisión Europea, 2019).

ECONÓMICO

La **salud y estabilidad económica de España** afectará directamente a la economía del sector del transporte ferroviario, por eso es importante analizar indicadores que ayuden a encuadrar la situación económica actual. Un indicador relevante es el **PIB**, con el que medimos el valor monetario ya sea trimestral o anual de la producción de bienes y servicios. En el primer trimestre de 2024 ha aumentado en un 0,7% en comparación al último trimestre del 2023 (Figura 18). La cifra exacta del PIB en el primer trimestre del 2024 ha sido de 380.391 millones de euros y con una variación interanual del 2,4%, siendo tres décimas superiores a la del cuarto trimestre del 2023 (Expansión/ Datosmacroeconómicos, 2024).

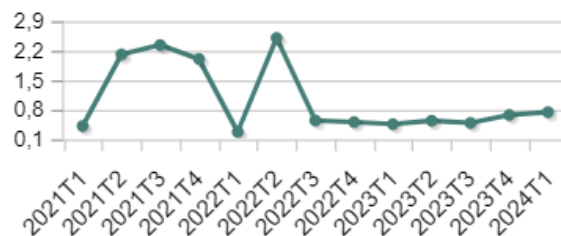


Figura 18. PIB nacional a precios de mercado. Fuente: INE (2024)

Otro dato económico muy importante es el apoyo gubernamental mediante **subsidios y financiaciones** para la realización de operaciones y apoyo a la infraestructura. Se destaca el **“Programa de apoyo para un transporte sostenible y digital: eco-incentivo ferroviario”** el cual forma parte de un programa que refuerza y apoya un transporte sostenible y digitalizado. Tiene

como objetivo aumentar el transporte ferroviario tomándolo como alternativa al transporte de mercancías por carretera, dando como resultado una reducción de emisiones de gases efecto invernadero que llegan a la atmósfera. Tiene un **presupuesto de 75 millones** de euros y una duración que comprende entre los años 2022-2025 (Ministerio de transporte y sostenibilidad, 2024).

También hay que tener en cuenta las **fluctuaciones en los costes de la energía**, ya que estas variaciones afectan directamente a las empresas de transporte ferroviario como es Renfe. Hoy en día existe una crisis energética que empezó en 2021 y se acentuó en 2022 propiciada por el principal factor de la guerra de Ucrania. Esta crisis tiene como resultado precios récord en combustibles, una pobreza creciente y unas economías globales en declive. Esto supone un **impacto directo en la rentabilidad y economía** del país y de las empresas (iea50, s.f).

En el periodo de un año esta subida del precio de los combustibles desembocó en una inflación subyacente considerablemente alta, esto se tradujo en el aumento de las presiones inflacionistas ya latentes desde el desajuste del mercado tras la pandemia del COVID-19. La inflación energética llegó a su pico más alto en la UE del 44% en marzo de 2022 (Figura 19). El resultado fue una inflación en toda la zona de la Unión Europea de hasta el 10,6% en octubre del 2022 en materias primas tanto energéticas como no, donde se empezó a corregir disminuyendo los precios de la energía.

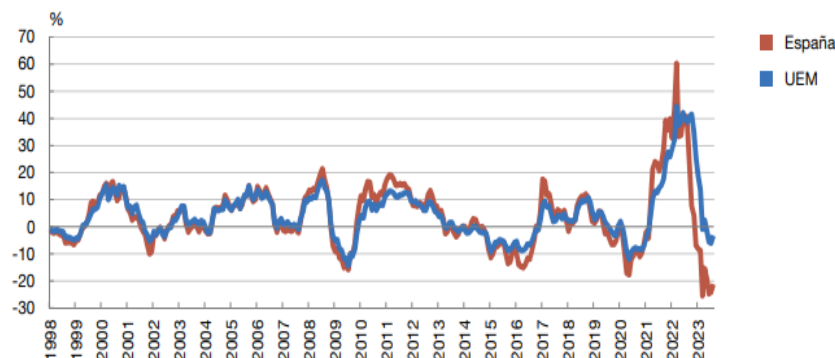


Figura 19. Inflación de los precios de la energía sin ajustar de estacionalidad. Fuente: Llombart, Rodríguez, & Odendahl (2024)

Por otro lado, la inflación subyacente en servicios y bienes no energéticos alcanzó un valor de 5,7% de inflación en marzo de 2023 (Figura 20). Desde entonces hasta 2024 ha disminuido el 1,5%, situándose en un valor del 4,2% (Llombart, Rodríguez, & Odendahl, 2024).

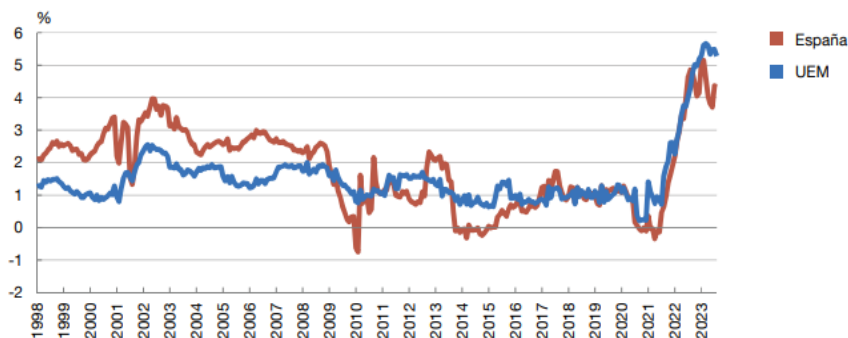


Figura 20. Inflación subyacente sin ajuste de estacionalidad. Fuente: Llombart, Rodríguez, & Odendahl (2024)

En el 2020 se produjo una gran caída del empleo, provocado por la pandemia y sus políticas de confinamiento, pero se notó una notable recuperación entre los años 2021 y 2023, generando más de un millón de **nuevos puestos de empleo** y produciendo un crecimiento del 6%, como resultado en España se llegó a duplicar la tasa de crecimiento de empleo marcada por la UE. En la Figura 21, las ofertas de empleo publicadas a nivel nacional crecieron en un 50% entre el primer trimestre de 2020 y 2024. Esto se tradujo en un aumento de la demanda de trabajadores en los años posteriores a la pandemia del COVID-19 (Adrián & Lydon, 2024). El aumento de los niveles de empleo afecta directamente al transporte ferroviario, ya que influye en los patrones de movilidad lo que implica un aumento de la demanda del transporte público, proporcionando beneficios económicos a este tipo de empresas.

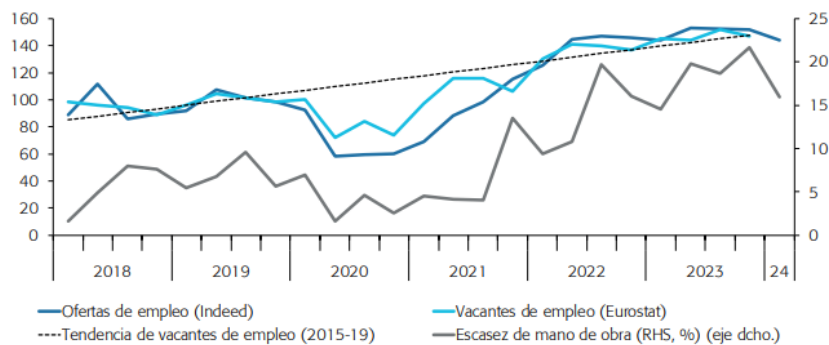


Figura 21. Tendencias de empleo. Fuente: Adrián & Lydon (2024)

SOCIOCULTURAL

En el último siglo la esperanza de vida ha aumentado considerablemente y se prevé que siga aumentando en los próximos años, (Figura 22). También, se puede apreciar cómo a medida que aumentan los años se reduce la brecha entre hombres y mujeres, ya que normalmente las mujeres tienen una esperanza de vida mayor, pero esto según pasan los años va disminuyendo. A medida que pasan los años la pirámide poblacional cambia su forma, produciéndose un **envejecimiento pronunciado** (Reino, 2023).

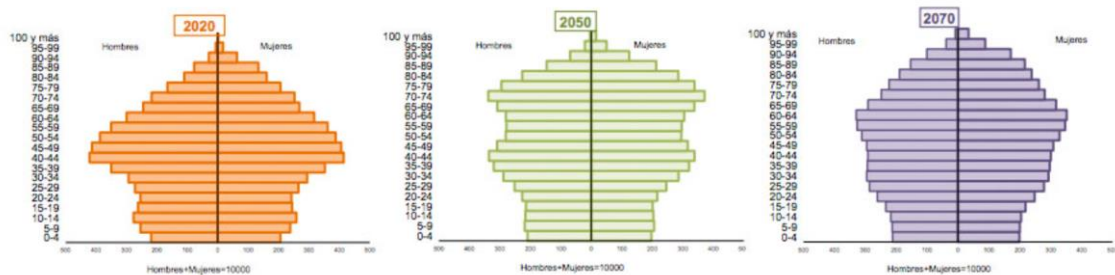


Figura 22. Pirámide poblacional años 2020, 2050 y 2070. Fuente: INE (2022)

El envejecimiento provoca un aumento de la fragilidad física y funcional de las personas, tendrá como resultado unos ancianos que buscarán mejorar su calidad de vida constantemente. La OMS también participa activamente en la mejora de la calidad de vida de los ancianos mediante la optimización de oportunidades en la salud y seguridad. Por otro lado, también se deben tener en cuenta las secuelas producidas por la pandemia del COVID-19, ya que ha impactado en la

cronicidad de enfermedades y aumentado los problemas en pacientes que tenían enfermedades preexistentes (Reino, 2023).

Después de la pandemia del COVID-19 se instauró en nuestra sociedad la **cultura del teletrabajo**, donde muchos de los puestos que podían adaptarse se realizaban desde casa mediante el teletrabajo, resultado del pico en el año 2020 (Figura 23). Después del confinamiento sufrió un gran descenso, pero ha quedado instaurado en nuestra sociedad. Este método proporciona diferentes beneficios como la mejora de la productividad laboral o la sostenibilidad, al no necesitar moverse de sus casas para trabajar, por lo que se reducirán las emisiones (Peña, 2024).

En España, se han acentuado a causa de las diferentes crisis sanitarias, económicas, políticas y climáticas las dificultades que tienen que enfrentar día a día las zonas rurales. Esta serie de eventos ha producido una despoblación y envejecimiento de las zonas rurales, donde se puede apreciar una brecha de comodidades y bienestar entre zonas rurales y urbanas, teniendo estas últimas mayor acceso a la mayoría de los servicios sanitarios, educativos. Esto produce una vulnerabilidad a las zonas rurales a la vez que aumenta su marginación (Oliva & Tolosana, 2024)

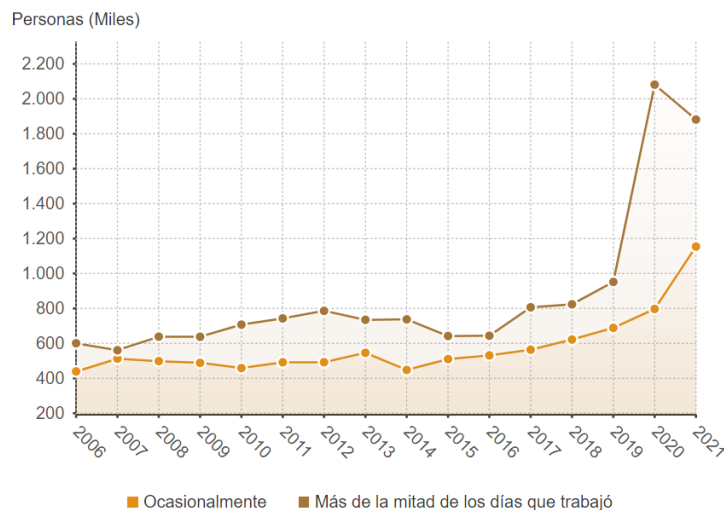


Figura 23. Evolución del teletrabajo en España. Fuente: epdata (2022)

Un aspecto muy importante es la educación ambiental, ya que es una herramienta capaz de dar el poder a los ciudadanos de tomar decisiones e implantar acciones que sean respetuosas con el medio ambiente. Poco a poco en la sociedad se está implantando en las escuelas una alfabetización ambiental con la cual se crea mayor conciencia y compromiso con la protección del medio ambiente, dónde juegan un importante papel los educadores e instituciones educativas (Yupanqui-Guevara & Leyva-Aguila, 2024).

Un factor cultural muy relevante en nuestro país es el turismo, existe el interno, realizada por los habitantes de un país que viajan dentro del mismo, y por otro lado el internacional, agrupando a los turistas que viajan a otro país. Como resultado del turismo tenemos un crecimiento económico tanto del país como de las empresas de transporte (Ruiz, Sotillo, & González, 2018). Los viajes con destino interno sobrepasan con creces a los que tienen destinos internacionales, en 2022 155,25 millones de viajes fueron de origen interno frente a 16,14 con origen extranjero (Figura 24).

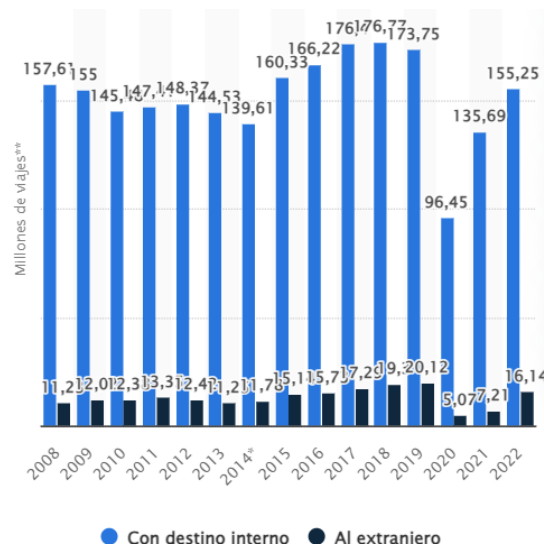


Figura 24. Variación de viajes internos y al extranjero. Fuente: statista (2024)

TECNOLÓGICO

Nos encontramos en la cuarta revolución industrial, la **Industria 4.0**, se caracteriza principalmente por la incorporación de tecnologías digitales en diferentes procesos. Mediante el “Internet de las cosas” (IoT) se consigue digitalizar los procesos totalmente con el fin de aumentar la eficiencia y poder llegar a un grado alto de personalización del producto o servicio. De esta forma, se consigue combinar la informática con los requerimientos del cliente, para que esto se logre hace falta hacer uso de tecnologías avanzadas como son Big Data, robótica, Cloud Computing, IoT, realidad aumentada o impresión 3D (Román, 2024).

La **digitalización** es el motor del futuro, con un marco muy amplio de expansión, en concreto en sectores muy conservadores o difíciles de digitalizar, como puede ser el sector del transporte ferroviario, teniendo un gran potencial. La digitalización de procesos fomenta la seguridad, reduce los tiempos de mantenimiento y operación y mejora la atención al cliente, para ello se están incorporando al mercado tecnologías avanzadas como el 5G o navegación por satélite, promovidas por proyectos europeos y nacionales (Díaz I. J., 2021).

En la actualidad, la **automatización** está impactando muy fuerte en los diferentes sectores industriales. La implementación de estos sistemas automatizados a los procesos implica una mejora en la gestión y operaciones, reduciendo las posibilidades de error cometidas por el ser humano. Los sistemas automatizados también son capaces de anticiparse al error con análisis predictivos y sistemas de monitoreo. Hoy en día, se están implantando sistemas que combinan la automatización con tecnologías avanzadas como el IoT o inteligencias artificiales, creando sistemas inteligentes (Nieto, 2006).

Aunque la digitalización y la automatización presentan muchos beneficios, también generan un desafío muy importante que es la **ciberseguridad**, siendo el ciberespacio el quinto dominio de guerra junto al mar, tierra, aire y espacio. En la actualidad es muy utilizado el modelo computacional de la nube, siendo este el principal pilar de multitud de infraestructuras tecnológicas de diferentes usuarios y empresas. Los ciberdelincuentes ya sea de forma aislada o en organizaciones intentan atacar a estos colectivos con fines propios, perjudicando a la

empresa y a los usuarios (Aguilar, 2011). La ciberdelincuencia está a la orden del día, aumentando progresivamente con la cantidad de dispositivos conectados, creciendo en el 2022 hasta un 87% en comparación con 2021 (Figura 25) (Kolesnikov, 2024).

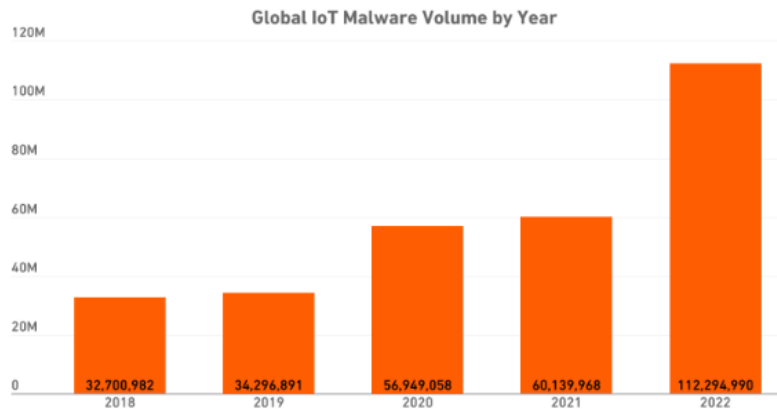


Figura 25. Evolución de los ciberataques. Fuente: techopedia (2024)

ECOLÓGICO

La década del 2020 será clave para poder cumplir con los desafíos actuales en cuanto cambio medioambiental se refiere, quedan 6 años para llegar a cumplir los objetivos que marca el plan de la **Agenda 2030**. Este es un plan de acción que nació en 2015, respaldado por la ONU y sus 193 participantes, con el fin de apoyar al planeta, a las personas y la prosperidad (Iberdrola, 2024).

Una de las dimensiones de la Agenda 2030 que afectan directamente a las decisiones de nuestra empresa es la medioambiental. Este plan afirma que un medioambiente saludable es un pilar fundamental, ya que sin una buena acción climática no llegaremos a alcanzar los objetivos superiores. Las metas marcadas por la Agenda 2030, en cuanto a medioambiente se refiere, son las reflejadas en la Figura 26 (Iberdrola, 2024).



Figura 26. Objetivos medioambientales Agenda 2030. Fuente: Iberdrola (2024)

Los grandes retos a los que nuestro país se enfrenta en los años siguientes son la pérdida de biodiversidad y el cambio climático, por lo que los años que quedan para cumplir con los objetivos marcados por la Agenda son claves para paliar estos problemas causantes de la crisis climática. Por ello, los investigadores afirman que, si no se reduce de forma drástica las emisiones de gases a la atmósfera, tendremos un aumento de las temperaturas que superarán el límite de seguridad y podrán desembocar en problemas irreversibles. Por esta razón se

impulsan métodos de transporte sostenibles, mediante energías renovables y limpias (Díaz J. C., 2020).

Por ello, se destaca la tendencia de **sostenibilidad y descarbonización**, ya que cuando se habla de viajes sostenibles y respetuosos con el medio ambiente el transporte por ferrocarril es el principal, ya que se producen bajas emisiones, aunque todavía hay que reducir más su contaminación. Un gran paso es la creación de los trenes HS2 al destacar por su bajo impacto de carbono, estos trenes circularán dentro de 10 años y han sido nombrados los más respetuosos que existen con el medio ambiente (Global Railway REVIEW, 2023).

El uso de estas energías limpias y renovables se ve claramente reflejado en la actualidad, al aumentar cada año, siendo la energía renovable producida en el año 2023 superior a la del año anterior, ya que llegó a obtener un acumulado de 116.844 GWh total a fecha de 17 de noviembre, superando a la de 2022 y creciendo en un 14.3% su producción (red eléctrica, 2023).

LEGAL

En primer lugar, se pueden destacar las diferentes regulaciones del transporte de la Unión Europea como es el **Reglamento (CE) nº 1371/2007 sobre los derechos y obligaciones de los viajeros de ferrocarril**, donde se establecen los derechos de los pasajeros del transporte ferroviario, como pueden ser las compensaciones, el derecho a estar informados o asistencia personas con movilidad reducida o discapacidad del Estado Español (BOE, 2007).

Se lleva años intentando crear un espacio ferroviario europeo único, por tanto, existe una regulación de la Unión Europea que lo promueve y es la **Directiva 2012/34/UE del Parlamento Europeo y del Consejo**. Esta marca un espacio ferroviario único, de forma que el transporte ferroviario sea un mercado competitivo, con un acceso justo y no discriminatorio a las diferentes infraestructuras ferroviarias (EUROPEA, BOE, 2012).

También son muy importantes las regulaciones de seguridad, al ser una herramienta clave para la prevención de accidentes. Se pueden ver reflejadas en el **Reglamento (UE) 2016/798 sobre la seguridad ferroviaria**, donde se define un criterio uniforme en los sistemas de seguridad ferroviarios, contribuyendo a una mejora continua y promoviendo la cultura de seguridad ferroviaria (EUROPEA, BOE, 2016).

Otro reglamento en materia de seguridad es la **Directiva 2004/49/CE sobre la seguridad de los ferrocarriles comunitarios**, la cual establece un desarrollo y mejora en materia de seguridad ferroviaria en la Unión Europea, que incluye certificaciones de mantenimiento de material e investigaciones de accidentes e incidentes ferroviarios (EUROPEA, BOE, 2004).

Por otro lado, se encuentran las normativas nacionales, ya que cada país miembro de la Unión Europea posee sus propias legislaciones nacionales, las cuales se deben alinear con los reglamentos europeos. Mediante estas leyes se cubrirán especificaciones en materia de mantenimiento, técnicas y medidas de seguridad. En el caso concreto de nuestro país, encontramos un **Reglamento de Condiciones Generales de Transporte para el Ferrocarril de Viajeros en España (Orden FOM/642/2018)** donde se regulan tanto los derechos como los deberes que tienen los viajeros de ferrocarril, así como las condiciones generales del transporte por ferrocarril (Ministerio de transporte y movilidad sostenible, 2018).

Por último, cabe destacar las regulaciones de privacidad de datos personales, ya que hoy en día se manejan multitud de datos de clientes. Esto viene recogido en el **Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)** de la Unión Europea, ya que rige esta protección de los consumidores en el territorio de la UE y su espacio económico. Está vigente desde el 25 de mayo de 2018 y es aplicado a todas las empresas y organizaciones que poseen datos personales de las personas residentes en la Unión Europea, convirtiéndolo en un reglamento indispensable y fundamental (EUROPEA, BOE, 2016).

4.3.3 Resumen del análisis PESTEL

En primer lugar, en cuanto al **factor político**, se destaca una de las metas de la Unión Europea que afecta directamente a nuestra empresa y es la creación de un espacio ferroviario europeo único, al ser uno de sus principales objetivos promover la competencia del mercado ferroviario mediante la liberalización de este. Esto generará una de las principales amenazas que la empresa tendrá que combatir. Por otro lado, se destaca la guerra de Ucrania que ha producido que las políticas energéticas se vean afectadas, a la vez que la tensa relación entre China y Occidente que afecta de forma directa al mercado haciendo que los factores energéticos sean de gran importancia.

En segundo lugar, tenemos el **factor económico**, donde es primordial para el éxito de la empresa la salud y estabilidad económica de España, que actualmente se encuentra en un buen momento, generando una oportunidad para la empresa. Otro punto importante para el funcionamiento de la empresa son los subsidios y financiaciones gubernamentales, ya que serán utilizados para la realización de la actividad empresarial. Por otra parte, se destaca las fluctuaciones en los costes de la energía, las cuales causan un impacto directo en la rentabilidad y economía, causando que la eficiencia tecnológica sea un requisito fundamental en las operaciones. Por último, en el año 2020 se produjo una gran caída del empleo, pero sufrió una pronta recuperación entre los años 2021 y 2023, produciendo así nuevos puestos de empleo.

En cuanto al **factor sociocultural**, cabe destacar la cultura del teletrabajo, ya que a raíz de la pandemia de 2020 muchos puestos de trabajo que se podían adaptar lo hicieron, manteniéndose esa cultura hasta la actualidad. Esto produjo que se alteraran los patrones de movilidad y afectó negativamente a la empresa, generando una amenaza. Por otro lado, en la sociedad cada vez es más importante la educación ambiental, convirtiéndose en una herramienta de dar poder a la sociedad. En último lugar, el turismo es una parte fundamental tanto de la economía de nuestro país, como para nuestra empresa.

En cuarto lugar, se encuentra el **factor tecnológico**, destacando la cuarta revolución industrial de la Industria 4.0 y la digitalización de diferentes procesos, que ayudará a Renfe a adaptar sus operaciones y mantenerse a la vanguardia tecnológica. Todos estos avances tecnológicos deberán tener en cuenta un nuevo problema de esta cuarta revolución, y es la ciberseguridad, al haber aumentado los ataques del ciberespacio.

Seguidamente encontramos el **factor ecológico**, ya que en cuanto a cambio medioambiental se refiere, quedan 6 años para cumplir los objetivos ecológicos de la agenda 2030. Por esto cada vez son más impulsados los métodos de transporte sostenibles y se acentúa una tendencia hacia la sostenibilidad y descarbonización.

En último lugar, se encuentra el **factor legal**, donde hay una serie de reglamentos por parte de la Unión Europea que abarcan diversos ámbitos como son los derechos y obligaciones de los viajeros por ferrocarril, como ámbitos de la seguridad. También existen reglamentos a nivel nacional y un Reglamento General de Protección de Datos. Estos factores legales deberán ir incluidos en las operaciones que lo requieran de nuestra estrategia.

4.4 Análisis del entorno específico

Es de gran importancia conocer el entorno específico en el que opera la empresa ya que tiene un impacto directo en las operaciones de la empresa. Para realizar este análisis se usarán dos herramientas, el método Abell que es excelente para definir y segmentar el mercado en el que opera la empresa. Por otro lado, se usarán las cinco fuerzas de Porter con las que se entenderá la dinámica de las fuerzas competitivas de ese mercado. Las dos herramientas son complementarias y su utilización conjunta proporcionará una buena comprensión y una guía a la hora de formular las estrategias.

4.4.1 Método Abell

El mercado del transporte ferroviario se puede diferenciar el transporte de pasajeros donde nuestra empresa opera bajo el nombre de **Renfe Viajeros**, y el transporte de mercancías, en la cual opera con el nombre de **Renfe mercancías**.

Estos mercados están constituidos por las diferentes empresas que usan distintos tipos de tecnologías para cubrir las funciones o necesidades que requieren los clientes. El cubo rojo de la Figura 27 representa el **mercado del transporte de pasajeros**, donde se encuentran las diferentes tecnologías con las que los clientes pueden trasladarse, como son el ferrocarril, avión, autobús, coche, tranvía, metro o barco.

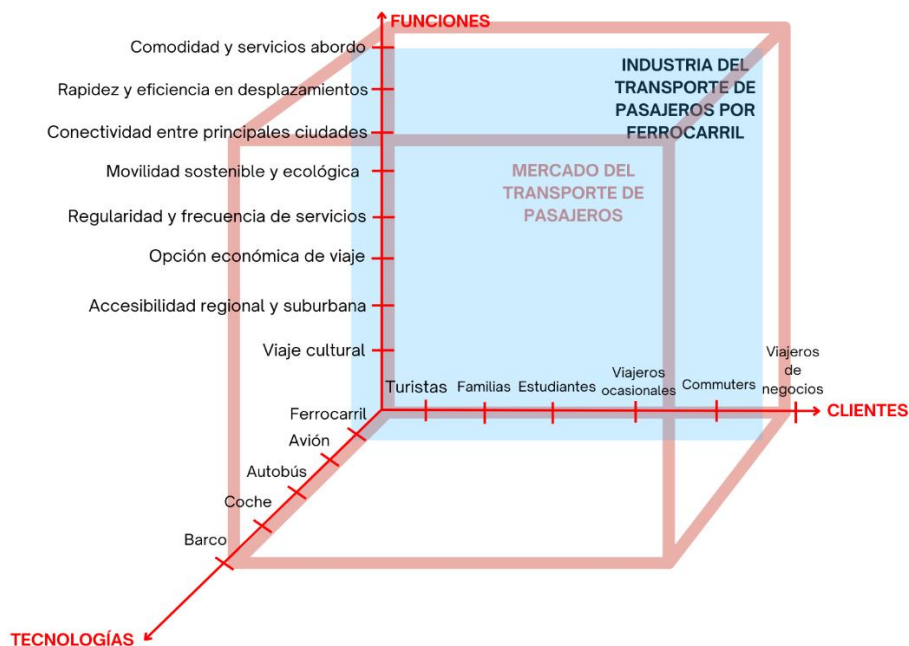


Figura 27. Mercado del transporte de pasajeros. Elaboración propia

Nuestra empresa usa el ferrocarril como tecnología para cumplir las funciones que necesitan los clientes, por lo que dentro de este mercado pertenece a la **industria del transporte de pasajeros por ferrocarril**, representado en el cuadrado azul de la Figura 27.

Dentro de esta industria se pueden diferenciar **diferentes líneas de negocio** que tiene la empresa (Figura 28), donde cada una cubre unas necesidades a unos tipos de clientes, que fueron clasificados en cada línea de negocio en el apartado 4.2.1 Clientes.

El cuadrado rosa representa el **AVE y Larga distancia**, cubriendo a todos los clientes las necesidades de comodidad y servicios a bordo, rapidez y eficiencia en desplazamientos, conectividad entre principales ciudades y movilidad sostenible y ecológica.

En siguiente lugar, se destaca en el cuadrado naranja la línea de negocio de **Media distancia y Cercanías**, donde se cubren a todos los clientes exceptuando los viajeros de negocios, las necesidades de movilidad sostenible y ecológica, regularidad y frecuencia de servicios, opciones económicas de viajes y accesibilidad regional y suburbana.

Por último, el recuadro azul oscuro representa los **trenes turísticos** que cubren las necesidades del viaje cultural de los turistas.

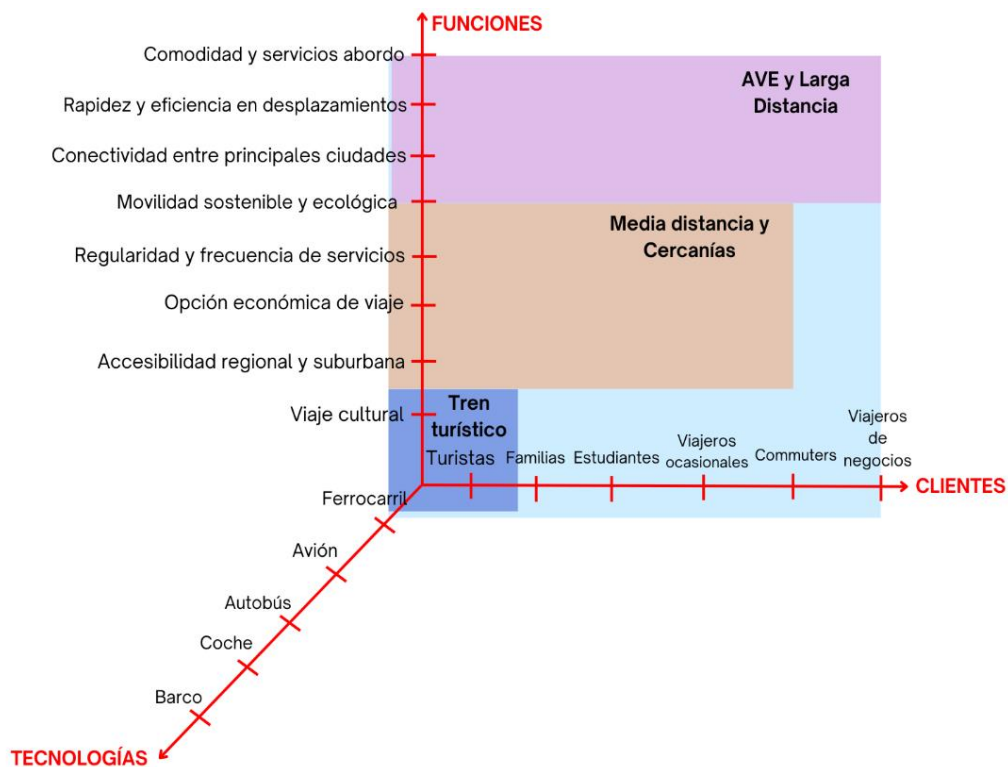


Figura 28. Negocios de la industria de transporte de viajeros por ferrocarril. Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se puede concluir que Renfe Viajeros opera en el mercado del transporte de pasajeros dentro de la industria del transporte de pasajeros por ferrocarril, ofreciendo a sus clientes las tres líneas de negocio descritas anteriormente.

En siguiente lugar, está el **mercado del transporte de mercancías** representado por el cubo rojo de la Figura 29, las tecnologías usadas en este mercado son el ferrocarril, el avión, el camión y el barco, usando estas tecnologías se lograrán cubrir las funciones de los clientes.

Nuestra empresa usa el ferrocarril como tecnología para cumplir las funciones que necesitan los clientes, por lo que dentro de este mercado pertenece a la **industria del transporte de mercancía por ferrocarril**, representado en el cuadrado verde de la Figura 29.

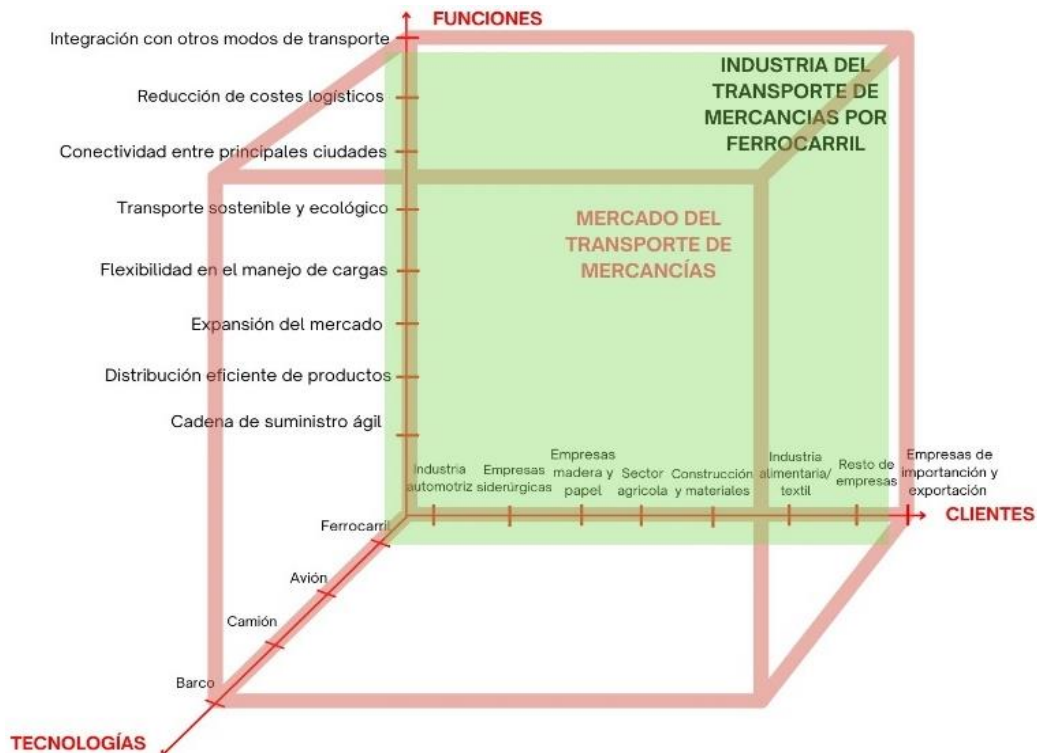


Figura 29. Mercado del transporte de mercancías. Elaboración propia

En esta empresa se pueden diferenciar diferentes líneas de negocios dentro de la industria (Figura 30), las cuales son capaces de cubrir todas las necesidades requeridas. Mediante ferrocarriles adaptados la empresa es capaz de cubrir todas las funciones a las empresas de la industria, como son ferrocarriles de uso exclusivo para el transporte de vehículos, de material siderúrgico, de madera y papel o de productos paletizados. De esta forma se generan las diferentes líneas de negocio como son el negocio del transporte de vehículos, siderurgia, madera y papel y paletizados.

Por otro lado, se encuentran las empresas como la alimentaria, la textil o de importación y exportación o diferentes tipos de empresas que requieren y eligen del transporte de mercancías por ferrocarril que hacen uso de vagones contenerizados o especiales, adaptados a los requerimientos del cliente. Se crea una línea **de negocio de transporte contenerizados/especiales**.

Finalmente se puede concluir que Renfe Mercancías opera en el mercado del transporte de mercancías dentro de la industria del transporte de mercancías por ferrocarril, ofreciendo a sus clientes líneas de negocio descritas anteriormente reflejadas en la Figura 30.

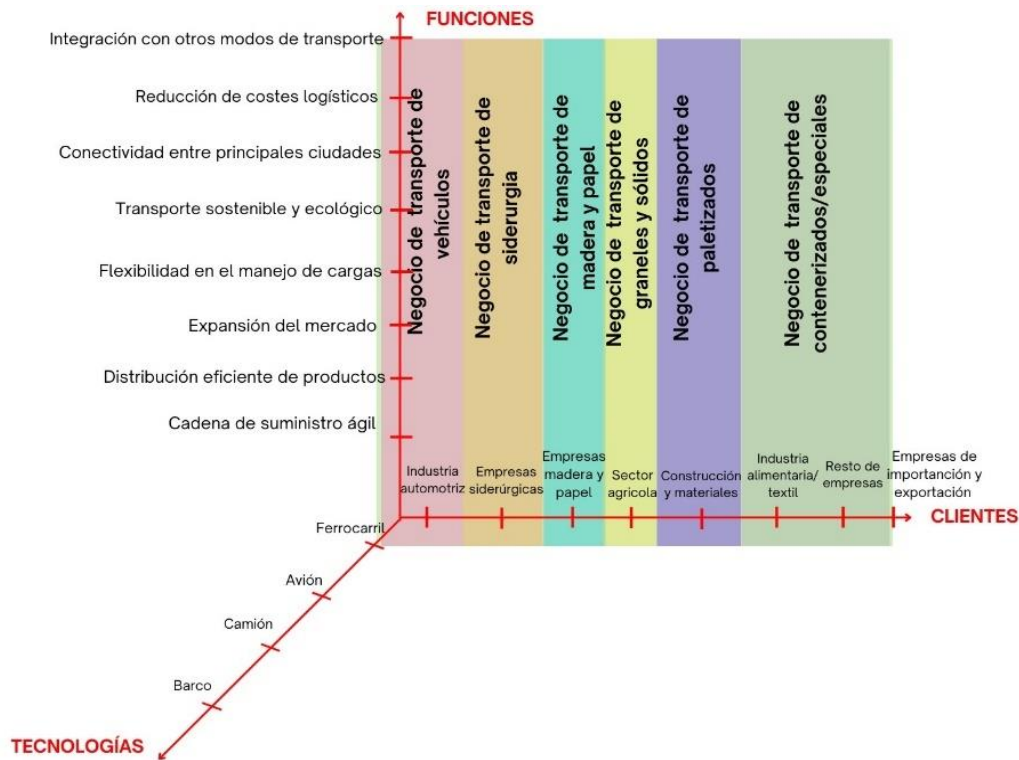


Figura 30. Negocios de la industria de transporte de mercancías por ferrocarril. Elaboración propia

4.4.2 Cinco fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter serán utilizadas con el fin de medir la competitividad del sector y así poder hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades que nos ofrece el entorno.

Entrada de nuevos competidores

En el análisis del entorno general, se ha concluido que el sector en el que opera Renfe tiene **grandes barreras de entrada** descritas anteriormente, las cuales dificultan e impiden la entrada de nuevos competidores.

A pesar de las grandes barreras de entrada, desde que se aceptó la liberación del transporte ferroviario de mercancías, que se apoyaba bajo la Ley 39/2003, de 17 de noviembre, mediante la cual el monopolio estatal desaparecía, nacen las operadoras privadas de mercancías, conformando los principales competidores de Renfe Mercancías (BOE, 2003).

La liberalización del transporte ferroviario de mercancías fue efectiva a partir de 2007, donde operadoras privadas empezaron a explotar las infraestructuras ferroviarias del Estado español (Martínez, 2022). A partir de la liberación, Renfe mercancías ha ido perdiendo su cuota de mercado en los últimos años, como se puede apreciar en el Informe de Sector Ferroviario redactado por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), donde Renfe Mercancías baja 52,8% en toneladas por kilómetro en 2022 de la cuota de mercado, aunque manteniéndose líder (Figura 31) (CNMC, 2023).

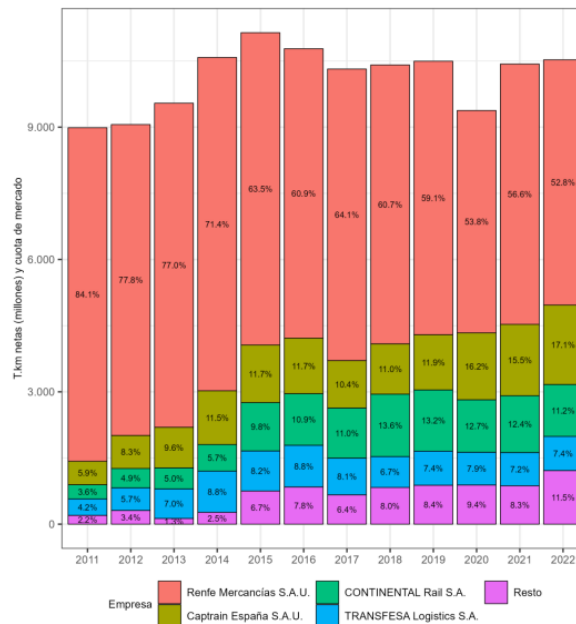


Figura 31. Cuota de mercado de los principales operadores ferroviarios de mercancías. Fuente: CNMC (2023)

La principal empresa competidora de Renfe mercancías y segunda empresa líder en el mercado de transporte de mercancías ferroviaria es **Captrain**, alcanzando una cuota de mercado del 17,1%, manteniéndose ascendente. Seguidamente encontramos la tercera empresa con más cuota de mercado, **Continental** abarcando cuotas de 11,2%. En cuarto lugar, **Transfesa** con un 7,4%. Luego el resto de los operadores privados representan el 11,5% de la cuota del mercado del transporte de mercancías por ferrocarril. En la Figura 31 se ve cómo han evolucionado los diferentes competidores de Renfe mercancías en los últimos años (CNMC, 2023).

Más tarde se liberalizó el transporte de pasajeros mediante la Ley 38/2015, de 29 de septiembre, con la que se permitió la entrada de operadores privados en transporte ferroviario de pasajeros en servicios de alta velocidad y larga distancia (BOE, 2015).

La liberación del transporte ferroviario de pasajeros se hizo efectiva el 14 de diciembre de 2020, dejando paso a nuevas operadoras privadas (Riaño, Paz, & Marañes, s.f). A pesar de ello en 2023 **Renfe Viajeros** sigue manteniéndose líder en todos los corredores con una cuota de mercado (AVE y AVLO) del 51% en tramo de Madrid-Valencia y llegando al 55% en el trayecto Madrid-Barcelona, a la vez que manteniéndose entre el 70% y el 76% en el resto de los corredores. Como principal competidor encontramos la operadora privada **Iryo** que posee entre el 24% y el 30% de la cuota de mercado en todos los corredores en los que opera, con excepción del trayecto Madrid-Alicante donde solo llega al 3%. En tercer lugar, encontramos **Ouigo** donde su cuota de mercado se sitúa en torno al 21% en los corredores donde presta servicio (CNMC, 2024).

Esto también ha sido fomentado por la adjudicación de las licitaciones de contratos-macro para el servicio de alta velocidad que durarán un periodo de 10 años, las cuales ayudan a estos competidores a ingresar en el mercado (Lerida-Navarro & Nombela, 2020).

Poder de negociación con los proveedores

Un proveedor tiene alto nivel de negociación cuando es capaz de ofrecer productos diferenciados y difíciles de sustituir por otros proveedores, llegando a formar una parte muy importante de nuestra empresa. Renfe tiene mucha variedad de proveedores, los cuáles son capaces de cubrir las necesidades que tiene la empresa (Díaz J. C., 2020).

El proveedor de infraestructuras Adif, al ser una entidad estatal sin competidores, tiene un poder de negociación muy alto ya que no hay ninguna empresa sustituta que pueda desempeñar la misma función.

En cuanto a los proveedores de trenes, tienen un poder de negociación alto, porque son un producto altamente especializado y se necesitan grandes inversiones de capital y cumplir con los reglamentos técnicos y de seguridad, lo que hace difícil que sea factible cambiar de unos proveedores a otros fácilmente, llegando a crear una alta dependencia.

También la empresa se enfrentaría a unos altos costos si decide cambiar de proveedor, ya que esto necesitaría una alta inversión en nuevo material, gastos de formación profesional y adaptaciones técnicas y logísticas a los nuevos proveedores.

Para ciertas tareas como de mantenimiento o materiales poco especializados, puede haber más proveedores disponibles que puedan ofrecernos esos mismos servicios sin provocar un alto coste al cambiarnos.

Poder de negociación de los clientes

Un cliente tendrá un alto poder de negociación si tiene empresas sustitutas en el mercado con un precio superior al de esta. Otro factor importante será el número de clientes, ya que si es bajo o están organizados tendrá mayor poder de negociación para decidir sobre los precios de la empresa (Díaz J. C., 2020).

Renfe es una empresa con una **gran variedad de tipos de clientes**, desde pasajeros diarios, puntuales a empresas que contratan el transporte de mercancías. Esto provoca que los clientes se encuentren muy diversificados y no formen fuerzas entre ellos, bajando su poder de negociación.

Otro factor muy importante a tener en cuenta son los **productos sustitutivos** dentro del mercado, ya que otorgará la capacidad a los clientes de elegir otras opciones de transporte. Si existen alternativas como autobuses, vehículos privados o vuelos que pueden competir en precio con nuestra empresa, les dará el poder a los clientes de elegir otra opción. Por otro lado, dentro de la misma industria se encuentran distintos competidores a partir de la liberación del transporte ferroviario, los cuales tienen precios muy competitivos. Estos factores hacen que aumente el poder de negociación de los clientes al tener más opciones donde elegir.

Por otro lado, los clientes que realizan **viajes a diario y transportes de mercancía diarias** pueden llegar a depender de los servicios que ofrece Renfe, bajando su poder de negociación ya que pueden tener pocas alternativas que sustituyan el servicio.

También hay que tener en cuenta la **sensibilidad de los clientes a los precios**, ya que sí son muy sensibles su poder de negociación aumentará, ya que notarán los incrementos y pueden

llevarlos a elegir otras opciones de transporte más económicas, como en el caso de los pasajeros los costes de cambio de proveedor son muy bajos, por lo que los precios y descuentos serán cruciales.

Amenaza de productos sustitutos

Los servicios sustitutos que amenazan a nuestra empresa son aquellos que ofrecen el transporte de pasajeros y mercancías por diferentes vías que no sea el ferroviario. Los principales servicios sustitutos de Renfe son el transporte por carretera, el aéreo y el marítimo.

Para los usuarios de AVE y Larga Distancia una de las principales alternativas es el transporte aéreo, porque suelen proporcionar los mismos trayectos y el tiempo en recorrerlo es corto. Por otro lado, podemos encontrar otra alternativa como la del coche compartido (Blablacar), ya que una ventaja de estos medios de transporte que el AVE y Larga distancia no tienen es que pueden llegar a destinos que estos no llegan (Díaz J. C., 2020).

Por otro lado, para los usuarios de Media Distancia/AVANT BlaBlaCar o los vehículos particulares también suponen una gran amenaza por lo explicado anteriormente, pero también aparecen otras como el autobús. En cuanto al transporte por Cercanías sus principales servicios sustitutivo son el tranvía, el metro, el Taxi u operadores privados como Uber y Cabify entre otros (Díaz J. C., 2020).

Para los clientes que hacen uso del tren como método turístico uno de sus principales servicios sustitutos son los cruceros, que ofrecen destinos internacionales. A su vez, podemos encontrar las redes de autobuses turísticas que también generan una amenaza sustitutiva (Díaz J. C., 2020).

La Tabla 3 marca la evolución del transporte interno de viajeros medido en millones de viajeros-km en los años 2007, 2020 y 2021. Se aprecia que el método de transporte que más crece en el 2021 con respecto al 2020 es el aéreo sumando +60,2%, le sigue el ferroviario con +45,9%. También se puede apreciar que en el año 2021 el transporte de pasajeros por carretera abarca un 89,8% de los viajeros-km del total. (Ministerio de Transportes, 2023)

Tabla 3. Evolución del transporte de viajeros (millones de viajeros-km). Fuente: Ministerio de Transportes (2023)

	2007	2020	2021	Var. 2021/ 2020	Var. 2021/ 2007
Carretera (DGC)	405.083	287.851	353.627	+22,9 %	-12,7 %
Ferrovionario (OFE)	21.235	11.982	17.477	+45,9 %	-17,7 %
Aéreo (AENA + SENASA)	34.429	13.685	21.917	+60,2 %	-36,3 %
Marítimo (Puertos del Estados + DGMM y CEDEX)	806	673	889	+32,1 %	+10,3 %

En cuanto al transporte de mercancías Renfe encuentra las principales amenazas sustitutivas en el transporte por carretera marítimo y aéreo, la cuota de mercado del transporte de mercancías mediante ferrocarril se encuentra entre las más bajas de la Unión Europea (CNMC, 2017).

En la Tabla 4 se aprecia que el modelo de transporte interno de mercancías más usado en el año 2021 es el de carretera, con 15.41.099 toneladas transportadas, seguido del aéreo, luego el marítimo y en último lugar el ferroviario. En el año 2021 el que más incremento de variación de

toneladas respecto al año anterior ha tenido ha sido el aéreo, con un +15,3%, seguido del ferroviario con un + 13,4%. Se puede ver claramente que el transporte de mercancías ferroviario tiene unas amenazas sustitutivas muy fuertes. (Ministerio de Transportes, 2023)

Tabla 4. Evolución del transporte de mercancías (miles de toneladas). Fuente: Ministerio de Transportes (2023)

	2007	2020	2021	Var. 2021 / 2020	Var. 2021 / 2007
Carretera (EPTMC)	2.353.352	1.391.430	1.541.099	+10,8 %	-34,5 %
Ferroviario (OFE)	26.859	17.681	20.049	+13,4 %	-25,4 %
Aéreo (AENA)	102	49	56	+15,3 %	-45,0 %
Marítimo (Puertos del Estado)	49.597	45.074	48.223	+7,0 %	-2,8 %

Rivalidad en la industria

Hoy en día, a pesar de las grandes barreras de entrada, Renfe cuenta con gran variedad de rivalidad en la industria a partir de la liberación del transporte ferroviario, tanto de mercancías como de pasajeros, a pesar de ello, este suceso también ha provocado un crecimiento del sector. La industria ferroviaria española se ha conseguido posicionar a nivel mundial como un referente, y se espera que hacia el año 2027 el volumen de mercado crezca de una media de un 3% (INECO, 2023).

El porcentaje de uso del tipo de empresas que utiliza la red ferroviaria española con servicio de viajeros y mercancías, al igual que Renfe, se ve representada en la Figura 32 por las barras rosas,

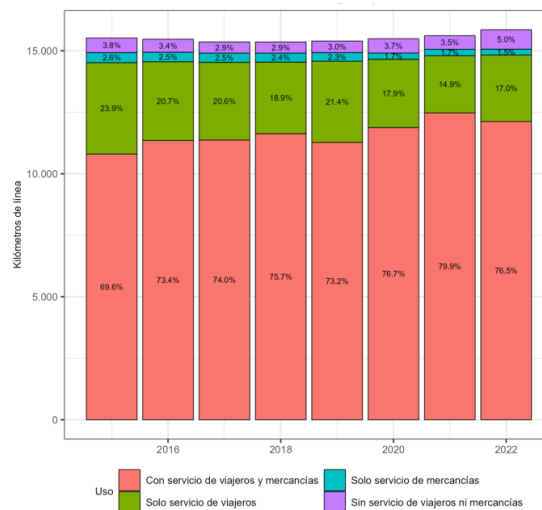


Figura 32. Tipo de empresas que usan la red ferroviaria. Fuente: CNMC (2023)

porcentaje formado por Renfe y sus principales empresas rivales. Las empresas que representan las barras verdes y azules son empresas que solo se especifican en un tipo de servicio, las verdes de viajeros y las azules de mercancías. Estas empresas también forman parte de las empresas rivales del sector.

Los competidores que crean rivalidad en la industria pueden ser operadores nacionales como Ouigo o internacionales como SNFC, capaces de ofrecer **servicios low cost** y con precios muy

competitivos. Por otro lado, estarán los que crean rivalidad dentro del mercado como autobuses, aerolíneas o transportes privados entre otros.

La mayor amenaza a la que se enfrenta Renfe con la entrada de nuevos competidores es la **guerra de precios**, por lo que es clave potenciar ciertos aspectos y fidelizar a los clientes. Un factor importante con el que cuenta Renfe y el resto de las empresas no tiene, es la marca y reputación, siendo la empresa que ha operado en España desde 1941 y está bajo el amparo del Estado, garantizando un transporte eficaz (Díaz J. C., 2020).

4.4.3 Resumen de las cinco fuerzas de Porter

Se puede concluir, que la entrada de nuevos competidores es difícil por las **grandes barreras de entrada**, suponiendo una oportunidad para la empresa, pero se está haciendo más accesible para aquellos que tengan la capacidad de superarlas gracias a la **liberación del transporte ferroviario** y las licitaciones ofrecidas. Esto supone un hecho de relevancia con el que se debería de estar alerta por las posibles amenazas que pueda generar.

Por otra parte, la capacidad **de integración vertical** de Renfe es baja, por lo que siempre va a depender de empresas externas para poder realizar sus servicios. Esta dependencia y altos los grados de especialización y costes de material rodante, hacen que los proveedores tengan un alto poder de negociación y se deba tener en cuenta a la hora de mantener negocios con ellos.

Por otro lado, tenemos los **productos sustitutivos** de Renfe Mercancías y Renfe Viajeros, donde son ofrecidas distintas alternativas dentro del sector. En él, se pueden encontrar diferentes opciones de transporte realizadas por diferentes medios tanto en transporte de mercancías como de pasajeros. Estos productos sustitutivos generarán una amenaza, ya que los usuarios podrán desplazar los servicios de Renfe por otros que hagan la misma función.

Por último, cabe destacar que las empresas *low cost* han revolucionado la industria del transporte ferroviario, llegando a crear una alta rivalidad en el mercado, siendo su principal amenaza la creación de una **guerra de precios** para el operador tradicional Renfe.

4.5 Análisis interno

Es de crucial importancia que las empresas conozcan su estructura interna y sus recursos externos para así poder aprovechar las fortalezas y corregir las debilidades. Primero se abordará con un análisis interno mediante la cadena de valor y luego mediante un análisis de recursos y capacidades. Se podrán identificar las áreas a fortalecer y mejorar, llegando a optimizar la eficacia operativa a la vez que la respuesta estratégica, pudiendo hacer frente a los desafíos que se planteen y aprovechar las oportunidades.

4.5.1 Cadena de valor

La cadena de valor genérica de Porter se va a adaptar a la empresa y al sector al que pertenece (Figura 33). A partir de ella analizamos y visualizamos los procesos y relaciones de la empresa a lo largo de la cadena. Mediante este enfoque identificamos como se agrega valor en cada etapa, con finalidad de mejorar la eficacia y aumentar la ventaja competitiva.



Figura 33. Cadena de valor Renfe. Fuente: Elaboración propia

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística interna

Para que una empresa como Renfe se mantenga líder en la industria del transporte hay que desarrollar diferentes tareas, de tal forma que se cree una compenetración y eficacia para lograr una logística interna eficaz.

Dentro de esta actividad se destaca el **mantenimiento de los trenes**, para llevarla a cabo la empresa cuenta con talleres especializados que se dedican a la reparación de los componentes provenientes de diferentes fabricantes. A la hora de realizar el mantenimiento, se cuenta con un exhaustivo Plan de Calidad llevado a cabo por ingenieros especializados, incluyendo equipos avanzados que comprueban y calibran que todas las actividades pasan las pruebas pertinentes para certificar la calidad. A su vez también se cuenta con una supervisión integral de mantenimiento donde es supervisado y canalizado el proceso de mantenimiento de los ferrocarriles en todos sus aspectos y niveles, desde el mantenimiento integral hasta el desarrollo de Planes de mantenimiento y la respectiva asistencia técnica (Renfe, 2024d).

En el año 2022, la empresa actualizó su sistema de gestión de mantenimiento de activos mediante la reciente versión del sistema Máximo, donde se marca un hito en la transformación digital de la compañía. Este desarrollo ha influido en diferentes tareas internas como en la **gestión de inventarios**, de forma que ha conseguido mejorar los procesos y prolongar la caducidad de los materiales. También ha ayudado a optimizar el seguimiento y trazabilidad de los materiales y diferentes activos dentro de los almacenes (Renfe, 2022c).

Por último, encontramos el control de procesos internos mediante la **administración y gestión**, donde llevan a cabo funciones previas a la realización de los servicios, las cuales implican a diferentes categorías existentes dentro de la empresa, como pueden ser los talleres, técnicos o planificación y coordinación de horarios de trenes y actividades planificadas (Nebreda, 2020).

Operaciones

La principal operación que realiza Renfe es el **transporte de pasajeros y mercancías**, capaz de realizar un servicio integral a la vez que maneja de forma eficiente operaciones tanto de ámbito nacional como internacional.

En cuanto a la operación de los servicios ofrecidos, se puede destacar en la parte de mercancías que Renfe recorre más de 20 millones de kilómetros, transportando más de 6 millones de toneladas por kilómetro, donde se refleja su capacidad de operar con grandes cargas. Ha llegado a generar más de 350 millones de euros en ahorros de costes externos, siendo capaz de beneficiar a sus más de 300 clientes (Renfe, 2024e).

A su vez en el transporte de pasajeros, se destaca que Renfe Viajeros cuenta con un equipo operativo de 9666 empleados que se dedican a ofrecer un servicio eficiente a los 1,7 millones de viajeros diarios, equivalente a una cantidad en el último periodo de un total de 511 millones de pasajeros transportados (Renfe, 2024f).

Para la correcta ejecución de los servicios hay que realizar diferentes operaciones reflejadas en distintos puestos de trabajo. Se pueden distinguir diferentes puestos y funciones, como puede ser el de **operador comercial**, sus principales funciones son la realización de venta de billetes, controla los accesos a las estaciones y ofrece soporte en todo momento a los clientes, resolviendo dudas y ayudando en los trámites relacionados con el viaje (Nebreda, 2020).

Un eslabón clave son los maquinistas, los cuales realizarán **operaciones de conducción y engrase** de locomotoras a la vez que la reparación en de las averías que se produzcan en ruta. El maquinista deberá revisar el ferrocarril tanto al principio y al final del trayecto, con el fin de comprobar que todo está en orden (Nebreda, 2020).

Renfe también ofrece **cursos formativos**, donde te preparan para conseguir el curso de maquinista y trabajar en la empresa, ya que su experiencia y años de liderazgo son capaces de proporcionar cursos instructivos de calidad. En su campus Renfe cuenta con una Escuela Técnica Profesional de Conducción y Operaciones (ETPCO) y una escuela Técnica de Mantenimiento (Renfe, 2024g)

Logística externa

Un punto muy importante de la logística externa es la **gestión de la enorme flota de trenes** que posee la empresa, la cual permite cubrir una extensa red de multitud de rutas. Renfe Mercancías ha operado con más de 50000 mil trenes y transportado 600 TEUS, lo que destaca su buena eficiencia en logística externa, capaz de coordinar las grandes cantidades de carga y la cantidad de trenes (Renfe, 2024e). En cuanto a Renfe Viajeros, posee una flota de 1341 trenes en total, siendo la media de trenes operando en un día laboral es de 450 trenes en el territorio nacional, llegando a llevar una gestión eficiente de la de la cantidad de 875 estaciones, las cuales forman parte de una logística externa eficaz, asegurando que los pasajeros lleguen a numerosos puntos del territorio nacional, con una gama amplia de horarios (Renfe, 2024f).

A su vez para desempeñar todas estas operaciones de logística Renfe Mercancías ofrece **servicios de valor añadido** que se enfocan en una logística personalizada para clientes B2B, donde se prioriza en agilidad y transparencia. Estos servicios tienen la capacidad de tratar con eficacia las operaciones de primera y última milla, llevando a cabo una total integración con los servicios ferroviarios, garantizar el cumplimiento de las normativas vigentes en mercancías peligrosas y ofrecer soluciones de transporte multimodal (Renfe, 2024e).

En cuanto a la **trazabilidad**, la empresa cuenta con la monitorización de las cargas de mercancías en tiempo real durante las 24 horas del día los 365 días del año. Esto es llevado a cabo gracias al centro de alta tecnología digital dedicado a la gestión del tráfico ferroviario de sus trenes. Esto es una demostración de entrega y compromiso a la realización de soluciones logísticas integrales e innovadoras (Renfe, 2024h).

Marketing y ventas

El plan de marketing de Renfe es importante desde la liberalización del transporte ferroviario, ya que es la clave para poder mantenerse a la vanguardia del sector, mediante el cual ha sido capaz de innovar y adaptar las numerosas estrategias en función de los requerimientos de movilidad sostenible y eficiente. A lo largo de los años ha ido incorporando tácticas de marketing que han sido capaces de fortalecer la imagen de la empresa a la vez que aportar valor, llegando a aumentar la competitividad del mercado (masterenmarketingdigital, 2024).

El marketing dentro de la empresa es utilizado como una **herramienta para impulsar ventas**, aunque también desarrolla un papel fundamental como una estrategia integral capaz de llegar a todas las partes de la empresa. El principal objetivo de esta estrategia es comunicar los beneficios del transporte ferroviario, haciendo hincapié en la comodidad, rapidez, seguridad y respeto con el medio ambiente. Todo esto con el objetivo de mantener la lealtad de los clientes y atraer a nuevos usuarios, para obtener como resultado un aumento de las ventas (Alcalde, 2023).

Otra parte fundamental que sigue Renfe en su estrategia de marketing es la **digitalización** mediante sus plataformas en línea y uso de redes sociales, con lo que se consigue una interacción directa con los usuarios. Este proceso de digitalización consigue una personalización y retroalimentación que logra mejorar continuamente el servicio, permitiéndole a la empresa la capacidad de dar una respuesta rápida y eficaz a los requerimientos y tendencias del mercado (masterenmarketingdigital, 2024).

En conclusión, el marketing de Renfe es capaz de abarcar la comunicación efectiva, uso de la tecnología digital y la promoción de la sostenibilidad. Como resultado se obtiene una mejora de la experiencia de los usuarios (masterenmarketingdigital, 2024).

Servicio post venta

Renfe se encarga de dar un servicio integral a sus clientes, por lo que el último eslabón de la cadena es el servicio post venta. En él podemos encontrar servicios como el de **atención al**

cliente, el cual incluye un soporte telefónico de dos formas, en línea y presencial. Se podrán resolver dudas, ofrecer información o hacer reclamaciones (Renfe, 2024j).

También se realizan **encuestas de satisfacción** de forma periódica para conocer las opiniones de los usuarios y recoger sugerencias para futuras decisiones. Es una acción necesaria para así poder conocer las necesidades de los pasajeros y cumplir con las expectativas de los clientes, con el fin de mantener su fidelidad e identificar áreas de mejora.

Otro servicio post venta relevante son las **políticas de compensación** ya que Renfe realiza el **reembolso** en ciertos servicios que operen con retrasos significativos, se cancelen o surjan inconvenientes relevantes causantes de un reembolso. Lo que demuestra un compromiso de calidad (Renfe, 2024i).

Por último, se destaca una **comunicación post-viaje**, donde se mantiene una comunicación de forma activa con los clientes al haber realizado un servicio con la empresa. Esta comunicación se hace vía correo electrónico o mediante ofertas personalizadas que se basan en viajes anteriores. También se informa de actualizaciones y mejoras en los destinos y servicios.

ACTIVIDADES DE APOYO

Infraestructura de la empresa

Renfe al ser una empresa estatal recibe una gran parte significativa de los **Presupuestos Generales del Estado**, siendo presupuestados a Renfe en el año 2024 la cantidad de 600 millones de euros para destinarse a diferentes actuaciones, ya sean gastos operativos o inversiones en material rodante (Proyecto de Presupuestos Generales del Estado para 2024, 2023).

Otra fuente de financiación de la que Renfe hace uso son los **préstamos de instituciones financieras**, llegando a obtener grandes cantidades de financiación. El principal prestamista es el Banco Europeo de Inversiones (BEI), con el que en 2024 fueron aprobados dos préstamos del valor de 225 millones de euros con el fin de renovar el material rodante, de los cuales 125 se destinarán para la flota de alta velocidad y 100 millones al programa de mejora de mercancías (RAILWAYPRO, 2024).

Por otra parte, Renfe obtiene financiación de la entidad pública de crédito ICO, donde actúa como intermediario con el BEI. Mediante esta canalización de fondos, la empresa ha podido financiar parte de sus necesidades, por el cual se firmó un acuerdo de 350 millones de euros para la compra de Cercanías en el año 2023 (RAILWAYPRO, 2023).

También obtiene una gran fuente de dinero de la **financiación interna**, donde utiliza sus ingresos generados a través de su actividad de transporte de viajeros y mercancías para reinvertirlo en la empresa en material rodante a la vez que poder solventar gastos e inversiones. Para 2023 estaban previstos unos beneficios de 98 millones de euros antes de impuestos. (Renfe, 2022b).

Gestión de recursos humanos

El **capital humano** es uno de los pilares fundamentales de Renfe, a la vez que el gran impulsor del cambio empresarial. Por ello, la empresa garantiza la igualdad de oportunidades, la

prevención de accidentes laborales, la conciliación laboral, la promoción mediante la formación y la salud física y mental de los trabajadores.

La gestión de recursos humanos cumple una parte fundamental a la hora de reclutar a sus trabajadores. Las publicaciones de ofertas laborales se publican a través del Portal de Empleo, donde los candidatos se registran y así poder participar en los diferentes procesos de selección que sean de interés para el candidato. Los candidatos deberán tener unas competencias que sean acordes a la cultura y valores de la empresa.

La formación para conseguir unos trabajadores altamente cualificados es fundamental en la empresa, por lo que Renfe saca cursos formativos. Estos están destinados tanto a trabajadores de nuevo ingreso como a los que llevan más tiempo, para mantenerlos actualizados en las últimas prácticas y tecnologías del sector.

Para gestionar esta área tan importante de la empresa, se hace uso de tecnologías y herramientas en RRHH. Todo ello mediante la digitalización que hace que los procesos internos sean más eficientes y mejoren las experiencias de los empleados.

Desarrollo tecnológico

El modelo de innovación tecnológica que adopta Renfe combina conocimientos tanto internos como externos de modo que usa el concepto de inteligencia colectiva, dando como resultado una implementación rápida y eficaz en una organización grande como es Renfe.

En este marco se ha creado **TrenLab**, una incubadora para los startups y emprendedores donde se lleva a cabo el desarrollo de una gran cantidad de proyectos innovadores que se aplican al sector ferroviario de forma inmediata. Estos proyectos benefician tanto a la empresa, como a los clientes y la sociedad, ya que aportan valor respondiendo a demandas y necesidades (Renfe, 2024n).

Por otro lado, dentro del Plan de Innovación para el Transporte y las Infraestructuras ha sido creado "**Railway Innovation Hub Spain**" la cual tiene 83 empresas que lo forman y dentro de estas están los 10 socios fundadores, todos ellos del ámbito del transporte ferroviario, de la innovación y de la industria. Su principal objetivo es impulsar la tecnología y el conocimiento de la industria ferroviaria a escala internacional. Renfe forma parte de la junta directiva de este proyecto, a la vez que ha sido un participante importante en la elaboración de su Plan Estratégico, el cual aspira a ser un referente mundial en cuestión de innovación del transporte (Renfe, 2024n).

Compras

Renfe está muy comprometida con el medio ambiente por lo que mantener una postura sostenible a la hora de realizar compras es fundamental. Esto implica seleccionar productos y servicios que sean capaces de minimizar el impacto ambiental.

Renfe selecciona a sus proveedores de forma que **aseguren la calidad y confiabilidad** pertinentes para el desarrollo correcto de la empresa, siempre cumpliendo los criterios de

sostenibilidad requeridos por las políticas medioambientales. Los proveedores a los que Renfe compra también destacan por su innovación y desarrollo tecnológico, de forma que mantienen la excelencia operativa para mantenerse líder en el mercado.

En siguiente lugar cabe destacar el desarrollo de relaciones estables a largo plazo con los proveedores, ya que mantener este tipo de relaciones facilitan la mejora e innovación continua de los productos comprados.

4.5.2 Recursos y capacidades

En este apartado se examinan los recursos y capacidades de la empresa, donde nos enfocamos en poder extraer fortalezas o debilidades. Se analizará la coordinación de activos tanto tangibles como intangibles para optimizar el rendimiento e innovación de estos.

El análisis monetario de los recursos tangibles descritos en este apartado se ha realizado a través del cierre del ejercicio de 2022 con fecha 31 de diciembre, obtenido del informe de auditoría de cuentas anuales consolidadas del Ministerio de Hacienda y Función Pública (Auditoría, 2023)

Recursos tangibles

Dentro del inmovilizado tangible se encuentran todos los bienes y activos físicos que tiene la empresa en propiedad y son fundamentales para el desarrollo de las operaciones. Entre ellos se encuentran recursos tanto físicos como financieros.

En cuanto a los **recursos financieros**, se destaca en el balance de Renfe al finalizar el ejercicio de 2022, que cuenta con 986.400 miles de euros, repartidos entre la Tesorería, el Banco c/c (363.353 €) y en otros activos líquidos equivalentes con 623.000 miles de euros en principal y 47 mil euros.

Por otro lado, se encuentran diferentes **terrenos e infraestructuras** como talleres de mantenimiento y otros edificios operativos con fines administrativos como diversas oficinas. Estos recursos se agrupan dentro del inmovilizado material llegando a tener un valor de 339.489 miles de euros a cierre de 2022.

También hay que destacar otro recurso tangible muy importante para el desarrollo de la actividad, el **material rodante**, esto incluye todos los modelos de locomotoras de alta velocidad, ancho variable, cercanías y media distancia, turísticos, mercancías y ancho métrico (Tabla 5). A la vez que el diverso **equipamiento y maquinaria**, como pueden ser herramientas, diferentes tipos de maquinaria y aparatos necesarios para la reparación y mantenimiento de los trenes e infraestructuras ferroviarias. También se incluyen diversas **tecnologías de la información** como sistemas de control o equipos informáticos que se encuentran instalados para el correcto funcionamiento de las operaciones. Estos recursos tangibles entran dentro de las instalaciones técnicas y otro inmovilizado material, llegando a tener un valor a cierre de 5.165.917 millones de euros.

Tabla 5. Flota de trenes Renfe. Fuente: (Renfe, 2024k)

Alta velocidad	Ancho variable	Cercanías y media distancia		Turísticos	Mercancías	Ancho métrico
		Eléctricos	Diésel			
S-1000	S-120	R-449	R-598	Transcantábrico	S253	UTD-2400
S-102/112	S-121	R-448	R-594	Al-Andalus	S251	UTDH-2600
S-103	S-130	447	R-592	Tren de la roble		UTDH-2700
S-104	S-730	446	S-599			UTDH-2900
S-114		Civia				UTE-3300
AVLO		R-470				UTE-3500
		R-450/451				UTE-3600
						UTE-3800

Por último, dentro del inmovilizado material encontramos el inmovilizado en curso y anticipos, donde se agrupan todo aquel inmovilizado que se encuentra en proceso de fabricación, desarrollo o construcción llegando a alcanzar la cifra de 1.169.409 miles de euros.

Recursos intangibles

Los elementos intangibles son aquellos que contribuyen a añadir valor a una empresa, pero no tienen presencia física. Dentro de este apartado se pueden incluir los siguientes recursos.

En primer lugar, se destaca la **marca**, ya que es un activo intangible clave, el cual ha tenido que ser cuidado durante muchos años y trabajar sobre ello. Esta se ha transformado de forma que sugiere una “firma” con estilo de escritura manual y evoca compromiso personal, inspirando cercanía y modernidad. El siguiente aspecto característico es un color distintivo, que demuestra una apuesta decidida y con carácter. Finalmente, se destaca la tipografía que es única y distintiva, transmitiendo eficacia, liderazgo y profesionalidad. Todos estos aspectos hacen que se refuerce la identidad de marca, en la Figura 35 se puede ver la evolución del logotipo de la marca (Renfe, 2024l)



Figura 35. Evolución de los logotipos de Renfe. Fuente: Cuartero (2015)

Otro punto muy importante es la **reputación**, según el Monitor Empresarial de reputación Corporativa (mercado) encontramos a Renfe en el puesto 39 en el ranking de reputación

empresarial en el año 2024 y el número uno en el ranking del sector del transporte de viajeros en este mismo año. La reputación va más allá que la simple identidad, ya que es el rasgo capaz de crear una relación de confianza con los clientes. Esta característica ha sido trabajada durante años mediante la puntualidad, seguridad y eficacia de sus servicios, siendo la empresa líder del sector en los últimos años (merco, 2024).

En siguiente lugar cabe destacar los **conocimientos técnicos y competencias**, los cuales son invaluable después de tantos años de gestión de operaciones en el sector del transporte ferroviario, podemos destacar conocimientos en áreas de logística y gestión del tráfico ferroviario. Este recurso aporta un valor a la empresa que las compañías de nuevo ingreso tendrán que ir adquiriendo con los años.

Otro factor importante son las **alianzas y relaciones** que mantiene Renfe con empresas y entidades institucionales tanto nacionales como internacionales, ya que es participativa de algunas de las asociaciones más importantes del sector ferroviario a nivel internacional como pueden ser la Unión Internacional de Ferrocarriles, el Comité Internacional de Transporte Ferroviario o la asociación Latinoamericana de Ferrocarriles entre otras. Gracias a estas relaciones Renfe es capaz de influir en decisiones y políticas influyentes en el sector y poder asegurar buenas condiciones para la empresa (Renfe, 2024m)

También se destacan las **licencias**, ya que Renfe posee el privilegio de operar en ciertas rutas que otras empresas del sector no pueden, esto proporciona una ventaja ya que puede ofrecer ciertos servicios sin competencia, proporcionando una ventaja competitiva.

Por último, se resaltan los **sistemas informáticos o tecnologías** que no son físicas, como puede ser las plataformas y aplicaciones de venta de billetes, de gestión o atención al cliente y operaciones del día a día. Mediante estos sistemas se gestionan gran cantidad de datos de la forma más eficaz para el correcto desarrollo operacional de la empresa.

Finalmente, a cierre del ejercicio a 31 de diciembre de 2022 Renfe tenía la cantidad de 77.548 miles de euros en inmovilizado intangible.

4.5.3 Resumen del análisis interno

La **cadena de valor** tiene como principal objetivo agregar valor en cada etapa, siendo capaz de aprovechar las fortalezas de la empresa y corregir las debilidades. Esta estará dividida en actividades primarias, donde se analizarán actividades como las operaciones, siendo esta una fortaleza de la empresa, al llevar operando en el sector durante muchos años, y ofrecer servicios tanto de transporte de pasajeros como de mercancías. Dentro de estas actividades primarias se analizará el marketing como una debilidad de la empresa, al no estar muy desarrollado, punto que debemos fortalecer con la entrada de nuevos competidores.

Por otro lado, encontramos las actividades de apoyo dentro de esta cadena de valor, donde se encuentra la infraestructura de la empresa, que está formada por los Presupuestos Generales del Estado, préstamos de instituciones financieras y financiación interna. Esta actividad generará una debilidad al ser la principal fuente de ingresos. Si esta actividad resulta una debilidad puede acabar generando un problema en actividades primarias como las operaciones. También se encuentra la actividad del desarrollo tecnológico, donde nace TrenLab o al Plan de innovación al que pertenece Renfe, llamado *“Railway Innovation Hub Spain”*, generando una de las principales fortalezas de la empresa. Finalmente, está la actividad de compras, donde Renfe elige a sus proveedores de forma que aseguren la calidad y confiabilidad pertinentes a la vez que cumplan las políticas medioambientales. Esta actividad cumplirá un papel fundamental a al ahora de adquirir el material rodante con el que la empresa desarrolla su actividad.

En último lugar, se hace un análisis de recursos y capacidades, definiendo los diferentes recursos tangibles e intangibles y su valor monetario. Dentro del análisis de recursos tangibles se pueden encontrar recursos financieros, terrenos e infraestructuras, material rodante, equipamiento y maquinaria y tecnologías de la información. En los recursos intangibles se encuentra la marca y reputación entre otros, creando una fortaleza para la empresa al ser la principal operadora ferroviaria en España durante años. Se puede llegar a la conclusión de que con los recursos y capacidades que tiene la empresa puede desarrollar su actividad de forma óptima.

5. Análisis estratégico: Identificación de factores clave y desarrollo de estrategias

En este apartado realizaremos un análisis estratégico, donde nos enfocaremos en la identificación de los factores claves, tanto internos como externos mediante el DAFO. Se continuará con un análisis CAME, con el fin de identificar las acciones que resulten más apropiadas en respuesta al análisis DAFO. Seguidamente, se formularán las diversas estrategias ofensivas, supervivencia, reorientación y defensivas, que ayudarán a mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades.

A continuación, se hará una revisión de la estrategia actual que ha seguido Renfe, y posteriormente se implantará nuestra estrategia, la cual buscará posicionar a la empresa en el mejor lugar frente a sus competidores.

5.1. Análisis DAFO

En la planificación estratégica es fundamental el empleo del DAFO, con el obtenido en la Figura 34 se ofrece una visión panorámica de la posición actual de la empresa dentro del entorno competitivo. Mediante este análisis podemos identificar las fuentes tanto internas fortalezas (F) y debilidades (D), como las externas oportunidades (O) y amenazas (A), diferenciando los aspectos positivos y negativos de cada fuente. Con el DAFO mostrado a continuación, damos una visión global, donde se dará su información detallada en los siguientes apartados.



Figura 34. Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia

5.1.1 Oportunidades y amenazas extraídas del entorno general

En esta sección, se evaluará la relevancia que tienen los factores que fueron identificados en el análisis PESTEL y en el modelo de las cinco fuerzas de Porter para el sector estudiado al que pertenece la empresa Renfe. El principal objetivo, es destacar las amenazas y oportunidades que han sido identificadas mediante el análisis del entorno del transporte ferroviario.

Para la realización de esta clasificación de factores utilizaremos la siguiente escala: **MN (Muy negativo), N (Negativo), E (Neutro), P (Positivo) y MP (Muy Positivo)**. Los factores que sean clasificados como MN o N se consideran amenazas, en cambio los que sean clasificados como P o PM se ven como oportunidades.

Para la elaboración del plan estratégico nos centraremos en los factores que sean calificados como MP o MN, ya que serán los que tengan un impacto más significativo, ya sea positivo o negativo. En algunas ocasiones los factores MP o MN estarán interrelacionados con los P o N. Por otra parte, los factores que sean E serán los considerados menos relevantes y no serán incluidos en el análisis.

La Tabla 6 está desarrollada a partir del análisis PESTEL, en cambio la Tabla 7 mediante las cinco fuerzas de Porter. Posteriormente, será explicado el razonamiento que se ha seguido para clasificar estos factores.

Tabla 6. Análisis de los factores PESTEL. Fuente: Elaboración propia

Factores PESTEL	MN	N	E	P	MP
POLÍTICO/ Espacio ferroviario europeo único					
POLÍTICO/ Guerra de Ucrania					
POLÍTICO/ Relación entre China y Occidente					
POLÍTICO/ Adaptar las políticas de la UE					
ECONÓMICO/ Salud y estabilidad económica de España					
ECONÓMICO/ Subsidios y financiación					
ECONÓMICO/ Fluctuaciones en los costes de la energía					
ECONÓMICO/ Inflación subyacente					
ECONÓMICO/ Nuevos puestos de empleo					
SOCIOCULTURAL/ Envejecimiento pronunciado					
SOCIOCULTURAL/ Cultura del teletrabajo					
SOCIOCULTURAL/ Educación ambiental					
SOCIOCULTURAL/ Turismo					

Tabla 6. Análisis de los factores PESTEL. Fuente: Elaboración propia (continuación)

Factores PESTEL	MN	N	E	P	MP
TECNOLÓGICO/ Industria 4.0 y digitalización					
TECNOLÓGICO/ Automatización					
TECNOLÓGICO/ Ciberseguridad					
ECOLÓGICO/ Agenda 2023					
ECOLÓGICO/ Sostenibilidad y descarbonización					
LEGAL/ Reglamentos de la UE					
LEGAL/ Reglamentos de España					
LEGAL/ Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)					

Tabla 7. Análisis de los factores de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia

Factores 5 fuerzas de Porter	MN	N	E	P	MP
Liberalización del transporte ferroviario					
Grandes barreras de entrada					
Baja capacidad de integración vertical					
Capacidad de negociación de los clientes					
Amenaza de productos sustitutivos					
Guerra de precios					

5.1.1.1 Oportunidades y amenazas extraídas del entorno general. PESTEL

Nos encontramos en un mundo empresarial en constante cambio, por lo que adaptarnos y planificar las estrategias correctas a tiempo será clave. En este apartado describiremos las oportunidades y amenazas más relevantes sacadas de análisis PESTEL que podrán influir en nuestra empresa y que ayudarán a nuestras decisiones futuras.

Oportunidades

- **Salud y estabilidad económica de España:** Ofrece una oportunidad clave para la empresa, ya que un PIB creciente suele ser señal de un poder adquisitivo mayor. Esto beneficia a la empresa ferroviaria al aumentar la demanda de viajes tanto de ocio como de negocios, a su vez, genera un aumento en la demanda de los servicios de transporte. Además, una buena economía permite destinar mayor presupuesto a la empresa o a inversiones en infraestructura, mejorando su eficiencia y capacidad. En último lugar, se destaca que una buena economía aumenta la

confianza de los consumidores y de los inversores, de forma que Renfe podrá planificar y ejecutar estrategias a largo plazo, asegurando su crecimiento y expansión en el sector.

- **Turismo:** El turismo es una oportunidad vital para Renfe, ya que España destaca por ser un destino muy turístico y una gran parte de sus usuarios son turistas. Si aumenta el número de turistas aumenta la demanda, por lo que Renfe con su amplia red de trenes, rutas y horarios es un gran reclamo para utilizar sus servicios con fines turísticos. Este factor también puede generar sinergias con diferentes tipos de empresas del sector como pueden ser agencias, hoteles y empresas de transporte, generando paquetes de viaje con la empresa y aumentando sus ingresos.

- **Industria 4.0 y digitalización:** Esto presenta oportunidades significativas para la empresa al poder permitirse una eficiencia operativa mayor, a la vez que una mejor experiencia para el cliente. Todo viene dado por la implantación de tecnologías avanzadas, con las que se optimizan las diversas operaciones que realiza la empresa para su funcionamiento, al permitir mayor control y monitorización. Por otro lado, supone una oportunidad ya que genera una personalización de los servicios mediante las plataformas digitales, resultando más atractivo para los usuarios y mejorando su experiencia. Finalmente, se destaca que la Industria 4.0 y la digitalización es una oportunidad capaz de colocar a Renfe a la vanguardia de la innovación del sector, esencial para competir en un mercado que cada vez está más interconectado, formando una parte crucial de la estrategia.

Amenazas

- **Inflación subyacente:** Esto representa una amenaza importante, ya que una inflación sostenida en el tiempo puede llevar a un incremento generalizado de los costes operativos, donde se incluyen costes de mantenimiento, de infraestructuras o salarios. Por esta razón, sus márgenes de beneficios se podrían ver afectados si no se consigue equilibrar con las ventas. También, los clientes si notan presiones inflacionarias pueden llegar a reducir sus gastos que no sean necesarios, de forma que restrinjan sus viajes, llegando a disminuir considerablemente la cantidad de pasajeros. Por otra parte, cabe destacar que una inflación subyacente alta sería capaz de complicar las inversiones y financiación, ya que los costes de financiamiento aumentarían, y consigo las tasas de intereses. Esto producirá que sea más costoso financiar proyectos ya sean de modernización o de expansión. Esto limitará las iniciativas hacia este tipo de estrategias.

- **Cultura del teletrabajo:** Esto genera una verdadera amenaza sobre todo a lo que representa la demanda de sus servicios en este ámbito. Tradicionalmente, gran cantidad de trabajadores han requerido de los trenes para llegar a sus puestos de trabajo diariamente, pero con el aumento del teletrabajo se ha visto reducida esta demanda, y con ello los beneficios. Si las empresas mantienen implantando estos modelos de trabajo remoto o híbrido, los patrones de viaje cambiarán y ya no se realizarán tantos viajes de negocios. Esto puede acarrear efectos a largo plazo, ya que las inversiones que se hagan en cuestión de transporte para facilitar la conectividad para los trabajadores, como nuevas rutas o ampliación de horarios, se pueden ver perjudicadas y reducidas, de forma que esto plantea un desafío estratégico en un ámbito tan cambiante.

5.1.1.2 Oportunidades y amenazas extraídas del entorno general. Cinco fuerzas de Porter

En este apartado describiremos las oportunidades y amenazas más relevantes y con mayor impacto analizadas del análisis de las cinco fuerzas de Porter. A través de este, conseguiremos dar una visión integral que ayude a nuestra toma de decisiones.

Oportunidades

- **Grandes barreras de entrada:** Las grandes barreras de entrada representan una oportunidad muy relevante, ya que eso significa que no todo el mundo que quiera puede acceder al sector del transporte ferroviario. Esto es producido por los altos costes de inicio, especialización o licencias y regulaciones estrictas, entre otras. Por esta razón, Renfe mantiene una posición dominante, aprovechando su extensa red y experiencia para consolidarse en el mercado. Esto también produce una reducción de la presión competitiva, traduciéndose en ingresos más predecibles y con mayor amplitud de planificar a largo plazo sin necesidad de estar preocupándose constantemente por nuevos competidores.

Amenazas

- **Liberación del transporte ferroviario:** Esto supone una gran amenaza, ya que, hasta hace poco, Renfe era la única empresa ferroviaria operando en España, tanto en transporte de mercancías como de pasajeros. La liberación implica nuevos competidores directos en el sector y una disminución de la cuota de mercado. Esto presionará también a la empresa a mejorar la eficiencia de las operaciones para así poder hacer frente a los nuevos competidores entrantes y conservar a sus clientes. Será realizada aumentando la financiación en diferentes procesos necesarios, como la mejora de la satisfacción del cliente o modernizar la flota, si no se gestiona bien, podría afectar negativamente a la empresa. Esta amenaza también acarrea un cambio regulatorio, de forma que se ve afectada la estructura de subvenciones y apoyos estatales, siendo real una redistribución con otras empresas del sector.

- **Guerra de precios:** Esto se considera una amenaza considerable sobre todo con la liberalización del mercado. El aumento de la competencia y la entrada de operadores privados, que intentan captar cuota de mercado a través del uso de estrategias de precios muy competitivos, podría afectar muy negativamente a la empresa. Esto obliga a Renfe a reducir sus propios precios, con el fin de hacer frente a esta competencia, lo que se ve afectada la rentabilidad. Por otro lado, la calidad de los servicios podría verse comprometida por el esfuerzo de reducir costes y mantenerse en el mercado, pudiendo dañar la percepción de los clientes sobre la marca. Al tener los recursos financieros más limitados por la disminución de ingresos se pueden ver reducidas las inversiones dificultar un crecimiento y estabilidad a largo plazo.

5.1.2 Fortalezas y debilidades extraídas del análisis interno

En este apartado identificamos las fortalezas y debilidades extraídas del análisis interno de la organización, que surgen desde el núcleo de la empresa (Tabla 8). Analizaremos la cadena de valor y los recursos y capacidades, a través de una evaluación rigurosa de los puntos fuertes y

débiles. Así, podremos discernir las fortalezas que se pueden aprovechar para impulsar el crecimiento, como las debilidades internas que suponen un riesgo y requieren una atención y gestión antes de que comprometan nuestra actividad empresarial.

Para la realización de esta clasificación de factores utilizaremos la siguiente escala: **MN (Muy negativo)**, **N (Negativo)**, **E (Neutro)**, **P (Positivo)** y **MP (Muy Positivo)**. Los factores que sean clasificados como MN o N se consideran amenazas, en cambio los que sean clasificados como P o PM se ven como oportunidades.

Para la elaboración del plan estratégico nos centraremos en los factores que sean calificados como MP o MN, ya que serán los que tengan un impacto más significativo, ya sea positivo o negativo. En algunas ocasiones los factores MP o MN estarán interrelacionados con los P o N. Por otra parte, los factores que sean E serán los considerados menos relevantes y no serán incluidos en el análisis.

Tabla 8. Análisis de los factores del análisis interno. Fuente: elaboración propia

Factores del análisis interno	MN	N	E	P	MP
Logística interna					
Operaciones					
Logística externa					
Marketing y ventas					
Servicio post venta					
Infraestructura de la empresa					
Gestión de recursos humanos					
Desarrollo tecnológico					
Compras					
Recursos tangibles en posesión					
Marca y reputación de la empresa					
Licencias en ciertas rutas					

Fortalezas

- **Operaciones:** La actividad de operaciones es una fortaleza clave para Renfe por diferentes razones. En primer lugar, dentro de esta actividad es donde se realiza el principal servicio de la empresa, el transporte de mercancías y pasajeros. Esta tiene la habilidad de manejar ambos servicios, ofreciendo una gran ventaja competitiva diversificada y la capacidad de poder amortiguar las fluctuaciones si alguno de los dos va mal. En siguiente lugar, otra fortaleza son los cursos formativos que imparte ya que asegura que sus empleados estén bien equipados de

conocimientos y habilidades, de forma que puedan desempeñar sus actividades de la forma más eficaz.

- **Desarrollo tecnológico:** El desarrollo tecnológico es una fortaleza crucial, ya que es la clave para mejorar e innovar en sus servicios. Renfe se apoya para conseguirlo mediante TrenLab, donde se llevan a cabo una gran cantidad de proyectos innovadores, mejorando su eficiencia operativa y la experiencia de los usuarios. También se encuentra el “*Railway Innovation Hub Spain*”, donde existe una colaboración y sinergia con otras empresas del sector, abriendo nuevas oportunidades de negocio, nuevas vías para la innovación y posiciona a Renfe como una empresa proactiva en materia de avance tecnológico en el ámbito ferroviario. Mediante estos proyectos Renfe será capaz de integrar soluciones sostenibles y avanzar en el camino de la digitalización, creando una gran fortaleza de la que se pueden obtener resultados positivos.

- **Marca y reputación de la empresa:** Esto constituye una de las mejores fortalezas de la empresa, ya que es una marca fuerte y bien establecida, la cual proporciona un reconocimiento instantáneo. Esto ayuda a la captación de nuevos clientes y fidelización de los existentes. Por otro lado, la reputación como líder del transporte ferroviario nacional hará que se diferencie rápidamente de sus competidores, llegando a crear una buena ventaja competitiva al tener una larga trayectoria que refuerza su posición en el mercado. Esta reputación logrará tener una buena negociación con los proveedores y obtener condiciones favorables con diferentes acuerdos y proyectos. Por último, cabe concluir con que una reputación y marca fuerte serán capaces de influir en diferentes políticas de transporte, pudiendo así participar en decisiones que afecten al sector y le dará el poder de adaptarse proactivamente a los cambios del entorno pudiendo asegurar su éxito.

Debilidades

- **Marketing y ventas:** Esto se puede considerar una debilidad por varios factores. En primer lugar, se considera insuficiente y poco efectivo comparado con sus nuevos competidores, ya que tienen campañas muy agresivas y creativas. Esto produce que los consumidores vean a Renfe como una empresa menos atractiva y con menor visibilidad, pudiendo provocar que los clientes prueben otras marcas y se vea afectada la fidelidad con Renfe y la cuota de mercado, sin poder aprovechar las oportunidades del mercado.

- **Infraestructura de la empresa:** La principal debilidad será la dependencia financiera del Estado, al ser una de sus principales fuentes de financiación. Renfe se enfrentará a desafíos cuando estos presupuestos estatales sean más ajustados o cuando haya cambios en la política que afecte a ello. Esto demuestra una vulnerabilidad, donde la falta de fondos podría ser capaz de limitar o retrasar proyectos necesarios para adaptarse al entorno competitivo. También, si se encuentra en periodos de crisis fiscal o existen diferentes fluctuaciones económicas puede tener un impacto directo en la financiación de la empresa y sus planes estratégicos. Esto puede limitar la agilidad de Renfe para responder a un mercado tan cambiante y un entorno que ve rápidas innovaciones tecnológicas y adaptaciones medioambientales, pudiendo resultar con que Renfe no se mantenga a la vanguardia del sector.

5.2 Análisis CAME

Este apartado complementa al análisis DAFO hecho anteriormente, mediante una herramienta llamada CAME. Con esto lograremos proponer acciones concretas para cada elemento del DAFO, donde corregiremos las debilidades, afrontaremos las amenazas, mantendremos las fortalezas y explotaremos las oportunidades. Esto será esencial para poder transformar el análisis teórico en planes de acción estratégica, llegando a obtener buenos resultados y garantizando el éxito de la empresa. A continuación, se puede ver una visión global de CAME (Figura 35), donde se dará su información detallada en los siguientes apartados.



Figura 35. Análisis CAME. Fuente: Elaboración propia

5.2.1 Corregir las debilidades

Marketing y ventas

- **Reestructurar el enfoque del marketing:** Para lograrlo debe diversificar, a la vez que modernizar sus estrategias con respecto al marketing, para así poder competir con las campañas de marketing de los nuevos competidores que hacen un uso eficiente de esta actividad. Para ello, utilizaremos el *Search Engine Optimization* (SEO), aumentar el marketing en redes sociales y diversas campañas de marketing vía correo electrónico, así poder llegar a un público más amplio que no hace uso de las redes sociales.
- **Alianzas estratégicas y colaboraciones:** Promover la creación de pactos con empresas del sector turístico, con el fin de crear colaboraciones que ofrezcan paquetes de viaje integrados en sus *packs* turísticos, para así poder priorizar sus servicios y dar a conocer la empresa a los turistas.

Infraestructura de la empresa

- **Aumentar la fuente de financiación independientes del Estado:** Renfe deberá explotar al máximo sus opciones de financiación más allá del gobierno. Esto se podrá llevar a cabo mediante la emisión de bonos corporativos para atraer inversores, asociaciones público-privadas en momento de financiación de proyectos específicos, inversión directa extranjera mediante fondos internacionales como acciones de Renfe o acuerdos de financiamiento, *crowdfunding* o financiamiento colaborativo para proyectos específicos de interés público o leasing financiero para trenes con el fin de obtener financiación para adquirir o renovar nueva flota sin necesidad de grandes inversiones.
- **Aumentar la eficiencia operativa:** De modo que se implementarán tecnologías que sean capaces de reducir costes operativos, como aparatos de mantenimiento predictivo o sistemas de ahorro energético, con el fin de disminuir los costes para que a largo plazo se vea reducida la dependencia de financiación externa dedicada a este tipo de costes.
- **Lobby y defensa de intereses:** Enfocarnos en actividades de Lobby para así poder asegurar un apoyo de la entidad estatal continuo y que resulte predecible. Para obtener estos resultados habrá que trabajar con reguladores y legisladores para marcar un plan conjunto que abarque las necesidades de la empresa requeridas y asegurar políticas y financiaciones lo más beneficiosas posibles.

5.2.2 Afrontar las amenazas

Inflación subyacente

- **Optimizar el consumo energético:** La empresa puede invertir en material rodante y tecnologías para diferentes operaciones que sean más eficientes energéticamente, como pueden ser trenes eléctricos que consuman la mínima energía posible o sistemas que requieran poca energía. De esta forma conseguimos reducir los costos operativos a largo plazo y protegerse de futuras crisis y fluctuaciones energéticas.
- **Sistema dinámico de precios:** Se podrá responder a las fluctuaciones de la inflación ajustando los precios de sus servicios basándonos en la demanda del mercado y la estructura de costes actual. Como resultado respetaremos los márgenes de beneficios sin llegar a comprometer la competitividad. Para lograrlo se hará uso de diferentes algoritmos que sean capaces de ajustar los precios en tiempo real en función de parámetros como demanda, competencia y cambio en los costes.

Cultura del teletrabajo

- **Flexibilidad y adaptación de servicios:** De forma que Renfe se ajuste a la nueva situación y adapte sus horarios y frecuencias a los nuevos patrones de desplazamiento, alineándose al entorno del trabajo híbrido. Esto se puede conseguir mediante tarifas o pases flexibles que sean capaces de adaptarse a las nuevas necesidades del mercado de esta modalidad de trabajo.

- **Aumentar la promoción de viajes de ocio:** Se pueden ampliar y aumentar la promoción de los viajes de ocio con el fin de adaptarse a estos nuevos patrones de movilidad y equilibrar el descenso de demanda. Renfe podrá proporcionar paquetes de viaje a turistas, descuentos o colaboraciones con diferentes hoteles y locales nacionales.

Liberación del transporte ferroviario

- **Diferenciación de servicios:** Para ser capaz de destacar dentro de un mercado liberalizado Renfe necesita diferenciarse, siendo capaz de ofrecer características únicas que le diferencien de sus competidores. Algunas de las cualidades que puede ofrecer para diferenciarse pueden ser un mayor confort, mejor servicio al cliente, mejores conexiones, buena puntualidad o trayectos rápidos.

- **Fidelización de clientes:** Promover programas de fidelización más fuertes será una gran herramienta para afrontar la entrada de nuevos competidores y mantener a nuestros clientes. La implantación de diversos programas que beneficien a los viajeros frecuentes de la empresa fomentará mantener a los clientes ligados a nuestros servicios y a atraer nuevos usuarios que puedan hacer uso de ellos.

Guerra de precios

- **Análisis competitivo y ajuste de precios inteligente:** Tener vigilados y monitorizados los precios de la competencia nos ayudará a afrontar este punto débil, así podremos realizar estrategias de precios dinámicas que se adapten al entorno competitivo y sean capaces de responder a los ataques de los competidores. Con un ajuste de precios inteligente seremos capaces de adaptarnos sin ver reducidos nuestros beneficios de forma negativa.

- **Mejorar el valor añadido de la empresa:** No solo deberemos centrarnos en competir en precios, sino también en aumentar el valor percibido por los consumidores de los servicios, consiguiendo lograr una mejora de comodidad, opciones de servicio o tiempos entre trayectos, con el fin de justificar el precio de nuestros servicios.

5.2.3 Mantener las fortalezas

Operaciones

- **Optimización continua:** la empresa deberá seguir invirtiendo en optimizar sus operaciones para mantener las operaciones como un punto fuerte con el fin de mejorar la eficiencia y efectividad. Las herramientas que se podrán usar serán las técnicas de gestión *Lean* y *Six Sigma*, con las cuales se reducirán y evitarán desperdicios y se conseguirá aumentar la productividad.

- **Formación y desarrollo continua del personal:** Seguir con los programas de formación del personal, de esta forma nos aseguramos de que los conocimientos de los empleados en sus puestos de trabajo que desempeñan estén actualizados y mantengamos este punto fuerte con un alto nivel de competencia técnica y servicio al cliente. Mantener una capacitación constante sobre las nuevas tecnologías es fundamental para tener una buena calidad de producto.

- **Innovar la logística:** Incorporar las nuevas tecnologías del área de la logística y gestión de flotas como pueden ser los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) o sistemas de información geográfica (GIS), con el fin de optimizar las rutas y los horarios.

Desarrollo tecnológico

- **Mantener colaboraciones tecnológicas:** Continuar las alianzas con las empresas y proveedores del sector para facilitar el acceso a innovaciones disruptivas y así lograr mantenerse a la vanguardia del sector.
- **Inversión en I+D:** Para mantener el desarrollo tecnológico no solo será necesario conocer las innovaciones manteniendo las colaboraciones, también habrá que invertir en I+D para lograr estar a la vanguardia de la nueva tecnología. Podemos incluir, mejoras en eficiencia energética en material rodante o incluso desarrollo de sistemas avanzados para la gestión de clientes.

Marca y reputación

- **Campañas de marketing efectivas:** Realizar campañas que logren reforzar los valores y promesas de la marca, de forma que creemos buena imagen a la sociedad. Para ello, se pueden destacar la seguridad, confort, compromiso con el medio ambiente o puntualidad.
- **Impulsar una buena Responsabilidad Social Corporativa:** Mediante la mejora de la percepción social y el compromiso con la comunidad y el medio ambiente a través de las iniciativas RSC. Para ello se utilizarán diferentes programas sociales como pueden ser de inclusión, y programas de sostenibilidad.
- **Mejora continua de las experiencias del cliente:** Gestionar la experiencia de los clientes desde todos los puntos de contacto con él, incluyendo desde la compra de los billetes hasta una vez finalizado el viaje con los procesos postventa.

5.2.4 Explotar las oportunidades

Salud y estabilidad económica de España

- **Mejora de infraestructuras y expansión de servicios:** Beneficiándonos de una buena estabilidad económica nacional, Renfe podrá planificar mejor sus inversiones de expansión de su red y mejora de infraestructuras, ya que una buena economía nacional afecta directamente a una empresa pública como es Renfe. Se podrán realizar renovaciones del material rodante más moderno y eficiente o expansiones de rutas que mejoren las conexiones.
- **Programas de financiación:** Una buena estabilidad económica facilitará el acceso a una financiación favorable. Teniendo este factor en cuenta, Renfe aprovechará las buenas condiciones de crédito para lograr financiar los proyectos de mejora y expansión, llegando a garantizar un éxito futuro y adaptaciones al entorno.

Turismo

- **Paquetes y promociones turísticas:** Con la colaboración con empresas turísticas como agencias de viaje y hoteles, se podrán crear paquetes turísticos que favorezcan las condiciones de viaje

de los turistas a la vez que favorecer los ingresos de la empresa. Estos paquetes incluirán tanto transporte como estancias y actividades turísticas, estando destinados a parejas, familias, grupos grandes o incluso turistas internacionales.

- **Mejorar los servicios de trenes turísticos:** Invirtiendo en mejorar las experiencias de los clientes en este tipo de trenes. Esto lo lograremos mediante la ampliación de rutas y conexiones que se adecúen a la demanda a la vez que incorporar servicios que ofrezcan buenos servicios de catering, guías turísticos o mejor conectividad WiFi, con el fin de que los viajes se conviertan en una experiencia turística gratificante para el cliente.

Industria 4.0 y digitalización

- **Implementar tecnologías avanzadas:** Implementar herramientas como el IoT para conseguir mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. Se podrá implementar tanto en sistemas de mantenimiento como a la interfaz del cliente a través de las aplicaciones móviles, de tal forma que se ofrecen servicios personalizados a los usuarios.

- **Transformación digital:** Lograr digitalizar por completo los diferentes sistemas internos hará que mejore la eficiencia a la vez que la interacción con los clientes. Esto se implanta en la venta de billetes por internet, en un *check-in* automatizado o el uso de *Customer Relationship Management* (CRM), en el que la empresa se apoya para gestionar las interacciones con los actuales y potenciales clientes.

Grandes barreras de entrada

- **Consolidación del mercado:** Aprovecharemos estas barreras de entrada para fortalecer nuestra posición en el mercado, de forma que Renfe se mantenga líder del sector ferroviario a nivel nacional. Para ello, deberemos seguir manteniendo unos estándares de servicio altos, a la vez que una buena seguridad, de tal forma que sean difíciles de alcanzar por los nuevos competidores que sean capaces de entrar.

- **Innovación y desarrollo sostenido:** No dejar de invertir en tecnología, innovación y desarrollo, para así mantener una buena ventaja competitiva. Esto lo lograremos mediante la creación de nuevos servicios a través de la innovación y desarrollo, de tal forma que sean capaces de explotar las nuevas demandas de los consumidores.

5.4 Estrategias

En este apartado se propondrán diferentes estrategias que sean capaces de adaptarse a la situación de la empresa con los análisis hechos anteriormente mediante DAFO. Se examinarán diferentes perspectivas para poder desarrollar una estrategia que se adapte a los cambios del entorno. Para poder adaptarnos a las diferentes situaciones particulares, se realizaron diferentes tipos de estrategias, que se clasificaron en cuatro categorías ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia, (Figura 36). Donde tendrán un enfoque específico que ayudará a la empresa a mantenerse líder y relevante en el mercado.

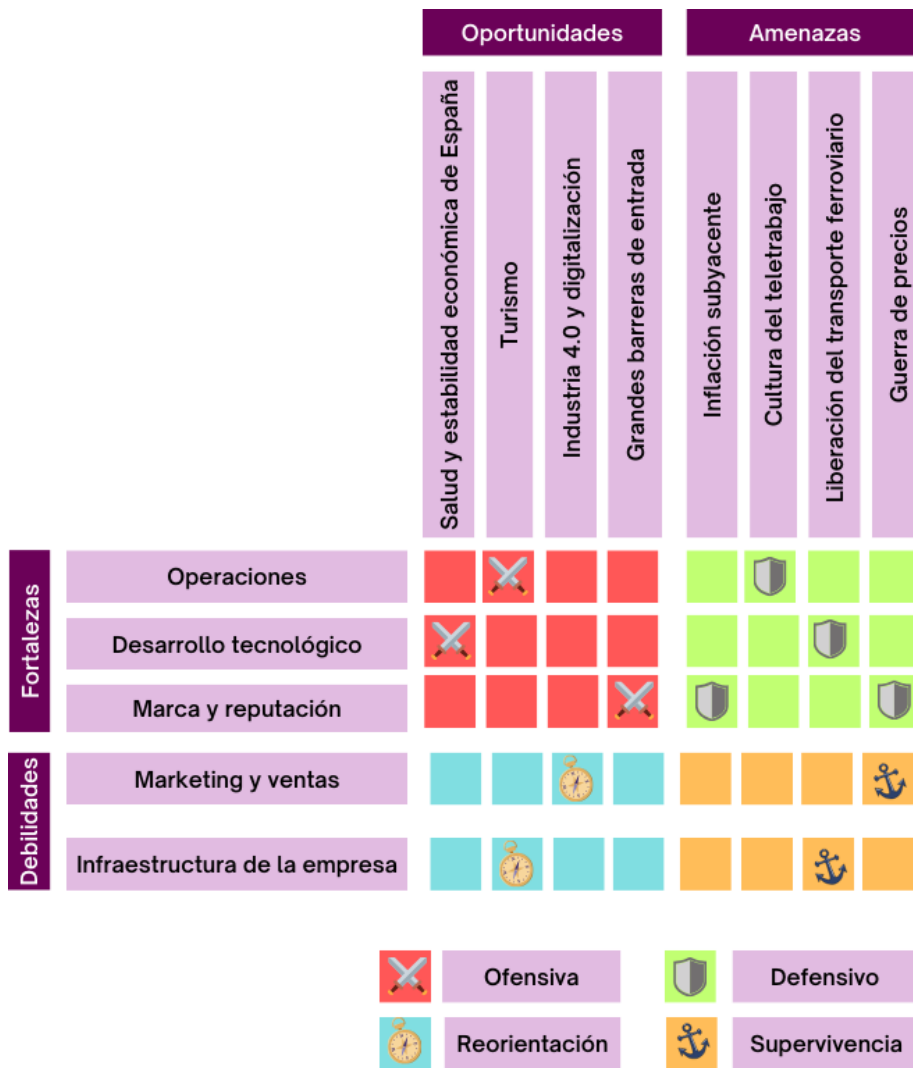


Figura 36. Diferentes tipos de estrategias. Fuente: Elaboración propia

5.4.1 Estrategias ofensivas

- **Operaciones enfocadas en el turismo:** A raíz de que España es un destino turístico muy activo, tanto por turistas nacionales como internacionales, se puede sacar partido mediante una de sus fortalezas como son las operaciones de Renfe enfocadas en el transporte de pasajeros.

Para ello, la empresa implementará una estrategia integral que combinará la oferta turística con la optimización de sus operaciones. La estrategia abarca tanto la creación de diferentes paquetes y promociones en colaboración con empresas y agencias turísticas, a la vez que la eficiencia de sus operaciones.

En primer lugar, la elaboración de paquetes y promociones turísticas se creará a partir de colaboraciones con empresas del sector turístico, donde se incluyen paquetes de viaje con nuestra empresa y actividades y estancias con empresas hosteleras y de ocio. Irá dirigido a grupos, familias y parejas, proporcionando tanto una mejora de la experiencia del turista como un aumento de beneficios para nuestra empresa.

En siguiente lugar, las operaciones necesarias para el desarrollo de esta actividad tendrán una optimización continua, donde se invertirá en la mejora de una experiencia del turista a bordo, mejorando la conexión y ampliación de rutas, así como la calidad del catering y los servicios a bordo. También se tendrá la opción de ofrecer guías turísticos para los pasajeros que lo deseen, de forma que se enriquezca la experiencia de los pasajeros.

Para una correcta gestión de se utilizarán las herramientas *Lean* y *Six Sigma* con el fin de reducir al máximo los desperdicios y mejorar los procesos aumentando la productividad. También se mejorará la eficiencia operativa y aumentará la efectividad a la hora de ofrecer los servicios a los turistas.

Implementando todos estos puntos a nuestra estrategia conseguiremos que la empresa fortalezca su posición en el mercado, mejore la oferta de sus productos, aumente el atractivo de la empresa para los turistas y se mejore la eficiencia operativa.

- **Desarrollo tecnológico a partir de una buena salud y estabilidad económica nacional:** Se puede implementar una estrategia que aprovecha una buena situación económica del país para mejorar los servicios con un robusto programa de colaboración y financiación tecnológica.

En primer lugar, se aprovechará la estabilidad económica para poder realizar una planificación estratégica de la expansión y mejora tanto de la red como de los trenes. Esto incluirá la renovación del material rodante con el fin de incorporar servicios más modernos con nuevas tecnologías implantadas, respondiendo a las necesidades y expectativas de los viajeros.

Para ello, se realizará una inversión sostenida en I+D, para el desarrollo de nuevas tecnologías con el fin de mantenernos en la vanguardia tecnológica. Renfe lo enfocará desde varios puntos de vista, incluyendo desde el material rodante hasta las plataformas de gestión e interfaz del cliente, de esta forma se mejorará la operatividad como la experiencia de los usuarios, dando lugar a mejores servicios.

En siguiente lugar, utilizando el contexto de una buena situación económica, se buscarán condiciones de financiación favorables que sean capaces de permitir llevar a cabo proyectos de gran tamaño en cuanto a infraestructura y tecnología. Dentro de esto podremos incluir las negociaciones con los prestamistas con bajos intereses y financiamiento público o privado en forma de bonos. De esta forma nos aseguramos recursos para llevar a cabo nuestros planes de expansión y financiación.

Si implementamos esta estrategia tendremos la capacidad de responder de forma eficaz a las necesidades de expansión e innovación tecnológica actuales, manteniendo un puesto líder en el sector ferroviario, siendo capaces de adaptarnos a necesidades y cambios futuros.

- **Consolidación del mercado mediante marca y reputación:** Una estrategia integral que sea capaz de combinar la reputación y marca con las grandes barreras de entrada será una forma muy efectiva de reforzar la posición en el mercado, ya que ninguna empresa del sector cuenta con este punto fuerte de reconocimiento a nivel nacional.

Para llevarlo a cabo, se enfatizan los valores corporativos desarrollando campañas de marketing efectivas, donde se centren en los valores fundamentales de la empresa y los compromisos sociales y ambientales, de forma que se refuerce la imagen de la marca ante la sociedad y sus clientes. Se consolidarán mediante diferentes medios de comunicación, tanto tradicionales como digitales, para llegar al mayor rango de personas posibles.

En siguiente lugar, se impulsará la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) mediante diferentes programas de Sostenibilidad ambiental e Inclusión social, con el fin de mejorar la percepción de la empresa entre los grupos sociales que se encuentren comprometidos con estas causas y reforzarán su posición y reputación como líder ético. Esto se realizará mediante redes sociales, reportes trimestrales y eventos de forma que se mantenga la mayor claridad posible con el público y los *stakeholder*.

Utilizando esta estrategia, la empresa no solo será capaz de solidificar su posición en el mercado si no reforzará su imagen ante la sociedad y la reputación que lleva cultivando años, llegando a asegurar una buena competitividad y relevancia en el mercado.

5.4.2 Estrategias defensivas

- **Operaciones adaptadas a la cultura del teletrabajo:** Se adoptarán diferentes tipos de sistemas como los ERP Y GIS, que tendrán la capacidad de planificar recursos empresariales y sistemas de información geográfica, para así poder optimizar rutas y horarios que se adapten y sean capaces de responder de manera flexible a los flujos cambiantes por efectos del teletrabajo. Se realizarán tomas de datos basadas en la movilidad urbana y los nuevos patrones del teletrabajo, de esta forma conseguiremos satisfacer a los clientes, maximizando los beneficios.

Se llevará a cabo mediante una capacitación a nuevas tendencias de movilidad, con ampliaciones de programas de formación para preparar a los empleados a manejar estos cambios en los patrones de viaje, asegurando que el personal tenga un nivel apto para poder ofrecer un servicio correcto a un entorno que requiere nuevas necesidades continuamente.

Por otro lado, se introducirán tarifas y pases flexibles con los que los usuarios puedan adaptar sus viajes de trabajo híbrido mediante tarifas reducidas en distintas horas, pudiéndose utilizar en días no consecutivos.

Con esta estrategia la empresa conseguirá ofrecer un servicio adaptado a las nuevas necesidades del mercado laboral y de la sociedad, a la vez que fortalecerá sus operaciones internas y servicios ofrecidos, continuando el éxito de la empresa.

- **Fortalecimiento competitivo a través del desarrollo tecnológico en la liberación del sector ferroviario:** Esta estrategia se enfocará en continuar con el liderazgo de la empresa mediante la innovación y mejora continua. Para ello, mantendremos las colaboraciones ya existentes de nuestra empresa con los proveedores y otras empresas. Gracias a esto, Renfe podrá acceder a las nuevas innovaciones con mayor facilidad que los nuevos competidores, manteniéndose a la vanguardia y pudiéndose integrar en sus servicios.

Por otro lado, la empresa invertirá en su propio desarrollo en I+D, enfocándose en propuestas como el desarrollo energético o diferentes sistemas de gestión, los cuales deberán de estar a la altura de los de los nuevos competidores del sector. El uso de una tecnología sostenible le mantendrá en buena posición frente a sus competidores, de forma que tendrá que explotar y desarrollar lo máximo posible, teniendo en cuenta factores ecológicos y medioambientales.

Llevando a cabo estos puntos de la estrategia defensiva, Renfe será capaz de afrontar los desafíos de la liberación, a la vez que mejorará su posición en el mercado.

- **Defensa de la inflación mediante la marca y reputación:** Enfatizar en la puntualidad y confiabilidad de la empresa como pilares fundamentales, podrá asegurar a los clientes que, aunque sucedan fluctuaciones económicas a raíz de los precios de la energía, Renfe seguirá ofreciendo opciones de calidad de transporte.

En siguiente lugar, se destacó la responsabilidad social corporativa (RSC), donde se llevarán a cabo iniciativas de sostenibilidad. En estas iniciativas se promoverán y desarrollarán diversos proyectos en los que se reduzca el impacto ambiental y se incorporen trenes más eficientes energéticamente e inversiones en energías renovables implantadas en oficinas y estaciones. También, se crearán auditorías energéticas para la optimización del consumo energético donde se identifiquen oportunidades adicionales de ahorro energético y de los costes de las distintas áreas de operación.

Por otro lado, se intentará hacer frente a la inflación de forma directa mediante un ajuste de precios a través de un sistema de precios dinámico. En este sistema, se ajustarán las tarifas en tiempo real para que puedan responder a las variaciones de los costes de la energía o distintos factores inflacionistas. Con esta medida, mantendremos los beneficios y la rentabilidad.

Con esta estrategia, Renfe se protegerá de los efectos de la inflación y reforzará su marca y reputación como líder en responsabilidad ambiental de servicios energéticamente eficientes.

- **Marca y reputación contra la guerra de precios:** Esta estrategia se llevará a cabo mediante distintos puntos. En primer lugar, se realizarán campañas de comunicación donde se enfatizará en los altos estándares de la compañía en cuanto a diferentes factores como seguridad, confort o puntualidad, mostrando como Renfe sobresale frente a sus competidores. Obtener los certificados y reconocimientos que sean capaces de validar nuestra seguridad y calidad para así reforzar la percepción de nuestra marca frente a otras.

También, se mejorará la experiencia del cliente, invirtiendo en servicio al cliente y formación de personal, incluyendo desde la atención en taquillas hasta el servicio a bordo del tren, de esta forma competiremos ofreciendo calidad y reputación contra los precios de la competencia.

Otro punto que incluiremos en esta estrategia, serán los programas de fidelización con el fin de reforzar la lealtad y ofrecer mejores servicios y mayores beneficios a los viajeros frecuentes, reflejados en ofertas, descuentos o servicios mejorados. Por otro lado, están las ofertas personalizadas, en las cuales se ofrecen promociones a partir de las necesidades de movilidad de los usuarios, llegando a aumentar el valor percibido y satisfacción del cliente.

Por último, se realizarán campañas de valor añadido, donde se comunique de forma clara que viajar con Renfe es mejor que con otras compañías *low cost*. Nos enfocaremos en aspectos como rapidez, calidad, seguridad, confort y conveniencia en rutas.

Con estos puntos, Renfe será capaz de resistir la presión de la guerra de precios, a la vez que consolidar su posición en el mercado pudiendo ofrecer más que un simple precio barato, destacando con un compromiso firme y de calidad.

5.4.3 Estrategias de reorientación

- **Reforzamiento del marketing y ventas mediante la Industria 4.0 y la digitalización:** En esta estrategia se buscará reestructurar el enfoque del marketing, de forma que se modernicen las técnicas de marketing. Para ello, utilizaremos el marketing digital, incluyendo el uso de SEO para así mejorar el posicionamiento de nuestra empresa en los buscadores y mejorar la presencia en las redes sociales, intentando llegar a la mayor cantidad de público posible. El contenido de estas campañas se hará lo más atractivo y personalizado posible, para mostrar a los receptores todas las ventajas y servicios de Renfe.

En siguiente lugar, se intentará integrar al máximo el IoT y las aplicaciones móviles para mejorar la experiencia de los clientes, llegando a mostrar a los usuarios los servicios basados en preferencias individuales y diferentes elecciones de viaje elegidos anteriormente.

Finalmente incluiremos una transformación digital bastante completa en las plataformas de gestión de clientes mediante un sistema CRM, que consiga llevar de forma eficaz las diferentes interacciones con los clientes potenciales y actuales, consiguiendo una fidelización a través de un servicio excepcional y personalizado.

Con estas herramientas, Renfe podrá mantenerse como líder en servicio al cliente, mejorando su competitividad y reforzando su posicionamiento.

- **Reforma de infraestructura con el aumento del turismo:** Será fundamental crear un plan integrado que aproveche los ingresos de la organización para explotar los servicios potencialmente turísticos, con el fin de obtener ingresos diversificados. Para ello, se deberán crear propuestas de financiación estructuradas y detalladas. Estas propuestas tendrán que estar alineadas con los objetivos políticos y económicos tanto nacionales como regionales.

Se deberá mejorar las infraestructuras en los focos turísticos, modernizando y ampliando rutas, a la vez que incluir tecnologías que hagan los viajes más atractivos. Utilizar las ayudas obtenidas por otras fuentes de financiación para promover estas conectividades, fortalecerá los ingresos futuros. También se mejorará la intermodalidad y conectividad, invirtiendo en proyectos que establezcan conexiones con otros métodos de transporte para que los clientes puedan llegar por diferentes vías con accesos más rápidos.

Por otro lado, uno de los puntos clave para recibir ingresos de parte del turismo, será la colaboración con el sector turístico mediante las alianzas con hoteles, agencias de viaje y operadores turísticos con los que se ofrecerán paquetes donde se incluyan los trayectos de viaje ofrecidos por nuestra empresa, siendo la mejor opción para explorar España.

Otra forma para diversificar las fuentes de ingresos podrá ser mediante servicios premium, como vagones de lujo o ciertos servicios exclusivos que traigan a turistas que estén dispuestos a pagar más por servicios de mayor calidad. También se podrán organizar viajes temáticos a bordo de nuestros trenes para así promocionar distintos tipos de viajes como gastronómicos, regionales, tours...

Con esta estrategia Renfe mejorará su sistema de financiación y creará una oferta más atractiva para sus servicios, aumentando los ingresos y reforzando su posición en el sector ferroviario turístico.

5.4.4 Estrategias de supervivencia

- **Marketing contra la guerra de precios:** Una estrategia que se centre en reestructurar el marketing para realizar campañas efectivas contra las guerras de precio de las operadoras privadas, será clave para crear valor añadido a sus servicios y mantener la supervivencia de la empresa.

Se realizarán campañas de marketing por diferentes vías como redes sociales, correo electrónico o anuncios publicitarios, con el fin de abarcar el mayor rango de público posible y aumentando su visibilidad. A su vez, este contenido será personalizado dependiendo del público al que se dirige.

Por otro lado, se realizará un monitoreo constante de los precios de la competencia, de forma que se implementará un sistema de vigilancia de precios y se analizarán continuamente. Mediante este método Renfe podrá responder eficazmente a los cambios de precios manteniendo una competitividad y márgenes de beneficios correctos. Esto se llevará a cabo con unos algoritmos que ajustarán el precio en tiempo real, basándose en la competencia, la demanda y costes operativos.

Con esta estrategia Renfe se adaptará correctamente a la guerra de precios y a las fluctuaciones del mercado sin perder beneficio gracias al ajuste algorítmico de sus precios.

- **Diversificación de las fuentes de financiación con la liberación del mercado ferroviario:** Al abrirse el mercado nacen diferentes empresas del sector a causa de la creciente demanda. Por ello, participar en proyectos público-privados de desarrollo ferroviario, tanto de material rodante como de diversas infraestructuras ayudará a reducir el riesgo financiero y así aprovechar la inversión privada. También se puede realizar proyectos tecnológicos conjuntos con empresas tecnológicas del sector y financiar los proyectos conjuntamente.

En siguiente lugar, otra opción de conseguir diversas fuentes de financiación con la apertura del mercado ferroviario será la emisión de bonos y acciones para captar diferente capital. Por otro lado, se podrán monetizar activos que no resulten esenciales, vendiéndolos a las nuevas empresas emergentes del sector y utilizar ese capital para realizar operaciones o comprar activos si son esenciales.

Por último, se logrará aportar capital mediante la participación comunitaria y el *crowdfunding*. Se llevarán a cabo distintos programas en los cuales los clientes podrán aportar dinero para

participar en el financiamiento de proyectos ferroviarios específicos, a cambio de beneficios en el uso de sus servicios como pueden ser descuentos u ofertas en viajes, incentivando que ayuden a nuestra compañía y no a las emergentes.

Con esta estrategia se consigue mitigar en parte los riesgos causantes de la liberación del transporte ferroviario, a la vez que se establece una base financiera más robusta que le ayuda a desarrollar sus proyectos para mantenerse líder frente a los nuevos competidores.

5.5 Estrategia empresarial empleada

El Plan estratégico propuesto en este documento está previsto para el periodo 2025-2029. Pero en este apartado analizaremos la información del Plan Estratégico seguido por Renfe para el periodo 2019-2023, donde se muestra como la empresa es capaz de adaptarse de forma proactiva a los diversos cambios y desafíos dinámicos cambiantes del sector ferroviario, abarcando tanto el territorio nacional como internacional (Renfe, 2020).

Se ha demostrado un compromiso tanto con la mejora continua y la innovación hasta ahora, haciendo que la empresa se haya mantenido líder en el mercado todo este tiempo mientras se adapta a las diferentes realidades cambiantes del entorno.

El Plan Estratégico fue aprobado en enero de 2019, justo antes de la pandemia global que alteró las condiciones tanto económicas como sociales bajo las cuales había operado la empresa los años anteriores. Este acontecimiento produjo grandes cambios para la empresa para poder adaptarse a los profundos cambios de movilidad acelerando distintas tendencias como la del teletrabajo o la alteración de hábitos sociales. Para hacer frente a estos sucesos Renfe ha seguido una serie de medidas.

Hasta ahora el objetivo principal ha sido adaptarse a estos desafíos críticos como la liberalización del mercado ferroviario, los problemas acarreados por la pandemia del COVID-19 o la digitalización, problemas presentes hasta nuestros días.

En cuanto a la **liberalización del mercado ferroviario** Renfe se ha preparado para competir en el mercado liberalizado, garantizando que puede brindar servicios que sean capaces de competir con el de los nuevos competidores y cubrir los servicios de forma adecuada.

En siguiente lugar, se enfatiza en la **transformación digital** como una palanca para la mejora operativa, a la vez que la experiencia del cliente. Para ello, se han incluido diversas tecnologías avanzadas como la digitalización completa de los procesos de negocio.

En cuanto a la **recuperación de la pandemia**, hasta ahora Renfe ha introducido estrategias puntuales que manejan la repercusión, pudiéndose adaptar de forma temporal al paisaje de movilidad altamente cambiante y restrictivo.

Iniciativas y proyectos clave

Son varias las principales iniciativas que ha seguido hasta ahora Renfe para cumplir con sus objetivos. En primer lugar, encontramos el **enfoque al cliente** mediante iniciativas AVLO, el

servicio *low cost* de alta velocidad que ofrece Renfe, llegando así a renovar parte de su flota para ejercer este servicio.

En siguiente lugar, una iniciativa que ha resultado clave es la **internacionalización**, ampliando los servicios al exterior, explorando nuevos mercados fuera del territorio nacional y así diversificar las fuentes de ingresos. También, se destaca **eficiencia y seguridad**, con la cual mejoraremos los servicios y optimizaremos las operaciones, a la vez que la internacionalización de las operaciones, instaurando una cultura de seguridad.

Otro punto clave será la **transformación cultural**, donde se actualizará el equipo potenciado su capacitación y desarrollo de los trabajadores, con el fin de promover una cultura corporativa que resulte más ágil y flexible. A su vez, se fomentan los **proyectos de sostenibilidad y responsabilidad social** que abarquen metas globales en el ámbito energético e impacto ambiental.

Alianzas y colaboraciones

Dentro de la estrategia llevada hasta ahora, se reconoce la importancia de las alianzas con los diferentes actores del sector ferroviario, incluyendo desde las entidades gubernamentales hasta diferentes operadores privados del sector transporte o empresas tecnológicas. A partir de esto, se enriquece la oferta de Renfe y se expande su mercado.

Se concluye que el Plan Estratégico seguido por la empresa hasta ahora se centra en el esfuerzo integral para garantizar que Renfe sea capaz de afrontar los desafíos que se plantean en un marco tan dinámico, a la vez que mantenga su posición líder en el mercado. A partir del plan seguido hasta ahora se han guiado todas las facetas de la organización hacia un objetivo común: un servicio de transporte que sea efectivo, resistente y enfocado al cliente, con éxito en el mercado y que sea capaz de prosperar en el entorno competitivo y regulado.

5.6 Propuesta estratégica

Tomando como referencia los resultados y conclusiones obtenidos en los apartados anteriores y las estrategias analizadas del anterior apartado, se va a plantear la siguiente estrategia que se considera la más apropiada para la situación de la empresa y con meta de alcanzar los siguientes **objetivos estratégicos**:

- **Mejora de competitividad:** Consolidar la posición en el mercado a causa de la liberalización del mercado ferroviario en Europa y aumento de la competencia.
- **Expansión de servicios:** Expandir y desarrollar los servicios que ofrece la empresa, con el fin de cubrir nuevas necesidades.
- **Sostenibilidad y Responsabilidad ambiental:** Introducir prácticas y diferentes tecnologías que ayuden a reducir el impacto ambiental al máximo, incluyendo mejoras de eficiencia energética en el material rodante.
- **Innovación digital:** Implementar nuevas tecnologías con el fin de mejorar la experiencia de los usuarios.

- **Foco en el cliente:** Centrarnos en el cliente como objetivo. Intentar mejorar su satisfacción al máximo mejorando la calidad continuamente. Se tendrán en cuenta factores como comodidad, puntualidad y accesibilidad.

- **Seguridad:** Mejorar y mantener de forma constante los estándares de seguridad en cada una de las operaciones ferroviarias que se ejecuten.

Los elementos considerados para el desarrollo de esta estrategia han sido basados en la fortaleza de la empresa en **desarrollo tecnológico**, junto a la oportunidad de **salud y estabilidad económica de España**, ya que para este 2024, la Cámara de Comercio en España prevé que el PIB avance un 2,0%. Por esta razón, tomar esta estrategia ofensiva, que aborda sus principales objetivos es la más correcta para Renfe en la actualidad.

Con esta estrategia se logrará mejorar la competitividad a través de una planificación estratégica que se enfoque en la expansión y mejora. Para ello, se llevará a cabo la renovación de material rodante de parte de la flota apoyado por la estabilidad económica, al influir directamente sobre los beneficios de la empresa. La renovación de los trenes se realizará en las principales rutas de alta velocidad del territorio nacional que son el N.A.F.A, siendo sus principales líneas Madrid-Sevilla y Córdoba-Málaga. En siguiente lugar está el corredor noreste que une Madrid, Zaragoza y Barcelona. Le sigue El corredor Norte que conecta el norte de España, Valladolid, Segovia y Madrid. Por último, encontramos el corredor del Mediterráneo-Levante, que une las ciudades de Madrid, Valencia, Alicante, Cuenca y Castellón (Renfe, 2024ñ).

Se incorporarán trenes con tecnologías avanzadas que sean capaces de ofrecer tanto a los clientes comodidad, como a la empresa eficiencia energética, contribuyendo a frenar la huella de carbono. Uno de los pilares fundamentales de Renfe es su compromiso con el medio ambiente, por esto mismo el objetivo no será solo cumplir con las normas impuestas por las entidades gubernamentales, sino liderar en el sector en prácticas ecológicas. Para ello, estos trenes renovados serán eficientemente energéticos y se usarán energías renovables en todos aquellos procesos que lo permitan.

Para su realización, Renfe mantendrá reuniones con sus principales proveedores para acordar las especificaciones técnicas, calidad y cumplimiento de normas, plazos de entrega, costes y condiciones de pago y garantías y servicios post-venta.

Con esta renovación de material rodante e integración de sistemas de tecnología avanzada, no solo mejoraremos las relaciones con los clientes y las rutas ya ofertadas, también, se podrán aumentar la oferta de servicios en las rutas al verse compensado el ahorro energético, aumentando así los ingresos.

También, se mantendrá una inversión sostenida en I+D, donde se destinará una parte del capital al desarrollo de nuevas tecnologías, como la herramienta de innovación TrenLab de la empresa. Se realizará una campaña para reclutar e incentivar a nuevos profesionales y startups, con el fin de introducir nuevos talentos en tecnología e innovación en las operativas de Renfe, que realicen sistemas avanzados de gestión de tráfico o mejora de las aplicaciones para así poder mantener a la vanguardia tecnológica.

En siguiente lugar, *Railway Innovation Hub* desempeñará un papel fundamental en la innovación y digitalización. Mediante un proyecto colaborativo con el fin de realizar la digitalización completa de estos servicios, a la vez que la interfaz del cliente donde se oferten, reforzando y mejorando la experiencia al máximo, desde la compra del billete hasta el servicio post venta, elevando la calidad del servicio.

Uno de los puntos fundamentales de esta estrategia es la mejora de la satisfacción del cliente, esto se logrará con una mejora continua de la calidad de los servicios con el nuevo material. Se asegurará de que todos los trenes sean puntuales y accesibles, a la vez que ofrecerán unos niveles altos de confort que eleven las expectativas de estos. Para asegurarnos que esto se cumple se llevará a cabo un *feedback*, a través de la aplicación en tiempo real para tener una opinión directa con el cliente.

La seguridad seguirá siendo la máxima prioridad, por lo que la empresa mantiene un compromiso de seguimiento de los estándares de seguridad en todas los servicios y operaciones que realicen estos nuevos trenes. Para ello, se incorporarán tecnologías más avanzadas que aseguren la protección tanto de trabajadores como de pasajeros. La herramienta TrenLab de la empresa desempeñará un papel fundamental, ya que la seguridad será un aspecto de innovación continua, asegurando que Renfe se mantenga como un referente de seguridad.

La financiación de esta estrategia se realizará por diferentes fuentes, provenientes tanto de entidades públicas como privadas. Una de las principales fuentes de financiación será mediante financiamiento público, a través de subvenciones gubernamentales destinadas a mejorar la sostenibilidad y eficiencia, ya que al ser una empresa pública y con importante relevancia, nacional le resultará bastante accesible acceder a este tipo de capital. Otra fuente pública de financiación será mediante los fondos de la Unión Europea, ya que España forma parte de esta. Al pertenecer a esta organización España tiene acceso a diferentes fondos de inversión como puede ser el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) o el Mecanismo Conectar Europa (CEF), las cuales dan financiamiento a proyectos con el fin de mejorar el transporte a la vez que fomentar la innovación. Al encontrarse en un momento bueno económicamente estas subvenciones serán más fáciles de obtener y más generosas.

Por otro lado, podremos encontrar la financiación privada, que aprovechará la buena situación económica del país, donde se verá reflejado en las buenas condiciones de intereses en préstamos bancarios. A su vez, se realizará la emisión de bonos corporativos con los que se buscará recaudar capital de distintas inversiones de origen nacional e internacional. Estos serán “bonos verdes”, que son bonos específicos para este tipo de proyectos sostenibles.

Implementando esta estrategia de carácter multifacético, que abarca la expansión y modernización en carácter tecnológico, aprovechando una buena estabilidad económica del país, conseguirá que la empresa no solo sea capaz de responder a las necesidades del transporte de pasajeros y mercancías, sino también a necesidades de innovación y sostenibilidad. Esto hace que se mantenga líder en el sector ferroviario, a la vez que también asegurará un crecimiento sostenible a largo plazo. Estas implementaciones harán que Renfe se pueda adaptar a las dinámicas cambiantes del mercado y se alinee con las tendencias globales.

En la Tabla 9 se muestra un resumen de las diferentes estrategias a implantar, donde se pueden ver las acciones correspondientes para llevarlas a cabo y el plazo estimado que tardará en implantarse.

Tabla 9. Resumen de las estrategias a implantar. Fuente: Elaboración propia.

Estrategia	Acción	Plazo (años)
Mejora de la competitividad	Renovación de trenes	1
Expansión de servicios	Ampliación de horarios	1,5
Sostenibilidad	Energías renovables	2
Inversión sostenida en I+D	Reclutar empresas para TrenLab	0,5
Digitalización completa	Proyecto colaborativo	2
Satisfacción del cliente	Mejora continua de la calidad	1
Seguridad	Tecnología avanzada	1

6. Análisis financiero

En este apartado trataremos el análisis financiero detallado de los costes, tanto directos como indirectos incurridos en la elaboración de este plan estratégico. Esta revisión es muy importante para así poder entender los distintos tipos de costes que impactarán en nuestra empresa con la elaboración de este proyecto y de los que nos tendremos que hacer cargo.

Mediante este análisis podremos mejorar la rentabilidad y optimizar los costes, proporcionando una buena salud financiera, al entender cómo se distribuyen estos. También se garantizará la eficiencia económica de la estrategia a largo plazo.

6.1 Fases del plan estratégico desarrollado

Para estimar los costes se especificarán las distintas fases que ha llevado la realización de este plan estratégico en concreto, ya que estas pueden variar según las condiciones y necesidades del autor y plan estratégico.

- **Definición del plan estratégico:** En esta primera fase el estudiante encuentra una empresa que necesite de la revisión o de la ejecución de un plan estratégico. Una vez que se ha encontrado dicha empresa se evalúa la opción de presentar la propuesta a un director de plan estratégico (tutor académico), que entienda de la metodología y pueda guiarla.

En esta fase se elaborarán los principios de la empresa que servirán de guía a lo largo de la realización del plan estratégico.

- **Investigación:** En esta siguiente fase se realizará la búsqueda de información haciendo un análisis del sector en el que se encuentra la empresa. Aquí, se realizará un análisis de factores tanto externos que afectan a la empresa como internos de la empresa, los cuales servirán de guía para la toma de decisiones.

- **Formulación estratégica:** En esta etapa se evaluará la información recogida anteriormente, viendo el impacto que tendrá sobre nuestra empresa, ya sea positivo como negativo. También se realizará la formulación de las diferentes estrategias y se tomarán las decisiones estratégicas a seguir.

- **Redacción del plan estratégico:** En este punto realizaremos la redacción de toda la búsqueda de información e investigación. A su vez, redactamos las distintas fases del análisis estratégico, donde estará la estrategia a seguir por la empresa y todos los diferentes puntos que conlleven un plan estratégico.

- **Presentación del plan estratégico:** Esta conformará la fase final, en la que se presenta el plan estratégico al director y a la empresa. Aquí se defenderán las ideas finales.

6.2 Costes directos

Los costes directos serán aquellos que podamos atribuir de forma directa a la ejecución del plan estratégico, los analizaremos para identificar las áreas de optimización que resulten más compatibles y evaluar su eficiencia.

En primer lugar, vamos a tener en cuenta el coste de personal, que lo calcularemos por hora. Para cuantificar este coste se estimará el sueldo de los participantes implicados en el plan estratégico: director del plan estratégico e ingeniero en organización industrial, donde se estima que los sueldos serán 42.000€ y 30.000€ respectivamente. Para realizar estos cálculos se han considerado las contingencias comunes por cotización, que ascienden al 28,3% desde el 1 de enero de 2024 (Seguridad Social, 2024)

Para calcular este coste de personal habrá que saber cuántas horas efectivas se trabajan durante el periodo de realización del plan, el cual abarca desde el 15 de marzo hasta el 15 de julio de 2024 y sabiendo que se trabajan 8 horas/día obtenemos los siguientes resultados de la Tabla 10.

Tabla 10. Cálculo de horas efectivas para la realización del plan estratégico. Fuente: Elaboración propia

Concepto	Días/Horas
Días transcurridos	123
Sábados y domingos	-24
Festivos	-5
Días perdidos por enfermedad	-5
Total de días efectivos	89
Total horas para la realización del plan estratégico (8 horas/día)	712

A partir de los resultados que se han obtenido en la tabla anterior obtenemos los resultados de la Tabla 11, en la que se calculará el coste por hora del personal.

Tabla 11. Coste por hora del personal. Fuente: Elaboración propia

Concepto	Director del plan estratégico	Ingeniero en Organización I.
Sueldo anual	42.000€	30.000€
Seguridad Social (28,3%)	11.886€	8.490€
Total al año	53.886€	38.490€
Total del 15/03-15/07	18.158,84€	12.970,6€
Coste por hora (€/hora)	25.5€	18.21€

En la Tabla 12 se desglosan las horas que han sido invertidas en la realización de cada fase del plan estratégico.

Tabla 12. Horas invertidas en cada fase. Fuente: Elaboración propia

Fases	Director del plan estratégico	Ingeniero en Organización I.
	Horas (h)	Horas (h)
Definición del plan estratégico	1	3
Investigación	3	50
Formulación estratégica	10	30
Redacción	0	150
Presentación del plan estratégico	0	15
Total	14	248

A continuación, en la Tabla 13 se desglosan los costes de personal en cada etapa del plan estratégico, a la vez que los totales.

Tabla 13. Coste de personal. Fuente: Elaboración propia

Etapas	Director del plan estratégico		Ingeniero en Organización I.	
	Horas (h)	Coste (€)	Horas (h)	Coste (€)
Definición del plan estratégico	1	25,5	3	54,63
Investigación	3	76,5	50	910,5
Formulación estratégica	10	255	30	546,3
Redacción	0	0	150	2731,5
Presentación del plan estratégico	0	0	15	273,15
Total	14	357	248	4.516,08

En siguiente lugar, se tendrán en cuenta los costes del material incurrido en la elaboración del plan estratégico. Estos costes vendrán dados por horas de utilización. Para ello, se han considerado periodos de amortización de 7 años para los equipos informáticos (Tabla 14).

Tabla 14. Material incurrido y amortización. Fuente: Elaboración propia

Materiales	Importe (€)	Amortización (€/año)	Amortización 15/03-15/07 (€)
Ordenador: HP Pavilion Laptop	699	99,86	33,28
Ratón Logitech	12	1,71	0,57
Software Microsoft Office 2024	450	64,29	21,43
Material de oficina	5		
Adobe Acrobat	45	6,42	2,14
Total	1.211	172,28	57,42
Amortización al día	0.0806 (€/hora)		

Si volvemos a tener en cuenta las horas que fueron invertidas por el personal implicado en el plan estratégico se obtendrá el coste de amortizar el material utilizado es: $0.0806 \text{ €/h} * 262\text{h} = 21.12\text{€}$.

En la Tabla 15 obtendremos los costes totales.

Tabla 15. Coste del material total. Fuente: Elaboración propia

Concepto	Importe €
Material amortizado	21,12
Material de oficina	5
Total	26,12

6.3 Costes indirectos

De forma paralela a la elaboración del plan estratégico, encontramos los costes indirectos. Estos no se encontrarán directamente ligados al desarrollo de nuestro proyecto estratégico, pero siguen siendo esenciales para el correcto desempeño de este. También lo examinaremos para encontrar posibles reducciones de costes (Tabla 16).

Tabla 16. Costes indirectos. Fuente: Elaboración propia

Concepto	Gasto mensual €
Electricidad	18
Agua	10
Alquiler de oficina	900
Internet	9
Teléfono	20
Coste total mensual	957
Coste total 15/03-15/07	3.828

6.4 Costes totales

Los costes totales vendrán definidos por la suma de los costes directos, donde entra el coste de personal y el de material. A su vez, se le sumarán los costes indirectos (Tabla 17).

Tabla 17. Costes totales. Fuente: Elaboración propia

Concepto		Importe (€)
Costes directos	Costes de personal	4.873,08
	Costes de material	26,16
Costes indirectos		3.828
Costes totales		8.727,24



Como resultado, obtenemos que los costes totales del plan estratégico de la empresa ferroviaria Renfe ascienden al 8.727,24€

7. Conclusiones

El principal objetivo que se busca con la realización de este trabajo es el desarrollo de un plan estratégico para la compañía ferroviaria Renfe. A través de este plan conseguiremos lograr un enfoque necesario para encaminar a la empresa a conseguir sus objetivos, teniendo siempre en cuenta su misión, visión y valores.

Una vez expuesta anteriormente toda la información sobre la empresa Renfe, se podrá tener una mejor perspectiva en la que se aclare porque esta empresa es objeto de análisis estratégico. Esto es debido a los cambios regulatorios que ha sufrido el sector en los últimos años, concretamente en la liberalización del transporte ferroviario. La prioridad de una empresa que nunca había tenido competidores en el territorio nacional cambia al verse amenazada su posición en el mercado con la entrada de nuevos competidores, viéndose afectado tanto su entorno operativo como estratégico. Ahora, su prioridad será resultar ser una empresa competitiva en el nuevo mercado, mejorando y reevaluando su competitividad para poder mantener su liderazgo en él.

Realizar un análisis de los *stakeholder* ha ayudado en el desarrollo de este plan estratégico, ya que no solo proporciona un enriquecimiento de la comprensión de la empresa sobre su entorno, sino que también servirá para optimizar y lograr mejores resultados que estén lo más cerca posible del agrado de todos. Se generará un enfoque que beneficie tanto a la compañía como a sus grupos de interés.

En siguiente lugar, la determinación del entorno genérico donde se encuadra el sector en el que opera la empresa, ha ayudado a delimitar el mercado en el que nos encontramos, pilar fundamental para encaminar un plan estratégico y saber cómo actuar. En este análisis hemos concluido que nuestro mercado tiene grandes barreras de entrada y es de difícil acceso, ya que por la gran inversión de capital que requiere y la necesidad de licencias para operar, hace que no sea accesible a cualquier empresa que quiera operar.

Mediante el análisis Pestel, hemos sido capaces de identificar las principales oportunidades que puede aprovechar la empresa del exterior. De todas las analizadas la situación económica actual, después de haber salido de la crisis del COVID-19, y la situación que se prevé mediante el indicador PIB para este año, refleja que es una buena oportunidad para innovar, mejorar y expandir su flota. Este indicador va directamente ligado a la rentabilidad de la empresa, ya que si la salud económica del país y de los ciudadanos es buena generará más inversiones, más consumo de los servicios y mejores situaciones financieras. Por esto mismo, se considera una situación idónea para realizar inversiones en el material rodante de la empresa y mantener una buena posición competitiva frente a las operadoras privadas.

Seguidamente, se hizo un estudio mediante el método Abell, el cual sirvió para delimitar la industria donde se encuentra Renfe y definir sus diferentes líneas de negocio tanto del transporte de mercancías como de pasajeros. Esto resulta esencial para entender más tarde los factores analizados en las cinco fuerzas de Porter, que se realizó a continuación. Las cinco fuerzas son un análisis de factores externos de la empresa, donde se analizaron factores que

repercutirán a la hora de tratar con los diferentes grupos analizados. Dentro de este análisis podremos encontrar a los proveedores que serán los que nos proveerán del nuevo material rodante, que tendrán un poder de negociación alto por lo general, al ser un sector muy especializado. También analizaremos una amenaza muy perjudicial para Renfe al existir rivalidad dentro de la industria, estas son las guerras de precios inducidas por las operadoras privadas de servicios *low cost*, ya que por ello se tendrán que ajustar muy bien los precios. Esto otorgará mayor poder de negociación a los clientes, al verse muy condicionados por los precios y tener más servicios donde elegir.

En siguiente lugar, se ha realizado un análisis de los factores internos a la empresa a través de una cadena de valor y el análisis de recursos y capacidades. En este análisis hemos encontrado una de sus principales fortalezas que han servido para la realización de la estrategia, que es el desarrollo tecnológico. Renfe al ser una empresa que opera en el sector desde 1941 tiene más ventaja que las operadoras que ingresan recientemente al mercado. Por esta razón, nuestra empresa tiene un desarrollo tecnológico más avanzado, al tener herramientas de innovación como TrenLab o pertenecer a asociaciones empresariales que impulsan la innovación tecnológica como *Railway Innovation Hub*. Mediante estas herramientas la empresa consigue mantenerse a la vanguardia tecnológica, por esta razón utilizaremos esta fortaleza para desarrollarla en nuestra estrategia, con el fin de seguir líderes en el mercado.

Por otro lado, dentro de este análisis interno se ha analizado una debilidad que habrá que corregir, y es la infraestructura de la empresa, ya que, al ser una empresa pública, su financiación ha venido en su mayoría por parte del Estado, pero con la entrada de nuevos competidores esto tiene que cambiar para no quedarse atrás por los presupuestos reducidos, o verse totalmente condicionada por la situación económica del Estado. Para la realización de nuestra estrategia hemos tomado diferentes fuentes de financiación por esta razón, y como la salud económica nacional es buena, nos aprovecharemos de las buenas condiciones para financiar nuestra estrategia.

En cuanto al análisis de recursos y capacidades se ha concluido que Renfe posee unas ventajas que el resto de las empresas que entren al mercado no tendrán. Es importante resaltar la destacada marca y reputación de la empresa, forjadas a lo largo de los años mediante la prestación constante de servicios de calidad y su vasta experiencia en el sector. También se destaca la concesión de licencias exclusivas a Renfe, que dan ventaja competitiva.

Todo el conocimiento recogido sobre la empresa en los análisis anteriores ha llevado a plantear las diferentes actuaciones para solventar los factores negativos y aprovechar los positivos mediante el análisis CAME y posteriormente la formulación de las diferentes estrategias. Por la situación en la que se encuentra la empresa, siendo una empresa operadora durante muchos años que ve afectada su posición y rentabilidad va a tomar una estrategia ofensiva, en la que aprovecha las oportunidades del mercado con las fortalezas de la empresa, para mantenerse al frente de la nueva competencia y mejorar su posición competitiva.

Tomando como referencia toda la información recogida y analizada anteriormente, se considera que la estrategia ofensiva que plantea seguir este plan estratégico para Renfe es tomar como



oportunidad la salud y estabilidad económica nacional, ya que es un buen momento para atacar y expandirse. En cuanto a fortaleza se ha tomado el desarrollo tecnológico de la empresa, ya que constituye una ventaja competitiva para la empresa al tener buenas herramientas y medios para el desarrollo de la innovación de sus trenes. Esto hará que Renfe se mantenga a la vanguardia tecnológica y sea capaz de competir contra sus nuevos competidores, ofreciendo a sus clientes productos innovadores y de calidad, a la vez que reforzar su posición en el mercado y mantenerse líderes.

Finalmente, como reflexión concluyente, puedo considerar que el desarrollo de un plan estratégico tiene una gran importancia dentro del grado que he cursado, Ingeniería en Organización Industrial. Profundizar en este tipo de desarrollos estratégicos y llevar a cabo esta investigación, son pasos cruciales para entender cómo opera una empresa, por lo que nos enriquece tanto de forma profesional como académica.

Referencias

- (2024k). Obtenido de Renfe: <https://www.renfe.com/es/ca/grup-renfe/grup-renfe/flota-de-trens> Último acceso: 06/06/2024
30. YTECH. (2024). Obtenido de <https://30y.tech/marketing-digital/analisis-de-las-5-fuerzas-de-porter-que-es-y-como-hacerlo/> Último acceso: 08/06/2024
- Adif. (2024). Obtenido de <https://www.adif.es/sobre-adif/conoce-adif/quienes-somos> Último acceso: 14/04/2024
- Adrjan, P., & Lydon, R. (2024). *Crecimiento de la demanda de empleo en España*.
- Aguilar, L. J. (2011). *ESTADO DEL ARTE DE LA CIBERSEGURIDAD*.
- Alcalde, J. L. (2023). *contacteando*. Obtenido de <https://contacteando.com/blog/2023/09/26/la-importancia-del-marketing-como-herramienta-de-ventas/#:~:text=El%20marketing%20es%20una%20herramienta,de%20valor%20de%20manera%20efectiva>. Último acceso: 02/06/2024
- Almora, C. (2015). *Marketing generators*. Obtenido de <https://marketinggenerators.com/es/modelos-de-marketing/modelo-abell-hammond/> Último acceso: 08/04/2024
- ALSTOM. (15 de Junio de 2023). Obtenido de <https://www.alstom.com/es/press-releases-news/2023/6/presentada-la-futura-imagen-de-los-201-trenes-coradia-stream-gran-capacidad-para-renfe> Último acceso: 14/04/2024
- Arriaga, M. G. (Junio de 2019). *DSPACE*. Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/2973> Último acceso: 06/04/2024
- Auditoría, M. d. (2023). *AUDITORÍA DE CUENTAS ANUALES RENFE-Operadora Ejercicio 2022 Código AUDinet 2023/651 DIVISIÓN DE AUDITORÍA PÚBLICA II*.
- Bello, E. (7 de Febrero de 2022). *IEBS*. Obtenido de Las 5 fuerzas de Porter: Qué son, ejemplos y cómo aplicarlo a tu negocio: <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/#:~:text=a%20una%20empresa,%20C2%BFQu%20es%20el%20an%C3%A1lisis%20Porter%20de%20las%205%20Fuerzas%3F,potencial%20de%20un%20sector%20empresarial>. Último acceso: 06/04/2024
- Blázquez, A. (30 de Septiembre de 2021). *Novicap*. Obtenido de Novicap: <https://novicap.com/blog/analizar-el-entorno-de-la-empresa/> Último acceso: 04/04/2024
- BOE. (17 de Noviembre de 2003). Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-20978> Último acceso: 20/05/2024

- BOE. (3 de diciembre de 2007). Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2007-82207> Último acceso: 04/06/2024
- BOE. (30 de septiembre de 2015). *Agencia estatal, Boletín Oficial del Estado*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2015-10440> Último acceso: 20/05/2024
- Bustos, M. (3 de junio de 2022). *Trenvista*. Obtenido de <https://www.trenvista.net/noticias/mas-de-30-empresas-se-interesan-por-renfe-mercancias/> Último acceso: 16/04/2024
- CNAE. (2024). Obtenido de <https://www.cnae.com.es/lista-actividades.php> Último acceso: 08/06/2024
- CNMC. (19 de Diciembre de 2017). Obtenido de La CNMC aprueba el informe sobre el mercado de transporte de mercancías por tren del año 2016: <https://www.cnmc.es/la-cnmc-aprueba-el-informe-sobre-el-mercado-de-transporte-de-mercancias-por-tren-del-ano-2016> Último acceso: 15/05/2024
- CNMC. (25 de Julio de 2023). Obtenido de INFORME ANUAL DEL SECTOR FERROVIARIO (2022): <https://www.cnmc.es/sites/default/files/4829303.pdf> Último acceso: 11/06/2024
- CNMC. (2024). *INFORME TRIMESTRAL: TRANSPORTE DE VIAJEROS POR FERROCARRIL*.
- Comisión Europea. (Diciembre de 2019). Obtenido de https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_es Último acceso: 01/05/2024
- Consejo Europeo, Consejo de la Unión Europea. (27 de Enero de 2024). Obtenido de <https://www.consilium.europa.eu/es/policias/rail-transport-policy/#:~:text=El%20cuarto%20y%20%20C3%BAltimo%20paquete,entr%C3%B3%20en%20vigor%20en%202021.> Último acceso: 30/04/2024
- Cruz, J. (3 de octubre de 2017). *Juantxo Cruz*. Obtenido de Cómo visualizar los grupos de interés que están influyendo en tu proyecto: <https://juantxocruz.com/charts-mapas-de-grupos-de-interes-skateholder-maps/> Último acceso: 13/04/2024
- Cuartero, A. L. (26 de julio de 2015). *uvadoc*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/13124/TFG-N.255.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Datosmacro.com. (Mayo de 2024). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/materias-primas/opec>
- Díaz, I. J. (2021). *La digitalización del ferrocarril*. Cedex.
- Díaz, J. C. (2020). *ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO Y LA ESTRATEGIA DE RENFE ANTE LA APERTURA A LA COMPETENCIA DEL SECTOR DEL TRANSPORTE DE PASAJEROS POR FERROCARRIL*. Jaén: Escuela Politécnica Superior de Jaén.
- Diego, E. M. (2019). *AulaMarketing.net*. Obtenido de <https://aulamarketing.net/el-proceso-de-direccion-estrategica-fases-y-componentes-fundamentales> Último acceso: 03/04/2024

epdata. (25 de Marzo de 2022). Obtenido de <https://www.epdata.es/datos/teletrabajo-datos-graficos/517> Último acceso: 08/06/2024

Estrategia Hoy. (10 de Septiembre de 2020). Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=-9bFCd0mdpU&t=8s> Último acceso: 08/06/2024

EUROPEA, E. P. (4 de Abril de 2004). *BOE*. Obtenido de <https://www.boe.es/doue/2004/220/L00016-00039.pdf> Último acceso: 04/06/2024

EUROPEA, E. P. (21 de Noviembre de 2012). *BOE*. Obtenido de <https://www.boe.es/doue/2012/343/L00032-00077.pdf> Último acceso: 04/06/2024

EUROPEA, E. P. (11 de Mayo de 2016). *BOE*. Obtenido de <https://boe.es/doue/2016/138/L00102-00149.pdf> Último acceso: 04/06/2024

EUROPEA, E. P. (27 de abril de 2016). *BOE*. Obtenido de <https://www.boe.es/doue/2016/119/L00001-00088.pdf> Último acceso: 04/06/2024

Expansión/ Datosmacroeconómicos. (2024). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana> Último acceso: 02/05/2024

Fernández-Balbuena, G. M. (2007). Modalidad de crecimiento de la empresa, según el entorno genérico de su sector, y su influencia en la estrategia de internacionalización de la misma. *Revsita de economía*, 10.

Flores, M. C., & Gómez, D. O. (2008). Algunos modelos de planeación. 44.

Global Railway REVIEW. (4 de Septiembre de 2023). Obtenido de <https://www.globalrailwayreview.com/news/146023/hs2-trains-recognised-for-reduced-carbon-impact/> Último acceso: 04/06/2024

Iberdrola. (2024). Obtenido de <https://www.iberdrola.com/sostenibilidad/comprometidos-objetivos-desarrollo-sostenible/que-es-agenda-2030#:~:text=El%2025%20de%20septiembre%20de,el%20planeta%20y%20sus%20habitantes.> Último acceso: 04/06/2024

iea50. (s.f). Obtenido de <https://www.iea.org/topics/global-energy-crisis> Último acceso: 03/05/2024

INE. (2022). *Proyecciones de Población 2022-2072*. Notas de prensa.

INE. (30 de Abril de 2024). Obtenido de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736164439&menu=ultiDatos&idp=1254735576581 Último acceso: 08/06/2024

INECO. (2023). Obtenido de Gobierno de España: <https://www.ineco.com/ineco/comunicacion/noticias/la-industria-ferroviaria-espanola-posiciona-al-pais-como-referente-mundial#:~:text=La%20industria%20ferroviaria%20espa%C3%B1ola%20se,anual%20media%20en%20un%203%25.> Último acceso: 25/05/2024

- Kolesnikov, N. (15 de Mayo de 2024). *Techopedia*. Obtenido de <https://www.techopedia.com/es/estadisticas-ciberseguridad> Último acceso: 07/05/2024
- Lerida-Navarro, C., & Nombela, G. (2020). *Liberalización de los Servicios de Alta Velocidad Ferroviaria en España: El proceso de apertura a la Competencia*. Madrid: Estudios de economía aplicada.
- Llombart, P. M., Rodríguez, S. P., & Odendahl, F. (2024). *Asimetrías en la traslación de los incrementos y de los descensos de los precios de la energía a la inflación subyacente del área del euro y de España*. Madrid: BANCO DE ESPAÑA.
- Martín, L. Á., & López, J. E. (1998). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. THOMSON REUTERS.
- Martínez, J. F. (2022). *EL PROCESO DE LIBERALIZACIÓN FERROVIARIA EN ESPAÑA*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- masterenmarketingdigital*. (4 de Abril de 2024). Obtenido de <https://masterenmarketingdigitaldq.es/plan-de-marketing-de-renfe/> Último acceso: 30/05/2024
- merco*. (2024). Obtenido de <https://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas> Último acceso: 03/06/2024
- Ministerio de transporte y movilidad sostenible*. (13 de Junio de 2018). Obtenido de <https://www.seguridadferroviaria.es/normativa/normativa-nacional/normativa-general-ferroviaria> Último acceso: 04/06/2024
- Ministerio de transporte y sostenibilidad*. (2024). Obtenido de <https://www.transportes.gob.es/ministerio/proyectos-singulares/prtr/transporte/programa-de-apoyo-para-un-transporte-sostenible-y-digital-eco-incentivo-ferroviario> Último acceso: 02/05/2024
- Ministerio de Transportes, M. y. (2023). *Observatorio del Transporte y la logística en ESPAÑA*. Gobierno de España.
- MuseoDelFerrocarril. (2016). *Fundación de ferrocarriles españoles*. Obtenido de <https://www.museodelferrocarril.org/75renfe/> Último acceso: 10/04/2024
- Nebreda, M. (20 de Octubre de 2020). *Campus training*. Obtenido de [https://www.campustraining.es/noticias/puestos-trabajo-renfe/#:~:text=Estos%20puestos%20de%20trabajo%20se,%2C%20gesti%C3%B3n%2C%20talleres%20y%20t%C3%A9cnicos](https://www.campustraining.es/noticias/puestos-trabajo-renfe/#:~:text=Estos%20puestos%20de%20trabajo%20se,%2C%20gesti%C3%B3n%2C%20talleres%20y%20t%C3%A9cnicos.). Último acceso: 29/05/2024
- Nieto, E. C. (2006). *Manufactura y automatización. Ingeniería e investigación*, 10.
- Nuñez, E. P. (2015). *PLAN ESTRATÉGICO PARA INSIDE B2B EMPRESA DE CONSULTORÍA DE SISTEMAS*. Perú: Universidad del Pacífico.

- Oliva, J., & Tolosana, E. S. (2024). Los retos del bienestar rural y la movilidad. Accesibilidad y periferias socio-territoriales después de las crisis. *Revista Española de Sociología (RES)*, 22.
- Olivera, A. P., & Hernández, I. B. (2011). EL ANÁLISIS DAFO Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. *Contribuciones a la Economía*, 6.
- Peña, A. V. (Enero de 2024). *Productividad laboral, sostenibilidad y teletrabajo en España: una difícil transición*. Madrid: Universidad de Málaga.
- Porter, M. (2004). *Cadena de valor*. México: CECSA.
- Porter, M. E. (1980). *COMPETITIVE STRATEGY. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- (2023). *Proyecto de Presupuestos Generales del Estado para 2024*. Madrid: Gobierno de España.
- Railway-News*. (19 de Mayo de 2016). Obtenido de <https://railway-news.com/renfe-shortlist-high-speed-trains/> Último acceso: 14/04/2024
- RAILWAYPRO*. (9 de Febrero de 2023). Obtenido de <https://www.railwaypro.com/wp/renfe-secures-financing-for-ordered-rolling-stock/> Último acceso: 30/05/2024
- RAILWAYPRO*. (22 de Febrero de 2024). Obtenido de <https://www.railwaypro.com/wp/renfe-renew-its-fleet-with-eib-loans/> Último acceso: 30/05/2024
- red eléctrica*. (21 de Noviembre de 2023). Obtenido de <https://www.ree.es/es/sala-de-prensa/actualidad/nota-de-prensa/2023/11/la-energia-renovable-espana-producida-en-2023-ya-supera-todo-2022> Último acceso: 04/06/2024
- Reino, A. P. (2023). *DEMOGRAFÍA, CONDICIONES DE VIDA Y BIENESYAR. EL PAPEL DE LA CRONICIDAD*. Santiago de Compostela: AROEC.
- Renfe*. (Noviembre de 2020). Obtenido de https://www.renfe.com/content/dam/renfe/es/Grupo-Empresa/Gobierno-corporativo-y-transparencia/Transparencia/pdf/Presentacion_Plan_Estrategico_Renfe_2019-23-28.pdf
- Renfe*. (17 de Noviembre de 2022a). Obtenido de <https://www.renfe.com/es/es/grupo-renfe/comunicacion/renfe-al-dia/sala-de-prensa/renfe-lanza-primera-version-doco-plataforma-integral-movilidad-para-viajar-espana> Último acceso: 15/05/2024
- Renfe*. (20 de Octubre de 2022b). Obtenido de <https://www.renfe.com/es/es/grupo-renfe/comunicacion/renfe-al-dia/sala-de-prensa/renfe-preve-obtener-beneficio-antes-de-impuestos> Último acceso: 30/05/2024
- Renfe*. (3 de Agosto de 2022c). Obtenido de <https://www.renfe.com/es/es/grupo-renfe/comunicacion/renfe-al-dia/sala-de-prensa/renfe-renueva-sistema-gestion-mantenimiento-activos> Último acceso: 11/06/2024

- Renfe*. (27 de Junio de 2023). Obtenido de <https://www.renfe.com/es/es/grupo-renfe/comunicacion/renfe-al-dia/sala-de-prensa/renfe-amplia-contrato-caf-suministro-32-trenes-electricos> Último acceso: 14/04/2024
- Renfe*. (2024a). *Renfe*. Obtenido de <https://www.renfe.com/es/es/grupo-renfe/grupo-renfe/conocenos/la-empresa> Último acceso: 10/04/2024
- Renfe*. (2024b). Obtenido de <https://www.renfe.com/es/es/grupo-renfe/sociedades/renfe-mercancias/mercancias-productos>
- Renfe*. (2024c). Obtenido de <https://www.renfe.com/es/es/grupo-renfe/sociedades/renfe-proyectos-internacionales/servicios> Último acceso: 17/04/2024
- Renfe*. (2024d). Obtenido de <https://www.renfe.com/es/es/grupo-renfe/sociedades/renfe-Ingenieria-mantenimiento/productos-y-servicios/mantenimiento-de-trenes>
- Renfe*. (2024e). Obtenido de <https://www.renfe.com/es/es/grupo-renfe/sociedades/renfe-mercancias/mercancias-conocenos> Último acceso: 27/05/2024
- Renfe*. (2024f). Obtenido de <https://www.renfe.com/es/es/grupo-renfe/sociedades/renfe-viajeros/viajeros-conocenos> Último acceso: 29/05/2024
- Renfe*. (2024g). Obtenido de <https://www.renfe.com/es/es/grupo-renfe/talento-y-personas/formacion> Último acceso: 29/05/2024
- Renfe*. (2024h). Obtenido de <https://www.renfe.com/es/es/grupo-renfe/sociedades/renfe-mercancias/operador-logistico-integral> Último acceso: 29/05/2024
- Renfe*. (2024i). Obtenido de <https://www.renfe.com/es/es/ayuda/compromiso-puntualidad> Último acceso: 02/05/2024
- Renfe*. (2024j). Obtenido de <https://www.renfe.com/es/es/ayuda/telefonos-atencion-renfe>
- Renfe*. (2024l). Obtenido de <https://www.renfe.com/es/es/grupo-renfe/comunicacion/nuestra-marca> Último acceso: 03/06/2024
- Renfe*. (2024m). Obtenido de <https://www.renfe.com/es/es/grupo-renfe/sociedades/renfe-proyectos-internacionales/proyectos/relaciones-institucionales> Último acceso: 06/06/2024
- Renfe*. (2024n). Obtenido de <https://www.renfe.com/es/es/grupo-renfe/grupo-renfe/conocenos/renfe-2028/digitalizacion> Último acceso: 30/05/2024
- Renfe*. (2024ñ). Obtenido de <https://www.renfe.com/es/es/experiencias/escapate-en-tren/rutas-tren-espana>
- Riaño, M., Paz, I. d., & Marañes, J. G. (s.f). Retos del marco jurídico de la liberación del transporte ferroviario de pasajeros. 9.
- Rivera, D. N., León, A. M., Nogueira, Y. E., & Ojeda, Y. E. (Octubre de 2023). MATRIZ DAFO Y ANÁLISIS CAME, HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN: CASO DE APLICACIÓN. 12.
- Rizzi, A. (20 de Diciembre de 2022). Cuestiones políticas clave que definirán el 2023. *EL PAÍS*.

- Román, J. L. (2024). *Industria 4.0: la transformación digital de la industria*. Deusto: CODDII.
- Rubio, M. M. (2016). *Renfe, 75 años de historia (1941-2016)*. Fundación de los Ferrocarriles Españoles.
- Ruiz, D. F., Sotillo, E. B., & González, M. d. (2018). Comportamiento del turismo nacional y crecimiento en España. *Revista Investigaciones Turísticas*, 19.
- Samanes, B., & Martínez-Clares, P. (2021). STATU QUO DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE FORMACIÓN PROFESIONAL EN ESPAÑA: ANÁLISIS DAFO Y CAME . *Revista educare*, 34.
- Seguridad Social*. (1 de enero de 2024). Obtenido de <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537#:~:text=Desde%20el%201%20de%20enero%20de%202024%2C%20el%20tipo%20de,ciento%20a%20cargo%20del%20empleado>. Último acceso: 02/07/2024
- Siemens*. (9 de Agosto de 2021). Obtenido de <https://press.siemens.com/es/es/notadeprensa/siemens-mobility-y-everis-desarrollaran-una-plataforma-de-movilidad-como-servicio-maas> Último acceso: 14/04/2024
- statista*. (22 de Mayo de 2024). Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/495296/viajes-internos-y-al-exterior-de-los-residentes-en-espana/> Último acceso: 08/06/2024
- Talgo*. (26 de Mayo de 2021). Obtenido de https://www.talgo.com/es/-/talgo-se-adjudica-un-contrato-con-renfe-por-281-5-millones-de-euros?p_i_back_url=%2Fes%2Fsearch%3Fq%3Drenfe Último acceso: 14/04/2024
- techopedia*. (22 de Mayo de 2024). Obtenido de <https://www.techopedia.com/es/estadisticas-ciberseguridad> Último acceso: 08/06/2024
- Vanguardia, L. (5 de Mayo de 2020). ADIF firma los acuerdos marco con Renfe, SNCF e Ilsa para operar en AVE. *La vanguardia*.
- Vera, F. (26 de Julio de 2023). *Tipos de estrategias empresariales*. Obtenido de The FLASH co: <https://theflashco.com/tipos-de-estrategias-empresariales/> Último acceso: 09/04/2024
- Yupanqui-Guevara, R. d., & Leyva-Aguila, N. A. (2024). Conciencia ambiental: Empoderando cambios mediante la Alfabetización. *Revista Científica de la UCSA*.