Renfe Viajeros: adaptación a un contexto hostil

Autor: GONZALO CAMBLOR FERNÁNDEZ

Tutor: Javier de Jerónimo Vega

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Junio 2014

Índice

Resumen-Summary 3
1 SITUACIÓN DE PARTIDA. DEL MONOPOLIO A LA LIBRE COMPETENCIA 4
2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO 6
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL 6
2.1.1 Análisis PEST 6
2.2.2 Perfil estratégico del entorno 10
2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO. CÓMO SE TRANSFORMA EL ENTORNO COMPETITIVO 12
2.2.1 Delimitación del entorno específico. Código CNAE y Modelo de Abell. 12
2.2.2 Análisis de la estructura de la industria. Modelo de las cinco fuerzas de Porter. 14
2.3 ANÁLISIS INTERNO 19
2.3.1 Perfil estratégico de Renfe Viajeros 19
2.3.2 Inventario de Recursos y Capacidades. 21
3 ESTRATEGIA COMPETITIVA. CÓMO PUEDE COMPETIR RENFE VIAJEROS EN EL NUEVO CONTEXTO. 24
3.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA DE RENFE VIAJEROS 24
3.2 ¿CUALES SON LOS PRÓXIMOS PASOS? 26
3.2.1 Adecuación de la situación actual 26
3.2.2 Pasos futuros 27
4 DIRECCIÓN Y MÉTODOS DE DESARROLLO. QUÉ HA HECHO Y QUÉ PUEDE HACER PARA ADAPTARSE 28
4.1 QUÉ SE HA HECHO HASTA AHORA 28
4.2 QUÉ SE PUEDE HACER 29
5 INTERNACIONALIZACIÓN 31
5.1 PROYECTOS EN MARCHA 31
5.2 ¿ES LA INTERNACIONALIZACIÓN LA MEJOR RESPUESTA? 32
5.2.1 ¿Cómo debe ser esta internacionalización? 32
5.2.2 ¿Qué países ofrecen oportunidades? 33
6 CONCLUSIONES 34
Bibliografía 35

Resumen-Summary

La liberalización del sector ferroviario aprobada por un Decreto-Ley en julio de 2012 y que, previsiblemente, se hará efectiva durante el año 2014 supone la entrada de Renfe Viajeros en un mundo desconocido hasta ahora para él, la competencia.

En el presente trabajo se realiza un análisis estratégico que permite conocer cómo va a ser el contexto en el que se va a mover Renfe Viajeros y cuáles son los puntos fuertes y débiles que tiene para competir en ese nuevo contexto.

El nuevo contexto va a estar marcado por una situación económica deteriorada y por la entrada de nuevos competidores al sector, ambos factores, van a suponer que el sector sea un lugar hostil. Para competir en este contexto Renfe Viajeros cuenta con unos recursos y unas capacidades fuertes, generadores de ventaja competitiva, que ha de aprovechar.

La estrategia competitiva seguida hasta ahora, marcada por unos precios bajos, parece la correcta pero esta no podrá alargarse en el tiempo debido a la delicada situación financiera de la compañía. En cuanto a las direcciones de desarrollo, la única posibilidad parece la creación de una agencia de viajes por parte de la compañía que se apropie de los márgenes que las agencias de viajes se llevan hasta ahora.

La clave del éxito para Renfe Viajeros en el nuevo contexto es la internacionalización. Un camino, prácticamente, desconocido, aún, para Renfe Viajeros.

The liberalization of the railway sector approved by Decree-Law in July 2012 is gonna be effective during the year 2014 and marks the entry of Renfe Viajeros in a world unknown to him, competition.

In this paper is performed an strategic analysis to find out how it will be the context in which Renfe Viajeros will have to compete and which ones are the Renfe Viajeros's strenghts and the weaknesses to compete.

The new context will be marked by a deteriorating economic situation and the entry of new competitors in the industry, both factors will cause that the sector will be a hostile place. To compete in this context Renfe Viajeros has some resources and strong capabilities, generators of competitive advantage, that have to be exploited.

Competitive strategy followed so far, marked by low prices, seems is the right one but it can not be prolonged in time due to the difficult financial situation of the company. Regarding to development directions, the only possibility seems to create a travel agency by the company to appropriate the margins that travels agents take so far.

The key to success for Renfe Viajeros in the new context is internationalitation. A road almost unknown yet to Renfe Viajeros.

1 SITUACIÓN DE PARTIDA. DEL MONOPOLIO A LA LIBRE COMPETENCIA

El punto de partida es el Real Decreto-Ley 22/2012 del 20 de julio de 2012 y publicado el día 21 del mismo mes en el Boletín Oficial del Estado, tras ser propuesto por Ana Pastor, Ministra de Fomento, al Consejo de Ministros. Dicho Decreto-Ley consta de tres artículos, dividido en dos capítulos.

El primero de los capítulos hace referencia a la racionalización y reestructuración de las entidades públicas empresariales que operan en el sector ferroviario:

- La antigua *Renfe Operadora* se dividía en cuatro sociedades mercantiles de las que posee el 100% del capital: *Renfe Viajeros S.A.*, *Renfe Mercancías S.A.*, *Renfe Fabricación y Mantenimiento S.A.* y *Renfe Alquiler de Material Ferroviario S.A.*

- Supresión de *Ferrocarriles Españoles de Vía Estrecha (FEVE)* el 31 de diciembre de 2012 subrogándose a las entidades públicas empresariales ADIF y Renfe Operadora.

El segundo de los capítulos hace referencia a la liberalización de los servicios de transporte ferroviarios de pasajeros de forma progresiva a partir del pasado 31 de julio de 2013 (el sector del transporte de mercancías se liberalizó en 2005).

Dicho proceso liberalizador, por el que podrán entrar a competir otras empresas con Renfe Viajeros mediante concursos públicos, todavía no está muy avanzado y se espera que para este 2014 se termine de concretar.

Es evidente que lo aprobado en dicho Decreto-Ley afectará a Renfe en gran medida y en especial a Renfe Viajeros que se va a encontrar con una situación de competencia inédita en el sector ferroviario de nuestro país. El entorno cambia y con ello Renfe Viajeros deber replantearse la estrategia que anteriormente se seguía en Renfe Operadora para el mercado de viajeros.

En el presente trabajo se planteará un proceso de respuesta a este cambio en el entorno. Para ello se va a emplear un proceso racional de toma de decisiones al más alto nivel, empleando las herramientas que se han elaborado en el campo de la dirección estratégica de la empresa.

El primer paso es realizar un análisis estratégico para conocer cómo es el nuevo contexto y con qué cuenta Renfe Viajeros para competir en él. Para ello se realizará un análisis a tres niveles:

- Entorno general. Se trata de conocer las oportunidades y amenazas inherentes a competir en España, aquellas que afectarán a todas las

empresas independientemente del sector en el que operen. Aunque, bien es cierto que no a todas las empresas les afecta por igual.

- Entorno específico. Consistirá en dibujar cómo va a ser el nuevo sector ferroviario.
- Interno. El objetivo radica en dilucidar cuáles son las armas y los puntos flacos que tiene Renfe Viajeros para competir. Es decir, cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades.

A raíz del análisis estratégico contaremos con la información necesaria para plantear cuál es la estrategia competitiva para triunfar en el nuevo contexto… ¿diferenciación, liderazgo en costes o una buena relación calidad-precio?

Una vez planteada la estrategia competitiva a seguir solo queda estudiar las posibles direcciones y métodos de desarrollo, ¿cómo puede avanzar la empresa?

Como se ha dicho antes, el proceso se va a realizar de forma racional, lo que significa que se va a intentar apoyar mediante datos todo lo contenido en él. La parte central del proceso se concentra en el análisis estratégico, ya que, es necesario antes de plantear posibles acciones conocer bien cómo es el contexto en el que nos movemos.

¿Qué camino ha de tomar Renfe Viajeros?

2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este segundo capítulo se realiza un análisis a nivel estratégico que trata de determinar las Amenazas y Oportunidades que el entorno, tanto general como específico, le ofrece a la Renfe Viajeros y las Debilidades y Fortalezas propias de Renfe Viajeros.

Este primer análisis servirá de punto de partida para determinar la mejor estrategia competitiva a seguir por la empresa.

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Se considera entorno general aquel conjunto de variables que afectan a todas las empresas de un contexto (generalmente país) con independencia del sector en el que operen.

Para analizarlo se va a emplear una herramienta de análisis clásica, el análisis PEST, que tiene en cuenta cuatro dimensiones: Política, Económica, Socio-cultural y Tecnológica. Se ha obviado las dimensiones Ecológico y Legal del análisis PESTEL por ser irrelevantes para el caso que se trata en el presente trabajo. Dentro de las dimensiones tratadas se analizarán un número de variables reducido para simplificar el análisis.

Dicho análisis será realizado para el caso de España que es el contexto en el que principalmente opera Renfe Viajeros.

2.1.1 Análisis PEST

El análisis PEST que se realiza a continuación tiene un carácter fundamentalmente objetivo, para lo cual las variables analizadas lo serán a través de índices y datos que elaboran distintos organismos.

1) Dimensión Política.

   El carácter de país democrático que España tiene desde hace más de 30 años le otorga una cierta *estabilidad en la vida política*. Pero no nos podemos quedar ahí, hay que conocer cuál es la calidad de la democracia de nuestro país.

   Un buen indicador es el elaborado por Economist Intelligence Unit que valora precisamente la calidad de la democracia de todos los países del mundo a través de una serie de indicadores. En este índice España aparece entre aquellos 26 países que tienen lo que denominan una democracia plena, exactamente en el año 2013 España estaba en el puesto número 25 con una valoración de la democracia de 8,02 sobre 10.
   Otro aspecto interesante en la dimensión política es la corrupción. El Índice de percepción de la Corrupción es elaborado por la Organización para la Transparencia Internacional en el cual España se sitúa en el

puesto número 40 de un ranking formado por 175 países, con un índice de 59 sobre 100 en 2013. Existe una tendencia alcista que se ha visto frenada con motivo de la crisis.

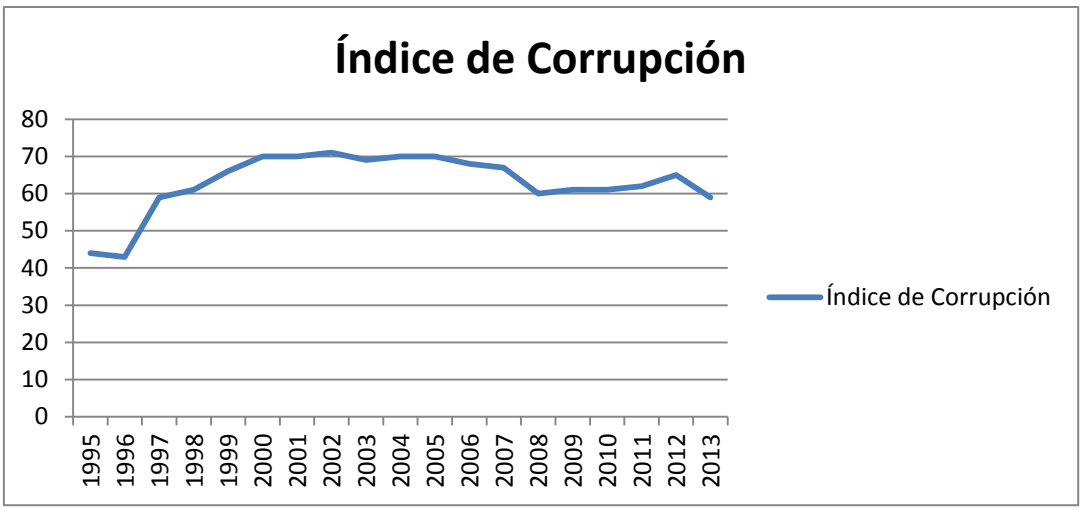


Gráfico 2.1. Fuente: Organización para la Transparencia Internacional

En cuanto a *política fiscal* cabe destacar las subidas del Impuesto sobre Valor Añadido (IVA) que tuvo lugar en el año 2012, situándose el tipo general en el 21%, el reducido en el 10% y manteniéndose el superreducido en el 4%.

2) Dimensión Económica

A continuación se muestra la variación anual del *PIB y PIB per cápita* desde el año 2000.

Gráfico 2.2. Fuente: Banco de España.

Se observa que desde el año 2008 España presenta tasas de variación del PIB negativas a excepción de 2011 que presenta una leve mejoría

del 0,10%. El PIB per cápita ha seguido una tendencia similar, siendo las variaciones más acentuadas.

La *tasa de paro* se situó en febrero de 2014 en un preocupante 25,7%. Sin embargo *la afiliación a la seguridad social* creció por primera vez desde el inicio de la crisis en 2008.

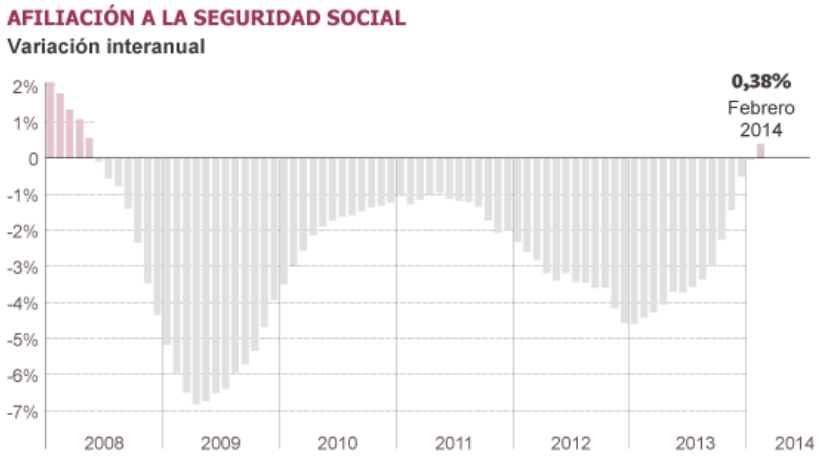


Gráfico 2.3. Fuente: El país.

La última variable a analizar en la dimensión económica es la tasa de *inflación* medida a través del IPC que se situó en un 0,3%. Si tenemos en cuenta que lo que se considera óptimo para el ajuste de los datos macroeconómicos es un 2%, resulta un dato negativo.

3) Dimensión Socio-Cultural

Para tratar la dimensión socio-cultural solo se va a tener en cuenta una única variable: el *Índice de Desarrollo Humano* (IDH) elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Este índice recoge información sobre vida larga y saludable, conocimientos y nivel de vida digno. Se utiliza dicha variable porque supone una forma resumida y cuantificada de una dimensión tan compleja como la socio-cultural.
Actualmente, España tiene un IDH de 0,888 sobre 1, lo cual lo sitúa en el puesto número 23 del ranking internacional.

La distribución por Comunidades Autónomas es desigual.

Puesto	Comunidad autónoma	IDH
1.°	País Vasco (año 2013)	0,924
2.°	Comunidad de Madrid (año 2013)	0,919
3.°	Navarra (año 2013)	0,918
4.°	Castilla y León (año 2013)	0,902
5.°	Aragón (año 2013)	0,901
6.°	Cantabria (año 2013)	0,900
7.°	La Rioja (año 2013)	0,900
8.°	Cataluña (año 2013)	0,895
9.°	Principado de Asturias (año 2013)	0,894
Media	**España** (año 2013)	0,888
10.°	Galicia (año 2013)	0,886
11.°	Comunidad Valenciana (año 2013)	0,876
12.°	Islas Baleares (año 2013)	0,876
13.°	Castilla-La Mancha (año 2013)	0,871
14.°	Islas Canarias (año 2013)	0,869
15.°	Región de Murcia (año 2013)	0,868
16.°	Andalucía (año 2013)	0,860
17.°	Extremadura (año 2013)	0,859

Tabla 2.1.

4) Dimensión Tecnológica

A continuación se expone un gráfico que indica la evolución del *gasto de I+D* de los 4 entes que invierten en I+D: Administración Pública, Enseñanza Superior, Empresas, Instituciones Privadas Sin Fines de Lucro.

GASTO EN I+D

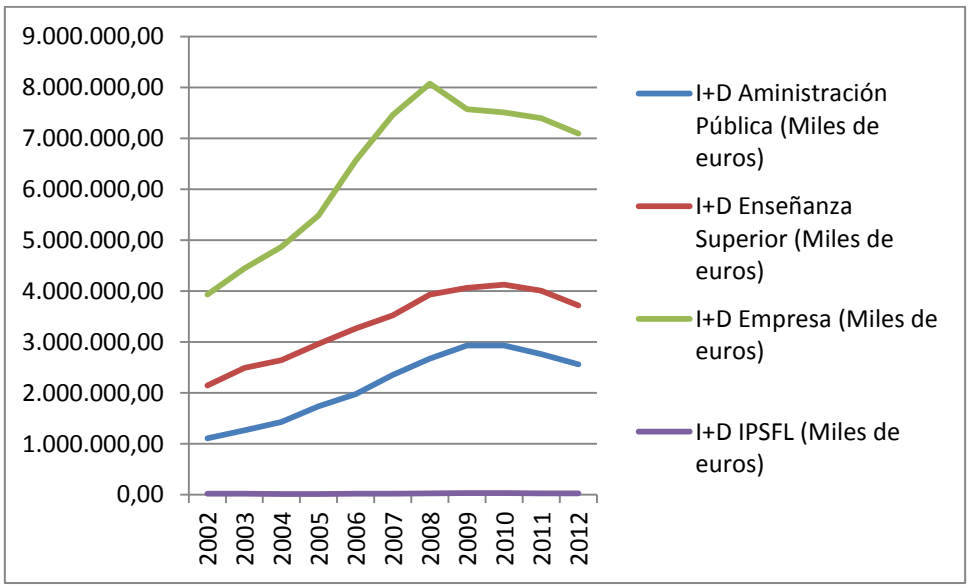


Gráfico 2.4. Fuente: I.N.E

En el gráfico anterior se aprecia una caída en el gasto en I+D de todos los entes a partir de la crisis de 2008.

En cuanto a la infraestructura el Banco Mundial desarrolla el índice de desempeño logístico: calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte, que tiene en cuenta puertos, ferrocarriles, tecnologías de la información, etcétera…

A continuación se expone en una tabla el índice obtenido por España y otros países de referencia para el periodo 2009-2013. (1=baja, 5=alta)

Calidad de la infraestructura (Sobre 5)	
España	3,74
EEUU	4,14
Alemania	4,26
Francia	3,96
Reino Unido	3,95

Tabla 2.2. Fuente: Banco Mundial

2.2.2 Perfil estratégico del entorno

El perfil estratégico del entorno no debe ser tomado como un instrumento de análisis, simplemente es un instrumento que refleja esquemáticamente el análisis ya realizado.

Para realizar el esquema se valorarán las variables anteriormente comentadas en el análisis PEST utilizando una escala Likert que tomará los siguientes valores: Muy negativo (MN), Negativo(N), Equilibrado (E), Positivo (P) o Muy Positivo (MP).

Hay que tener en cuenta que la utilización de dicho instrumento tiene un componente subjetivo fuerte y que de esta manera se pierde parte de la objetividad que se buscaba al tratar el análisis PEST mediante índices y datos objetivos. Los valores que toman las variables son los siguientes:

Estabilidad – MP	Tasa de Paro – MN	Desigualdad – E
Corrupción – E	Afiliación a la SS – E	Gasto I+D – N
Política Fiscal – N	Inflación – N	Infraestructura – P
PIB-PIB per cápita–N	IDH – MP	

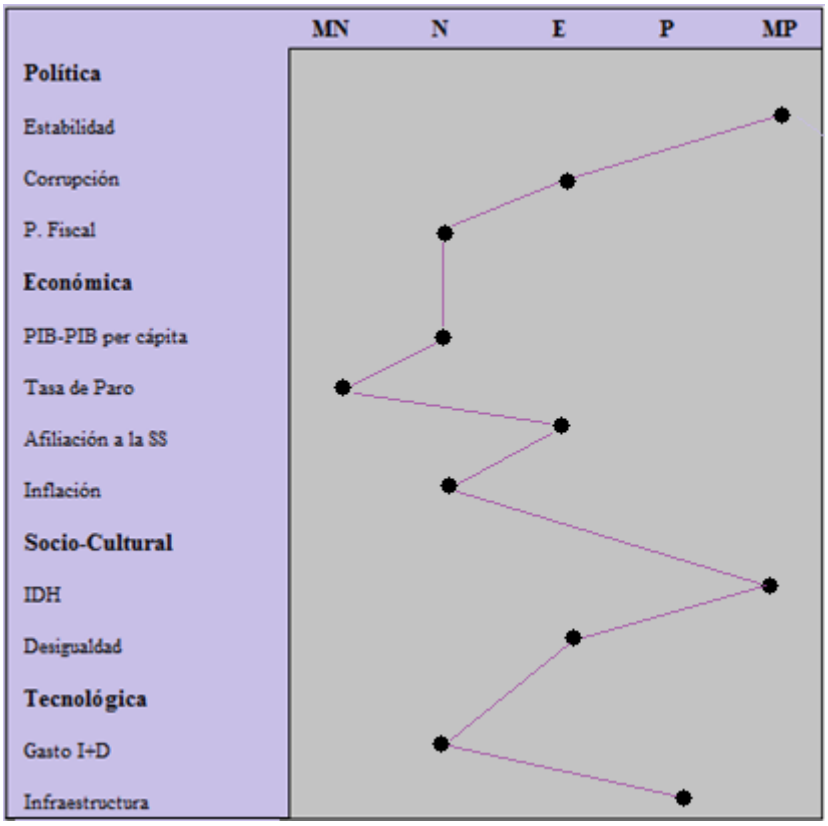


Gráfico 2.5

A partir de este esquema podemos ver fácilmente aquellos aspectos del entorno que representan una oportunidad o una amenaza para las empresas que operan en él.

Las oportunidades son aquellas variables que han tomado valores representados a la derecha, es decir, que han obtenido “Positivo” o “Muy Positivo”. Las amenazas, por el contrario, son aquellas representadas a la izquierda, las que toman valores “Negativos” o “Muy Negativos”.

Oportunidades	Amenazas
Estabilidad	Política Fiscal
Nivel Socio-Cultural	PIB-PIB per cápita
Infraestructura	Tasa de Paro
	Inflación
	Gasto I+D

Como se puede observar son más las amenazas del entorno que las oportunidades. El objetivo cuando se planteé la estrategia competitiva será el de aprovechar las oportunidades y convertir las amenazas en oportunidades.

2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO. CÓMO SE TRANSFORMA EL ENTORNO COMPETITIVO

El entorno específico son aquellos factores externos que influyen en la empresa según el tipo de actividad que desarrolla, ofreciendo una serie de oportunidades y amenazas.

Estas oportunidades y amenazas parten de que en la industria se compite en situación de competencia imperfecta. Las oportunidades son factores que reducen la competencia y, por tanto, permiten la obtención de rentas superiores. Las amenazas, por el contrario, son factores que aumenta el grado de competencia y reducen las rentas que se obtienen.

En el caso que estamos tratando se va a producir un cambio importante en la estructura de la industria, pasando de una situación de monopolio en la que Renfe gozaba de una posición privilegiada, a una situación de competencia en la que tendrá que empezar a competir con otras empresas que entren en el sector. Por tanto, las oportunidades y amenazas han cambiado en el sector.

Para analizar cómo han cambiado las oportunidades y amenazas del sector vamos a utilizar el *Modelo de las Cinco Fuerzas* desarrollado por Michael Porter.

Dicho modelo sirve para conocer el grado de atractivo de una industria, a través de las oportunidades y amenazas que ofrece, mediante el análisis de la acción de cinco fuerzas competitivas básicas: intensidad de la competencia actual, competidores potenciales, productos sustitutivos, poder negociador de proveedores y poder negociador de clientes.

2.2.1 Delimitación del entorno específico. Código CNAE y Modelo de Abell.

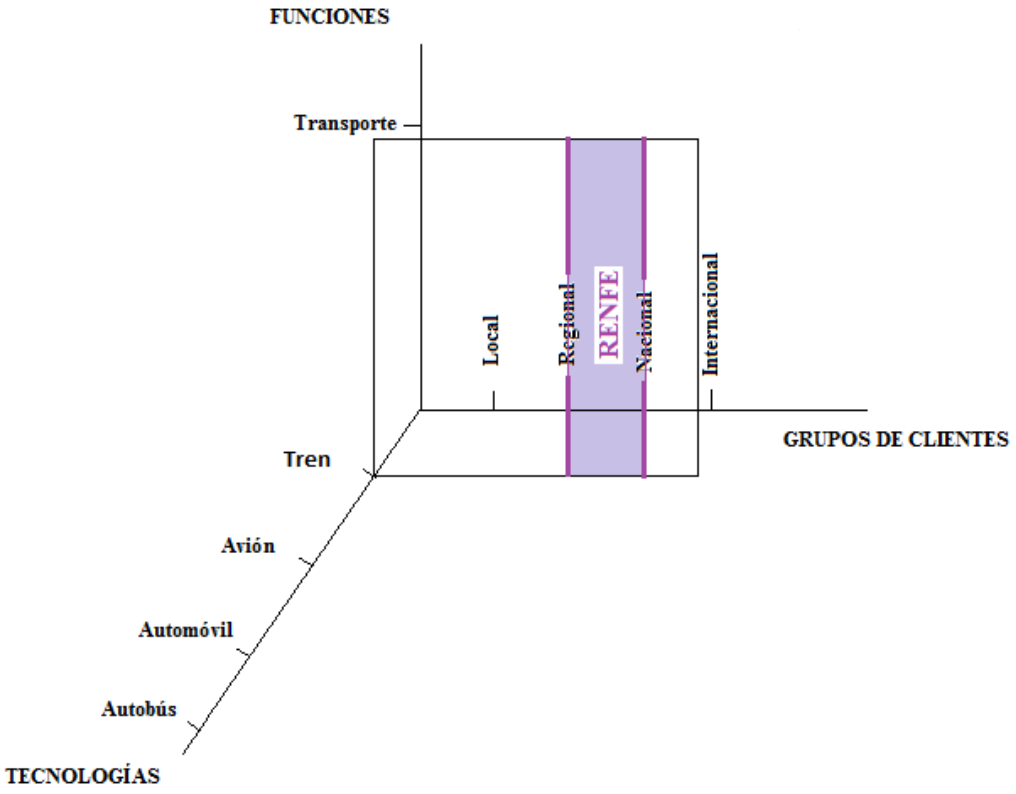
Antes de empezar a analizar el entorno específico es necesario delimitarlo. Es decir, llegar a conocer bien quién forma parte de nuestra industria y quienes son nuestros competidores.

Para conocer cuál es nuestra industria podemos usar la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). Si usamos dicha clasificación Renfe Viajeros estaría dentro del código *CNAE 4910 "Transporte interurbano de pasajeros por ferrocarril"*, en donde se encuentran empresas de transporte metropolitano y algunas empresas que ya han ido obteniendo las licencias oportunas para operar, aunque tan solo ocho cuentan, por el momento, con los certificados de seguridad oportunos para empezar a competir.

Para conocer quiénes son nuestros competidores podemos usar el *Modelo de Abell*, el cual es más amplio que la utilización estricta del código CNAE. Esto es así porque este modelo también considera competidores que pueden venir de

otras industrias, siempre y cuando cubran las mismas funciones para el mismo grupo de clientes, en este caso hablaremos de productos sustitutivos.

Modelo de Abell para el transporte de viajeros:



Las empresas que compitan con Renfe Viajeros serán aquellas que, independientemente de la industria de la que procedan, cubran las mismas funciones para el mismo grupo de clientes. Solo se ha considerado la función de transporte para simplificar.

Para el caso del presente trabajo se considera que Renfe Viajeros cubre la función de transporte para el transporte Regional y Nacional.

Competidores de Renfe Viajeros:

-Empresas que entren en la industria del ferrocarril para cubrir las mismas líneas que cubre Renfe, en distancias regionales y nacionales.

-El automóvil, ya que cumple la función de transporte para todos los grupos de clientes.

-Aquellas empresas de la industria aérea que operen a nivel nacional.

-Empresas de autobuses que cubran rutas regionales y nacionales.

2.2.2 Análisis de la estructura de la industria. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

A continuación se va a realizar el análisis de la industria que hemos delimitado mediante el código CNAE 4910 *"Transporte interurbano de pasajeros por ferrocarril",* obviando a las empresas de transporte metropolitano. Y se le va a dar más importancia a la principal fuerza, la intensidad de la competencia.

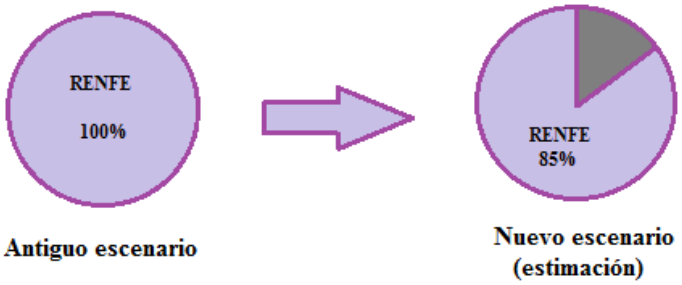
A. Intensidad de la competencia actual

Se trata de analizar las características básicas de la industria que definen el marco en el que se opera. Para ello vamos a analizar las dos variables básicas que lo definen:

i. Número de competidores y equilibrio entre ellos.

No cabe duda que con la liberalización del sector ferroviario esta variable va a sufrir un cambio, ya que, va a pasar de una situación en la que Renfe es el único operador a una situación en la que entrarán otras empresas a competir haciendo del sector un lugar más hostil.

Antes de la liberalización, evidentemente, Renfe gozaba del 100% de la cuota de mercado del sector, con la entrada de competidores esto va a cambiar. Aunque no podemos saber con certeza cuanta cuota se van a llevar los nuevos competidores, podemos tomar como referencia lo que ha ocurrido en el sector de las mercancías, liberalizado desde 2005. Actualmente Renfe Mercancías cuenta con un 85% de la cuota de mercado tras la entrada de tan solo 7 competidores.



Si tomamos como válida esta estimación, en la práctica Renfe seguirá teniendo un monopolio en el sector de viajeros. Aunque sí que es cierto que la intensidad de la competencia, evidentemente, será mayor.

Empresas con intención de entrar a competir	
Acciona	ALSA
OHL	Arriva-DB
Ferrovial	Hemisferio
COMSA	El Corte Inglés

ii. Ritmo de crecimiento de la industria

Hasta los inicios de la crisis en 2008 la industria del ferrocarril para el transporte de viajeros vivía una época de auge, se trataba de una industria en fase de crecimiento. En el 2008 sufrió una fuerte caída que fue amortiguada por una fuerte bajada de precios por parte de Renfe. Actualmente, continúa esta política de precios bajos que ha hecho que muchas líneas hayan, incluso, mejorado sus cifras de número de viajeros e ingresos.

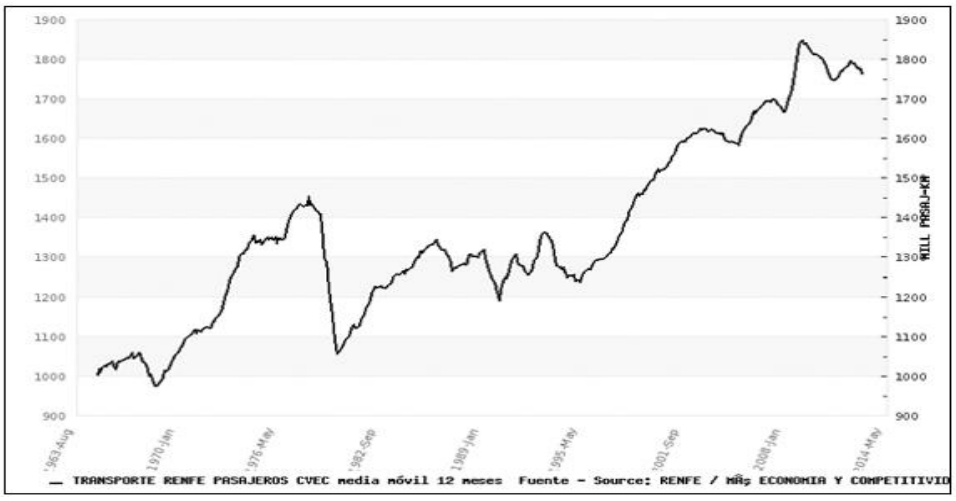


Gráfico 2.6. Fuente: Renfe

Se observa una caída de un 4,5% respecto a máximos antes de la crisis.

Cabe preguntarnos si esa situación de caída se trata de una cuestión meramente coyuntural o, sin embargo, efectivamente, el sector del transporte de viajeros vía ferrocarril está en fase de declive.

Según la consultora Roland Berger la industria volverá a crecer por si misma en el año 2015 y si tomamos como referencia lo que ha ocurrido a la industria aérea en la que el tráfico interior que ha

descendido un 37,1% (AENA) podemos concluir que se trata de una cuestión coyuntural.

Aunque sea por cuestiones coyunturales hay que tener en cuenta que es un factor que intensifica la competencia.

Se podrían analizar otras variables como, por ejemplo, las barreras de movilidad y salida, los costes de cambio del cliente, la capacidad productiva instalada, etcétera, que completarían el estudio del análisis de la intensidad de la competencia. En el presente trabajo solo se analizan las dos variables más definitorias de la intensidad de la competencia para simplificar.

B. Competidores potenciales.

Es otra de las fuerzas importantes en el análisis que estamos realizando, con la liberalización del sector es conveniente analizar la posibilidad de que otras empresas entren a competir en el sector en condiciones similares. Depende de dos factores:

1) Barreras de entrada.

Antes de la liberalización existían barreras de entrada absolutas, es decir, el sector estaba cerrado a cal y canto y ninguna empresa podía entrar a operar. Renfe tenía el monopolio.

Con la liberalización lo que se ha hecho es aflojar estas restricciones y las empresas van a poder entrar a competir. Pero que se hayan aflojado las restricciones no significa que estas sean fáciles de superar.

Para poder operar en el sector las empresas han de obtener una licencia de la administración mediante concursos públicos. Y no solo esto, también han de obtener un certificado de seguridad. A estas trabas administrativas se les unen otras propias de la posición preferencial que tiene Renfe en el sector: economías de escala y alcance; ventajas en costes (experiencia); diferenciación (el tren en este país se asocia a Renfe).

2) Reacción de los competidores establecidos.

Como es evidente, la noticia de la liberalización no ha sentado bien en Renfe y es de esperar una respuesta agresiva por parte de estos. Aunque no pasa por sus mejores momentos no cabe duda que Renfe cuenta con recursos para hacer frente a esta nueva competencia.

Por tanto, es cierto que las trabas a la entrada de nuevos competidores se han reducido, pero estas siguen siendo muy grandes. Y si volvemos a tomar las mercancías como referencia, ya que, las trabas son similares, es el motivo por el que solo han entrado 7 competidores desde que se liberalizó en 2005.

C. Productos sustitutivos.

Para hablar de los productos sustitutivos tenemos que retomar el modelo de Abell por el cual establecíamos que los competidores de la industria ferroviaria son aquellos que satisfacen la misma función (transporte) para el mismo grupo de clientes (regional y nacional) y que estos venían de la industria aérea, del automóvil y del autobús.

En este apartado el objetivo es ver qué grado de amenaza suponen estos productos sustitutivos para la industria y para ello vamos a observar la línea más importante de nuestro país, Madrid-Barcelona, analizando el precio de los distintos productos y el grado en el que satisfacen mejor o peor las necesidades de los clientes, medido en tiempo.

	Precio*	Tiempo
renfe Viajeros AVE	69,1€	3h 4 min
renfe Viajeros renfe Alvia	61,8€	5h 54 min
IBERIA AirEuropa	90€	1h 15 min +1 h **
vueling	40€	
ALSA	32,01€	7h 50 min
BlaBlaCar	35€	7h***
Particular	64,94€***	

Tabla 2.3 Línea Madrid-Barcelona

*precios para el 7 de abril del 2014 sobre las 9 horas

**transporte hasta/desde aeropuertos

***cálculo de la vía Michelin

D. Poder negociador de los proveedores.

Los proveedores de la industria son muchos y muy variados, pero vamos a centrarnos en los dos más importantes para el desempeño de la actividad:

- ADIF, se encarga de la gestión del tráfico ferroviario, administración de la infraestructura y construcción de nueva infraestructura.

- Talgo, es proveedor de material ferroviario.

Estos dos proveedores tienen un poder de negociación muy elevado sobre las empresas de la industria ferroviaria debido a que operan en sectores muy concentrados, ofrecen un producto diferenciado con altos costes de cambio, no existen productos sustitutivos, se trata de productos importantes para el cliente y gozan de mucha información. Con el nuevo Decreto Ley Renfe pasa a ser también uno de los proveedores de la industria con la nueva empresa mercantil Renfe Alquiler de Material Ferroviario S.A.

E. Poder negociador de los clientes.

Los clientes de la industria son, fundamentalmente, particulares y empresas, de forma que estos tienen poco poder negociador sobre las empresas que operan en la industria ferroviaria al no estar concentrados, ni comprar grandes volúmenes, ni existir amenaza de integración hacia atrás y poseer poca información. El único tipo de cliente que tiene cierto poder sobre la industria son las agencias de viajes.

Los únicos factores que hacen fuerte al cliente frente a la industria son la existencia de productos sustitutivos y los bajos costes de cambios hacia esos productos.

2.3 ANÁLISIS INTERNO

Se trata de realizar un análisis que nos permita conocer las fortalezas y debilidades propias de Renfe Viajeros para competir en el sector. Es decir, las armas con las que cuenta y los puntos flacos que ha de proteger en la lucha con las demás empresas del sector.

2.3.1 Perfil estratégico de Renfe Viajeros

Se trata de una herramienta que ya se ha utilizado en este trabajo para el análisis del entorno general. En este caso, se van a analizar las áreas funcionales, de la empresa y de las empresas que quieren entrar en el sector, y como en el caso anterior cabe destacar el fuerte componente subjetivo que tiene esta herramienta.

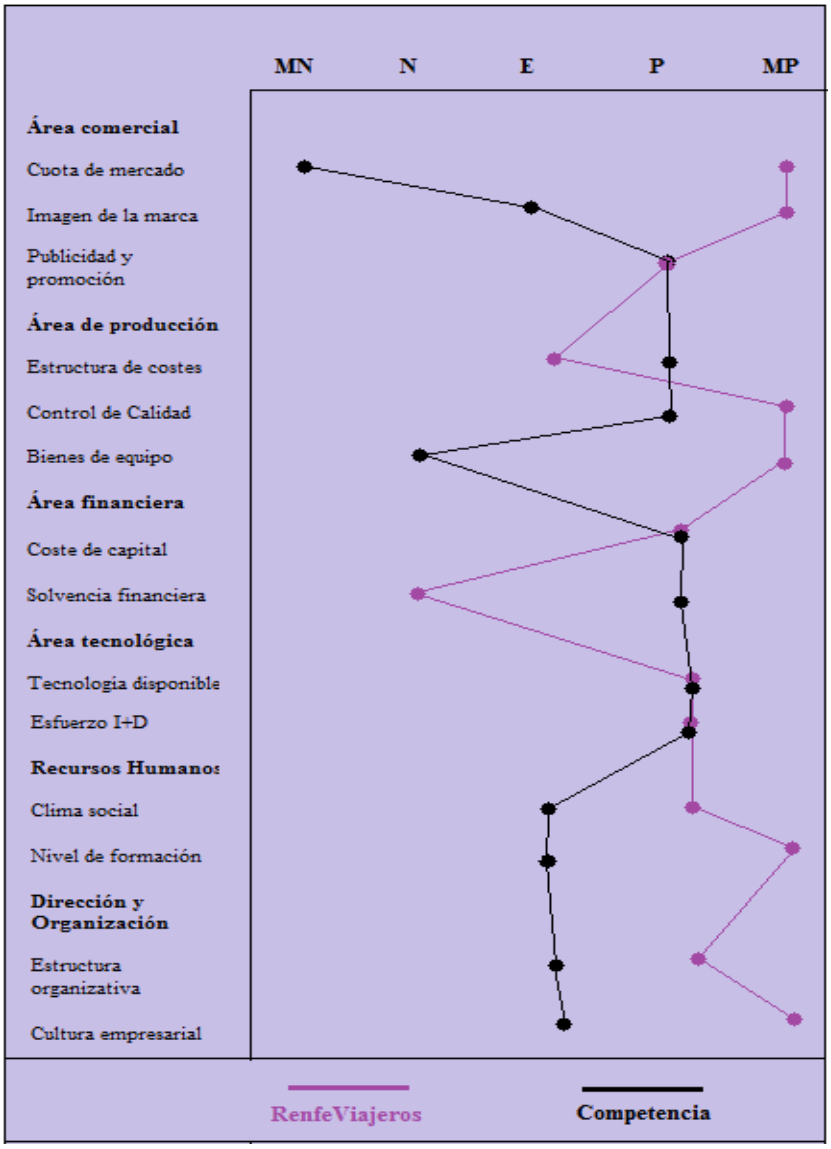


Gráfico 2.7

A continuación se va a hacer una breve aclaración de cada variable analizada.

- Cuota de mercado. Qué duda cabe que Renfe Viajeros se llevará la gran parte del pastel, en el análisis de las cinco fuerzas ya se ha comentado algo relativo a esto.
- Imagen de marca. La imagen que tiene Renfe en el sector ferroviario es indiscutible. Mientras que la de los competidores que entran en el sector es simplemente buena, provienen de otras industrias paralelas como la de construcción civil, transporte…
- Publicidad y promoción. Renfe se publicita en grandes eventos deportivos y diarios de tirada nacional y realiza promociones agresivas. Los competidores también tienen un gran poder publicitario y promocional.
- Estructura de costes. Renfe está algo sobredimensionado, teniendo unos costes fijos elevados. Las empresas que entren en el sector no tendrán ese problema, ya que, no tendrán muchos de esos caros costes asociados al material ferroviario.
- Control de calidad. La calidad de los servicios y la seguridad son dos de los pilares de Renfe Viajeros. Si tomamos como referencia lo ocurrido en otros países en los que ya se ha liberalizado el sector ferroviario, Argentina e Inglaterra, las empresas que entraron descuidaron estos aspectos.
- Bienes de equipo. Renfe posee los bienes de equipo específicos para desarrollar la actividad mientras que los competidores no.
- Coste de capital. Tanto Renfe como los competidores son grandes empresas con acceso a financiación a bajo coste.
- Solvencia financiera. Renfe no pasa por su mejor momento. Las empresas potencialmente competidoras demuestran con la intención de entrar en el sector un gran poderío financiero.
- Tecnología disponible y esfuerzo en I+D. Tanto Renfe como las competidoras son empresas que tienen acceso a la última tecnología y que realizan esfuerzos en I+D.
- Recursos Humanos. En el siguiente apartado del presente trabajo se hablará de los recursos humanos de Renfe, simplemente destacar el gran esfuerzo en formación de Renfe y un clima social favorable. Los competidores tendrán que desarrollar un sistema de formación específica para el sector ferroviario.
- Estructura organizativa. Aunque dimensionado, los nuevos cambios estructurales de Renfe permitirán responder mejor al mercado.
- Cultura empresarial. En Renfe se respira pasión por los trenes, ya que, muchos de los trabajadores provienen de familias de larga tradición ferroviaria.

2.3.2 Inventario de Recursos y Capacidades.

En el presente apartado se tratará la existencia de ventaja competitiva de Renfe Viajeros sobre los competidores que entrarán en el sector. Para ello se hará un inventario de Recursos, recurriendo a una clasificación simple en la que se nombrará el Recurso más relevante de cada clase y se explicará porque este es o no es generador de ventaja competitiva. Posteriormente, se analizará la existencia de capacidades.

2.3.2.1 Recursos tangibles.

Físicos.

El recurso tangible físico más relevante de Renfe Viajeros son los vehículos (trenes). Renfe Viajeros cuenta con una extensa flota de vehículos de distintas características para cubrir toda la demanda del mercado.

AVE

ALVIA

AVANT

MEDIA DISTANCIA

CERCANIAS

TREN-HOTEL

Cabe destacar que de cada tipo de vehículo hay distintas series, en las fotografías solo se muestra una de ellas.

Los vehículos que posee Renfe Viajeros generan Ventaja Competitiva porque son, evidentemente, relevantes y van a ser escasos en el sector, las empresas

que entren es muy probable que no se hagan con sus propios vehículos sino que se lo alquilen a Renfe Alquiler de Materia Ferroviario, empresa del grupo. La ventaja competitiva que generan se mantiene en el tiempo y permite la apropiación de rentas.

Financieros

Es difícil acceder a la situación financiera de una gran empresa y conocerla con precisión, pero si nos hacemos eco de las últimas noticias Renfe Viajeros no pasa por su mejor momento. Los futuros competidores del sector pasan por una situación financiera mejor, el simple hecho de entrar en el sector es reflejo de ese poderío.

Por lo tanto, no es generador de Ventaja Competitiva para Renfe, sino más bien al contrario.

2.3.2.2 Recursos Intangibles

No humanos

Qué duda cabe de que la marca Renfe es asociada en nuestro país al tren. Es sin duda, un activo muy importante para la empresa. Y conocedores de ello, Renfe ha elaborado un extenso “Manual de la Marca” para el correcto tratamiento de ella. Según este manual la marca potencia valores de la empresa como el liderazgo, la proximidad, el compromiso y la excelencia.

La marca y la empresa Renfe, en general, son generadores de Ventaja competitiva (escaso y relevante).

Humanos

Sobre los Recursos Humanos de Renfe Viajeros llama la atención una antigüedad media en la empresa que asciende a 30 años. Actualmente, muchos de los puestos directivos, mandos medios y administrativos son ocupados por antiguos maquinistas, interventores y personal de base, en definitiva, que conocen la empresa a la perfección.

Muchos descienden de familias de larga tradición ferroviaria, lo que hace que sientan la empresa como propia. Renfe se ha encargado de suplir la carencia de formación superior mediante programas de formación específicos para el puesto que se ocupa.

De forma que, Renfe Viajeros cuenta con unos profesionales de amplia experiencia en el sector y con una formación muy rica.

El personal de Renfe Viajeros se reparte de la siguiente manera:

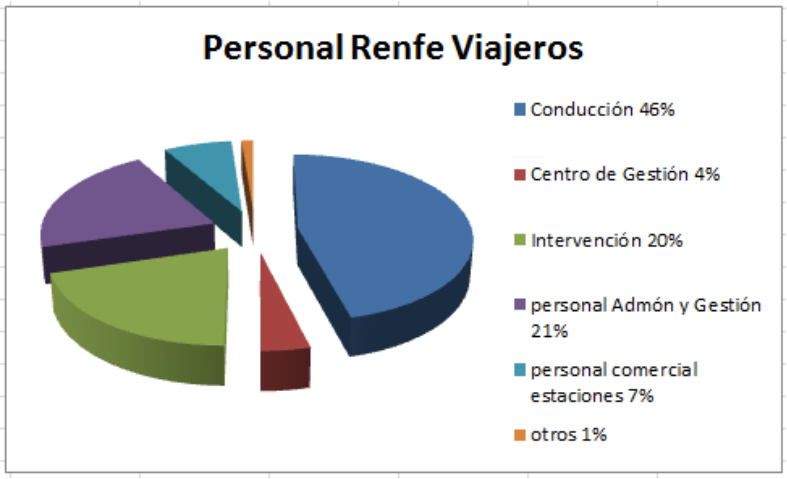


Gráfico 2.8

Respecto al personal también cabe destacar que se ha realizado recientemente un E.R.E de 500 trabajadores que ha provocado que la plantilla actual esté sobrecargada de trabajo.

2.3.2.3 Capacidades

Respecto a las capacidades, derivan en gran medida de lo que se ha comentado en el punto anterior, con la antigüedad (experiencia) en la empresa. El personal de Renfe Viajeros tiene una serie de rutinas y mecanismos muy aprendidos, a continuación voy a exponer un ejemplo ilustrativo.

Hablando con la persona encargada del área comercial del Corredor Norte de Renfe Viajeros este me dijo que a dos semanas de que se produzca el servicio él ya sabe si va a haber que incorporar otra rama (vehículo) al servicio según las personas que hayan comprado ya el billete.

Es un claro ejemplo de rutina organizativa, tiene un conocimiento derivado de la experiencia por el cual conoce la velocidad de llenado de los trenes y puede hacer previsiones bastante adelantadas sobre si se necesitará ampliar el servicio, y así avisar antes al responsable de producción para que ponga el operativo en marcha.

3 ESTRATEGIA COMPETITIVA. CÓMO PUEDE COMPETIR RENFE VIAJEROS EN EL NUEVO CONTEXTO.

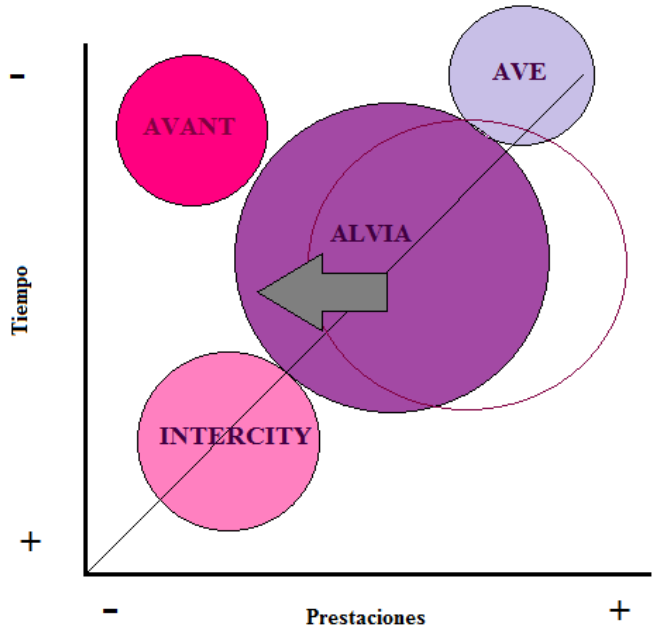
La dirección estratégica ha de ser un continuo. Es decir, ha de ser un proceso que se realizada de forma sistematizada en la empresa. En Renfe Viajeros los instrumentos que sirven de análisis en este proceso continuo de toma de decisiones son la memoria y el análisis del mercado mensual, a partir de estos los gerentes tanto de las unidades de negocio como de los distintos mercados y la presidencia toman decisiones estratégicas.

Lo que se plantea en este trabajo es un proceso de análisis y toma de decisiones a nivel estratégico paso a paso a raíz de un cambio radical en el contexto. El anterior gran cambio del contexto fue la tan mencionada crisis de 2008 que supuso un cambio en el entorno general, y en aquel momento todas la empresas, incluida Renfe, tuvieron que, al menos, replantearse emprender acciones estratégicas.

En este capítulo vamos a ver cuál es la estrategia competitiva de Renfe Viajeros en la actualidad, tras el cambio de contexto en 2008, y vamos a conocer si Renfe ya está reaccionando ante la inminente entrada de competidores en su sector.

3.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA DE RENFE VIAJEROS

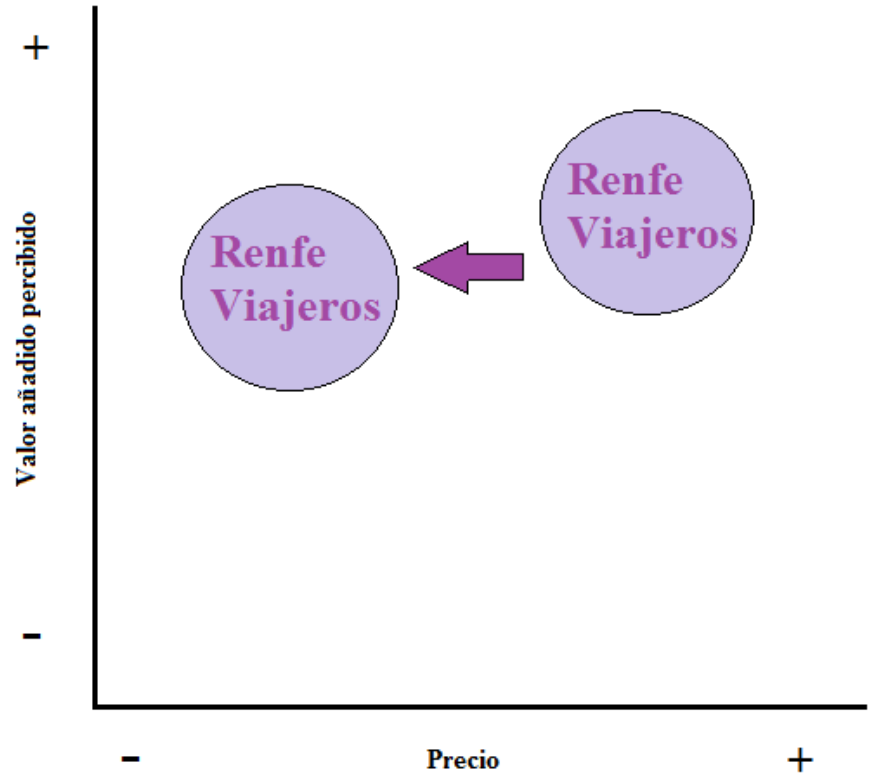
José Antonio Grandell Sicilia, Gerente del Corredor Norte de Renfe Viajeros, me hizo el siguiente dibujo cuándo le pregunté qué se había hecho en los últimos años en cuanto a la estrategia competitiva.



Este dibujo, que se asemeja a el Reloj Estratégico de Porter, nos sirve para explicar lo que se ha hecho en cuanto a lo que Porter llamó "Valor Añadido Percibido". En los servicios Alvia ha habido una reducción sistematizada de las prestaciones a bordo, es decir, todos esos extras como son la comida, el periódico, etcétera. Sin embargo, todos los demás servicios siguen ofreciendo las mismas prestaciones que antes.

Grandell me comentó que es en el precio en dónde se ha realizado el mayor cambio en cuanto a la estrategia competitiva. Desde 2008 se han reducido los precios una media de un 27% y se vienen realizando políticas comerciales agresivas como el Bono AVE y los descuentos para estudiantes. Estas reducciones de precios y políticas comerciales se han acentuado de cara a la entrada de competidores. Lo que se pretende es fidelizar el mayor número de clientes posible de cara a un futuro en el que tengan que elegir entre varias empresas que ofrezcan el mismo servicio de transporte por tren.

Todo lo anterior se traduce así en el Reloj estratégico de Porter.



Realmente, en este gráfico estamos agrupando servicios de muy distintas características como son los servicios AVE, Alvia, Avant e Intercity que tienen unos precios y un valor añadido percibido muy distinto. La solución sería hacer un esquema como este para cada uno de los servicios, por cuestiones de espacio y para tener una idea general de lo que se está haciendo en Renfe Viajeros el gráfico anterior se toma como referencia.

3.2 ¿CUALES SON LOS PRÓXIMOS PASOS?

3.2.1 Adecuación de la situación actual

Lo primero que tenemos que hacer es preguntarnos si la situación actual es la adecuada, tenemos que preguntarnos si la situación de los precios y las prestaciones de servicios que se ofrecen se adaptan a lo que el contexto nos propone. En el análisis realizado en el capítulo 2 del presente trabajo hemos conocido cómo es ese contexto.

La reducción continuada de los precios responde, en primer lugar, a una situación económica deteriorada. La relación entre la movilidad y el PIB es directa pero la movilidad fluctúa en mucha mayor medida:

Cuando el PIB tiene tasas positivas de variación la movilidad tiene también tasas positivas que doblan a las del PIB. Y cuando las tasas de variación del PIB son negativas, las de movilidad también son negativas y, en este caso, triplican las del PIB.

La reducción de los precios ha continuado, como se ha comentado en el apartado 3.1, de cara a fidelizar un gran número de clientes ante la inmediata entrada de empresas en el sector.

En cuanto a las prestaciones de servicios ofrecidas, Renfe Viajeros abarca todos los grupos de cliente con los distintos servicios que proporciona. El departamento comercial de Renfe Viajeros trabaja con tres tipos de clientes tipo para adaptarse a las necesidades de estos: Trabajo, Familia y Estudiante-Mochilero.

La reducción de las prestaciones en los servicios de Alvia se ha hecho con motivo de que la situación coste-beneficio de estos servicios se vio muy deteriorada con la reducción de precios y que los clientes de estos servicios no reclamaban ya tantas prestaciones a bordo.

Después de esta breve descripción de lo que se ha hecho hay que tener en cuenta cómo compite la competencia, para ello me remito a la Tabla 2.3 del presente trabajo. Renfe Viajeros es el que ofrece una mejor calidad-precio, a excepción de los operadores aéreos de bajo coste, que siguen levantando ciertas suspicacias entre los potenciales clientes.

Por lo tanto, siempre y cuando la situación financiera lo permita, la estrategia seguida es la adecuada y se ajusta al contexto, por lo que, no son necesarios cambios en este sentido. Pero esta estrategia es para este contexto y en este momento determinado.

3.2.2 Pasos futuros

La estrategia de precios bajos seguida hasta ahora está destinada a cambiar en un futuro. El transporte ferroviario es un servicio de demanda inelástica, la elasticidad precio de la demanda es ligeramente superior a 0'7, lo cual significa que reducciones en los precios tienen aumento de la demanda en menor medida. Esto se traduce en menos ingresos.

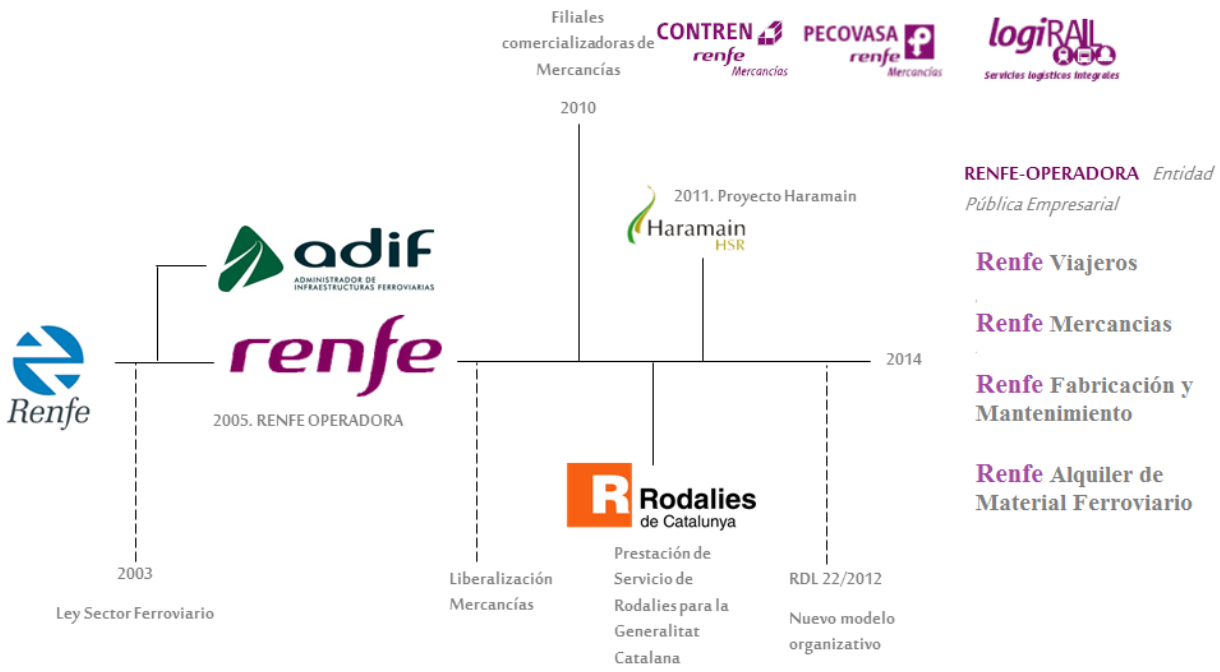
En cuanto la situación económica del país cambie a mejor o el proceso liberalizador esté más avanzado sería aconsejable que Renfe Viajeros subiera los precios de nuevo. Y esto es aconsejable debido a la estructura de costes que tiene la empresa y a la difícil situación financiera por la que atraviesa, lo cual hace insostenible esta reducción de los márgenes de beneficio por un tiempo prolongado.

4 DIRECCIÓN Y MÉTODOS DE DESARROLLO. QUÉ HA HECHO Y QUÉ PUEDE HACER PARA ADAPTARSE

Ya hemos visto que, por el momento, el cambio no tiene que venir de la estrategia competitiva. En este capítulo se va a ver cómo se ha desarrollado Renfe hasta ahora y las posibilidades que tiene de desarrollo futuro.

4.1 QUÉ SE HA HECHO HASTA AHORA

Desde 2005 lo que se conocía como Renfe ha sufrido muchos cambios. El siguiente esquema nos ayuda a ver cuáles han sido estos cambios.



Todas las escisiones de negocios se han hecho pensando en ser más competitivos y en poder adaptarse mejor a lo que el cliente en cada caso demandaba, la última es la que nos afecta a lo que estamos tratando. Como ya se comentó en el capítulo 1, uno de los puntos del Real Decreto-Ley que estamos tratando aquí afectaba a la composición de Renfe Operadora, la cual se dividía en cuatro sociedades anónimas de las cual posee el 100% del capital.

Tanto *Renfe Viajeros*, como *Mercancías* y *Fabricación y Mantenimiento* (antes se conocía como Integria) eran unidades de negocios de Renfe Operadora. Sin embargo, *Alquiler de Material Ferroviario* es un nuevo negocio que busca aprovechar las oportunidades que va a ofrecer la liberalización del sector.

La entrada de nuevos competidores va a provocar que Renfe Viajeros tenga un excedente de material ferroviario que será alquilado a las compañías que entran en el sector. Podríamos considerar esta escisión como una integración hacia atrás al ser un negocio que va a proveer al sector, pero como no va a proveer a Renfe Viajeros vamos a considerar que es una diversificación, y en este caso, relacionada porque va a aprovechar una serie de recursos y capacidades ya existentes en el grupo empresarial que encabeza la sociedad holding Renfe Operadora.

Básicamente, la creación de Renfe Alquiler de Material Ferroviario es lo que se ha hecho hasta ahora para adaptarse a la liberalización del sector ferroviario.

4.2 QUÉ SE PUEDE HACER

Vamos a estudiar las posibilidades que tiene Renfe en cuanto a las direcciones de desarrollo a seguir y ver si estas son adecuadas o no.

- Penetración en el mercado

No parece la mejor opción después de ver la situación económica que vive el país.

- Desarrollo de productos

Ya hemos visto en el capítulo anterior la diversidad de servicios que tiene Renfe Viajeros, adaptándose a multitud de clientes con demandas diferentes, abarcando así todo el mercado, por lo tanto, el desarrollo de productos no es la respuesta a la liberalización.

- Desarrollo de mercados

Renfe cuenta con multitud de líneas nacionales, muchas de ellas son deficitarias, el explotar nuevas líneas nacionales no parece que pueda ser la respuesta.

En cuanto a entrar más intensivamente en mercados extranjeros se hablará en el próximo capítulo.

- Diversificación relacionada

En cuanto a la diversificación relacionada, ya hemos visto, que esto es lo que se ha hecho ya, considerado la creación de *Renfe Alquiler de Material Ferroviario* diversificación relacionada, y aparentemente la liberalización del sector no va a ofrecer más oportunidades a parte de esta.

- Integración vertical

Hacia atrás implicaría pasar a ser proveedor de la vía o fabricante de piezas ferroviarias y ambas cosas parecen quimeras no solo por la existencia de un competidor dominante en esos sectores sino porque Renfe no cuenta con recursos para poder desarrollar esas actividades.

Y hacia delante podría pasar a crear una agencia de viaje a través de la cual comercializar sus productos, aparte de la venta on-line y venta en estaciones con las que ya cuenta. Esta idea puede ser una buena posibilidad para Renfe teniendo en cuenta que las agencias de viajes que venden los productos de Renfe se quedan con unos márgenes importantes, no requiere unos recursos muy elevados y cuenta con una imagen de marca muy sólida.

renfe
Agencia de Viaje

Esta hipotética nueva empresa asociada a Renfe Viajeros a mi entender debería desarrollarse mediante desarrollo interno, ya que, aunque en el análisis interno hayamos visto que Renfe cuenta con recursos escasos estos son muy valiosos, y que sean escasos no quieren decir que no se deban utilizar, quiere decir que se deben utilizar de forma racional.

5 INTERNACIONALIZACIÓN

Como se ha comentado cuando veíamos el modelo de Abell, Renfe Viajeros, básicamente, compite en el ámbito Regional y Nacional.

Esto es una verdad a medias, porque si bien es cierto que el grueso del negocio está dentro de nuestras fronteras también cuenta con algunos proyectos fuera de nuestras fronteras que aunque, de momento, sean un tanto residuales puede que en un futuro sean de mayor importancia para la compañía.

5.1 PROYECTOS EN MARCHA

Conexión España-Portugal

El proyecto que más desarrollado tiene Renfe fuera de nuestras fronteras son las conexiones con la capital lusa. Las líneas Madrid-Lisboa y Lisboa-Irún llevan ya operando años, y Renfe Viajeros es el operador de ambas líneas, cediendo el gobierno luso la completa gestión de estas a Renfe.

Además de estas líneas que unen las capitales de España y Portugal, Renfe gestiona la línea Vigo-Oporto.

Proyecto Haramain

El proyecto Haramain es un proyecto llevado a cabo por un consorcio (Al Shoula) de empresas saudíes (2) y españolas (12), entre las que está Renfe, más conocido como “el AVE Medina-La Meca”. Se trata de la construcción y explotación de un recorrido de alta velocidad en pleno desierto de Arabia Saudí. Actualmente, Renfe Viajeros está formando a 20 maquinistas saudíes y cuando esté construida la vía pasará a ser el operador de dicho recorrido.

AVE a Francia

Renfe Viajeros en cooperación con SNCF (Société Nationale des Chemins de Fer Français), empresa estatal francesa comparable a Renfe, gestiona las líneas que unen España con Francia. Próximamente, se abrirá la línea Madrid-París.

5.2 ¿ES LA INTERNACIONALIZACIÓN LA MEJOR RESPUESTA?

Teniendo en cuenta la existencia de un mercado interior deteriorado a causa de la crisis, que el sector ferroviario en España se va a volver más competitivo y la buena imagen que se tiene en el mundo de la ingeniería civil española y de todo lo relacionado con ella, la internacionalización ha de ser el camino que ha de tomar Renfe Viajeros.

5.2.1 ¿Cómo debe ser esta internacionalización?

Las líneas que unen España con países vecinos ya están muy desarrolladas y la mala situación de la economía española no hace pensar que esta pueda ser la mejor respuesta, aunque la línea Madrid-París sea un ejemplo de esto. Además de esto se le une que el tren pierde competitividad con el avión cuanto el trayecto es más largo, por lo que, no tendría sentido abrir líneas a países no contiguos.

La respuesta ha de ser proyectos como el proyecto Haramain, proyectos desarrollados enteramente en países en vías de desarrollo, que tienen dinero pero que no tienen ni infraestructura ni el capital humano necesario para llevar a cabo dichos proyectos.

Teniendo en cuenta que los recursos humanos de Renfe Viajeros, aunque valiosos, son escasos, la forma de entrada en dichos países ha de ser mediante el apoyo de otras empresas, mediante una joint-venture o un consorcio, por ejemplo.

5.2.2 ¿Qué países ofrecen oportunidades?

Como ya se ha comentado, estos países han de ser países en desarrollo con dinero pero sin el capital humano necesario para desarrollar la infraestructura o para operar con cierta seguridad en la infraestructura que posean.

Recordemos que Renfe Viajeros no desarrolla infraestructura, pero al igual que el caso del proyecto Haramain, un país que no posea la infraestructura si la construye necesitará un operador para dicha infraestructura y Renfe Viajeros puede participar en proyectos de dichas características encargándose de la parte operativa.

Identificamos dos grandes zonas que pueden ofrecer oportunidad de negocio: América Latina y Oriente Próximo.

Renfe Viajeros tendría que estudiar cada caso concreto para dilucidar cuáles son los países que ofrecen mayores oportunidades de negocio y en cuáles es más fácil llevar a cabo negocios, eso sería más propio de un proyecto de internacionalización y por ende no se trata en el presente trabajo.

6 CONCLUSIONES

La liberalización del sector ferroviario provoca que la antigua división de Renfe Operadora para viajeros, ahora Renfe Viajeros S.A., tenga que replantearse qué camino seguir.

El análisis estratégico ha arrojado un contexto deteriorado por la difícil situación económica y que se va a volver más hostil a consecuencia de la entrada de competidores. Renfe Viajeros cuenta con unos recursos muy ricos y unas capacidades fruto de la experiencia que ha de aprovechar para no salir herido de esta nueva situación.

La estrategia competitiva seguida desde el inicio de la crisis y que se ha prolongado con el anuncio de la liberalización ha estado marcada por una reducción sistemática de los precios. De acuerdo a la situación económica y como medio para fidelizar clientes de cara al futuro no parece mala opción, pero la deteriorada situación financiera de la empresa reclamará en un futuro una subida de precios.

En cuanto a las direcciones de desarrollo, la creación de *Renfe Alquiler de Material Ferroviario S.A.* es la respuesta del grupo encabezado por Renfe Operadora. Las posibilidades de desarrollo futuro pueden pasar por la creación de una agencia de viajes que se apropie de las rentas que hasta ahora se quedan las agencias de viajes que trabajan con Renfe Viajeros.

Pero la respuesta más fuerte ha de venir de un proceso de internacionalización que hasta ahora ha sido residual. Se trataría de la realización de proyectos de manera conjunta con otras empresas mediante joint-ventures o consorcios en países en vías de desarrollo con recursos económicos pero que no contasen con el capital humano necesario para desarrollar esos proyectos. En el presente trabajo se han identificado dos grandes zonas que pueden ofrecer oportunidades: América Latina y Oriente Próximo.

La única manera que tiene Renfe Viajeros de sobrevivir al nuevo contexto nacional es entrar a competir en otros contextos. Contextos que ofrezcan mayores posibilidades, en países que aún están por construir.

Bibliografía

Página WEB

- Boletín Oficial del Estado. Real Decreto Ley 22/2012.
  Disponible:
  http://www.boe.es/boe/dias/2012/07/21/pdfs/BOE-A-2012-9772.pdf

Análisis Estratégico

Páginas WEB

- Economist Intelligence Unit. *"Democracy index 2012. Democracy at a standstill"*.
  Disponible:
  https://portoncv.gov.cv/dhub/porton.por_global.open_file?p_doc_id=1034
- Transparency International. *"Corruption perceptions Index 2013"*.
  Disponible: http://www.transparency.org/cpi2013/results
- Banco de España.
  Disponible: http://www.bde.es/bde/es/
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. *"Informe sobre Desarrollo Humano 2013"*.
  Disponible: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2013_es_complete.pdf
- Instituto Nacional de Estadística.
  Disponible: http://www.ine.es/
- Banco Mundial. *"Índice de desempeño logístico: calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte"*
  Disponible: http://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.INFR.XQ
- Clasificación Nacional de Actividades Económicas.
  Disponible: http://www.cnae.com.es/
- Iberia (http://www.iberia.com)
- ALSA (http://www.alsa.es/)
- Vueling (http://www.vueling.com/es)
- Blablacar (http://www.blablacar.es/)
- Vía Michellin (http://www.viamichelin.es/)

Resto

- Web corporativa de Renfe (http://www.renfe.com/)
- Entrevista con José Antonio Grandell Sicilia, Gerente del Corredor Norte de Renfe Viajeros.
- Navas López, Jose Emilio y Guerras Martín, Luis Ángel. 2012. *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa.*