



**TRABAJO FIN DE GRADO**  
**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**  
**CURSO ACADÉMICO 2023/2024**  
**CONVOCATORIA DE MAYO/JUNIO**

**PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE UNA CRISIS REPUTACIONAL: CASO OUIGO**

AUTORA: Navas Saiz, Sara

DNI: 02598847P

TUTORA: Arrieta Miranda, Sigrid

En Fuenlabrada, a 3 de junio de 2024

## RESUMEN

El objeto de este proyecto es analizar una situación de crisis ocurrida el 13 de octubre de 2023 en un tren OUIGO con ruta Valencia-Madrid que salió a las 7:30 horas. El objetivo general es comprender cómo la situación afectó a la imagen de marca de la compañía OUIGO desde la perspectiva de los pasajeros.

La metodología utilizada para la investigación combina dos tipos de enfoques, el cualitativo y el cuantitativo. Se recogieron datos primarios a través de entrevistas personales con pasajeros afectados y encuestas que fueron diseñadas para determinar sus experiencias y expectativas con la compañía. Los datos secundarios se recogieron a través de la revisión de artículos de prensa, comentarios de redes sociales y comunicados oficiales. A su vez, se realizó una revisión de la literatura con la que fundamentar conceptualmente la investigación y establecer un marco conceptual preciso.

Los resultados demuestran que la ineficiente gestión de crisis provocó un gran impacto negativo en la imagen de marca de la empresa OUIGO. Los pasajeros afectados indicaron su descontento y enfado por la falta de comunicación transparente y clara durante el incidente. La revisión de la literatura resaltó lo imprescindible que es en una gestión de crisis la preparación y comunicaciones efectivas. Los datos obtenidos también revelaron que los usuarios esperan precios reducidos y unos servicios ferroviarios fiables y con buena atención al cliente, mientras que en el incidente ocurrió lo contrario.

Como conclusión, se destacan determinadas áreas donde la compañía debe poner el foco para poder mejorar, en concreto destaca la falta de protocolos de crisis eficaces y correctos, la escasa formación al personal de la compañía y la ausencia de una comunicación transparente y continua con los afectados y el público general. Por ello, es necesario el desarrollo y mejora constante de protocolos con los que poder gestionar las situaciones de una forma correcta y que a su vez permita relacionar la marca OUIGO con una marca segura y con una buena atención al cliente. También, se deberá preparar y formar a sus empleados para mejorar su capacidad de respuesta y transmitir tranquilidad a los pasajeros. Por último, la comunicación clara y continua, tanto dentro como fuera de la empresa es esencial para informar y transmitir seguridad.

*Palabras clave:* OUIGO, transporte ferroviario, low cost, reputación, gestión de crisis, protocolo, retraso, cancelación.

## ABSTRACT

The purpose of this project is to analyze a crisis situation that occurred on October 13<sup>th</sup>, 2023, on an OUIGO train with the Valencia-Madrid route that left at 7:30 a.m. The overall objective is to understand how the situation affected the brand image of the OUIGO company from the passengers' perspective.

The methodology used for the research combines two types of approaches, qualitative and quantitative. Primary data was collected through personal interviews with affected passengers and surveys that were designed to determine their experiences and expectations with the company. Secondary data was collected through review of press articles, social media comments and official statements. At the same time, a review of the literature was carried out to conceptually base the research and establish a precise conceptual framework.

The results show that inefficient crisis management caused a great negative impact on the brand image of the OUIGO company. The affected passengers indicated their discontent and anger at the lack of transparent and clear communication during the incident. The literature review highlighted how essential preparation and effective communications are in crisis management. The data obtained also revealed that users expect low prices and reliable rail services with good customer service, while the opposite was true in the incident.

In conclusion, certain areas stand out where the company must focus in order to improve, specifically the lack of effective and correct crisis protocols, the lack of training for the company's staff and the absence of transparent and continuous communication with affected employees and the public. Therefore, it is necessary to develop and constantly improve protocols with which to manage situations correctly and which in turn allows the OUIGO brand to be related to a safe brand and good customer service. Also, your employees must be prepared and trained to improve their response capacity and convey peace of mind to passengers. Finally, clear, and continuous communication, both inside and outside the company, is essential to inform and transmit security.

*Keywords:* OUIGO, rail transport, low cost, reputation, crisis management, protocol, delay, cancellation.

### AGREDECIMIENTOS

Me gustaría agradecer a todas las personas que me han acompañado durante esta etapa, tanto familiares, profesores, compañeros y amigos que se han convertido en familia.

Gracias a mi novio Manu, mi apoyo incondicional, el motivo de la realización del proyecto. El mismo sintió en sus propias carnes el incidente mientras venía a visitarme desde Valencia. Gracias a él se ha podido dar relevancia a la situación, a contar la realidad de los afectados y a crear un protocolo que de haber existido nos habiéramos podido reencontrar doce horas antes.

Gracias Manu por la motivación diaria, por el cariño, amor y reconocimiento que me das, por escucharme hablar cien veces de lo mismo y por dejarme leerte cada una de las partes del trabajo las veces que hiciera falta, este trabajo es gracias a ti.

Gracias también a mis padres.

Gracias, mamá, por haberme apoyado en todo momento, gracias por cuidarme, por quererme y por haber estado conmigo siempre. Gracias por ser un ejemplo para mí, por ser tan trabajadora, por enseñarme tanto desde siempre y porque quieras seguirlo haciendo toda la vida.

Gracias a mi padre, que me ha acompañado durante todos estos años de universidad desde el cielo, sé que estás orgulloso de cada paso que doy en mi vida y en mi trayectoria, como yo siempre estaré de ti.

Gracias también a mis abuelos, por estar tan orgullosos de mí y felices de decir que su nieta ha ido a la universidad. Soy consciente de la suerte que he tenido por poder aprender y estudiar y ha sido entre otras cosas gracias al trabajo que habéis hecho vosotros toda la vida.

Por último, gracias a mi tutora Sigrid por haberme motivado desde el momento cero, por creer que el objeto del trabajo tenía una gran relevancia y merecía ser analizado, y por haber sido tan comprensiva durante todo el proceso. Gracias por ayudarme a mejorar, por valorar mi trabajo y esfuerzo. No puedo estar más feliz de haber realizado este proyecto con tu tutoría.

# ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	9
I. Motivación del trabajo .....	9
II. Planteamiento del problema .....	9
1. Descripción del problema.....	9
2. Pregunta de investigación.....	9
3. Objetivos .....	10
III. Justificación e importancia del estudio .....	10
 CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL .....	 11
I. Conceptos básicos del transporte ferroviario .....	11
1. Definición de transporte ferroviario .....	11
1.1. Ventajas del transporte ferroviario.....	12
1.2. Desventajas del transporte ferroviario .....	13
1.3. Motivaciones de uso .....	13
1.4. Expectativas de uso.....	14
II. Mercado ferroviario español .....	15
2.1. Liberalización del mercado ferroviario español .....	16
2.2. Competencia española .....	17
2.2.1 RENFE .....	17
2.2.2. AVLO.....	18
2.2.3. Iryo .....	18
2.2.4. OUIGO .....	18
2.3. Estrategias de diferenciación .....	19
 CAPÍTULO 3. PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA EMPRESA OUIGO S.A.U.....	 20
I. Antecedentes y datos representativos de la empresa .....	20
II. Análisis del entorno general y específico .....	21
1. Herramientas de análisis estratégico .....	21
1.1. Análisis PESTEL .....	22
1.2. Las 5 fuerzas de Porter.....	23
1.3. Análisis DAFO.....	24
 CAPÍTULO 4. LA GESTIÓN DE CRISIS DE OUIGO.....	 27
I. Antecedentes de calidad de servicio .....	27
II. Escenario de la situación.....	29
III. Consecuencias finales .....	31

# PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE UNA CRISIS REPUTACIONAL: CASO OUIGO

CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA.....	33
I. Tipo de investigación.....	33
II. Población y muestra.....	33
III. Obtención de la información.....	34
1. Fuentes primarias.....	34
2. Fuentes secundarias.....	35
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	36
I. Interpretación de datos.....	36
1. Perfil del entrevistado.....	36
2. Hallazgos sobre las motivaciones y expectativas de los usuarios.....	36
3. Análisis de la gestión de crisis del 13 de octubre de 2023 en OUIGO.....	37
3.1. Gestión realizada por el personal de la compañía.....	38
3.2. Reembolsos por retrasos y cancelaciones.....	38
4. Impacto en los usuarios y consecuencias en la reputación de OUIGO.....	39
4.1. Resultados de satisfacción de los usuarios.....	39
CAPÍTULO 7. MODELO DE GESTIÓN DE CRISIS PARA EL SECTOR FERROVIARIO.....	41
I. Contextualización.....	41
II. Objetivos.....	41
III. Fases del protocolo.....	41
1. Capacitación del personal.....	41
2. Plan de acción efectivo.....	42
2.1. Detección del incidente y notificación.....	42
2.2. Evaluación de la situación.....	42
2.3. Intercambio de información.....	42
2.4. Acciones inmediatas.....	43
2.5. Restauración del servicio.....	43
2.6. Evaluación posterior al incidente.....	43
2.7. Informe final.....	43
IV. Conclusiones de la realización de un protocolo de gestión.....	44
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
I. Conclusiones generales.....	45
II. Conclusiones específicas.....	45
1. Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto.....	46
2. Respuesta a la pregunta de investigación.....	46

III. Contribuciones .....	47
1. Contribución a nivel personal .....	47
2. Contribución a nivel académico .....	48
3. Contribución a la gestión empresarial .....	48
4. Limitaciones del estudio y posibles áreas de investigación futura.....	49
REFERENCIAS .....	50
REFERENCIAS WEB .....	52
ANEXO A .....	53
ANEXO B .....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Imagen 1.</b> Análisis PESTEL de OUIGO. Fuente: elaboración propia. ....	23
<b>Imagen 2.</b> Análisis de las cinco fuerzas de Porter de OUIGO. Fuente: elaboración propia. ..	24
<b>Imagen 3.</b> Análisis DAFO de OUIGO. Fuente: elaboración propia. ....	26
<b>Imagen 4.</b> Fases del plan de acción efectivo del protocolo. Fuente: elaboración propia. ....	44

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Fechas de entrada de los nuevos competidores de alta velocidad. Fuente: datos tomados del Informe Anual del Sector Ferroviario 2022 de la CNMC. ....	17
<b>Tabla 2.</b> Indicadores de satisfacción de OUIGO. Fuente: datos extraídos de Informes Oficiales de Calidad de OUIGO.....	28

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presentará la motivación del trabajo, el planteamiento y descripción del problema, se establecerá la pregunta de investigación, objetivos generales y específicos y la justificación e importancia del problema.

### I. Motivación del trabajo

El presente trabajo está motivado a entender el avance de los servicios ferroviarios que ofrece la empresa OUIGO, y con ello analizar situaciones que pueden surgir por una mala gestión de crisis o por un modelo de negocio en el que no se producen los suficientes beneficios con los que poder anticiparse a determinados acontecimientos.

A nivel personal, la elección del tema ha surgido por un caso cercano a mí que fue afectado durante un parón de un tren de la compañía OUIGO, donde por un problema relativamente ajeno a la empresa (ya que no depende de ella directamente), como es la situación de las vías de Adif, y más concretamente con la catenaria, perjudicó a una larga serie de trenes que debían recorrer esas vías para llegar a su destino, provocando retrasos y cancelaciones de trayectos.

Por lo tanto, la motivación principal del trabajo es dar relevancia a una situación real y concreta de crisis de OUIGO, entender el caso en cuestión y crear un manual de actuación adecuado que podría haber evitado el suceso y que pudiera servir para ocasiones similares futuras.

### II. Planteamiento del problema

#### 1. Descripción del problema

La descripción del problema en el proyecto de titulación se centra en los significativos retos en la gestión de crisis de OUIGO, concretamente en una situación ocurrida el 13 de octubre de 2023 cuando un tren de la compañía que salía de Valencia dirección Madrid a 7.30 de la mañana tuvo que interrumpir su viaje en Cuenca por una avería eléctrica de la vía del tren. Este incidente generó interrupciones en los trayectos, retrasos e incluso cancelaciones por aglomeración de trenes, lo que afectó en la calidad del servicio que ofreció a sus usuarios.

La empresa se puede ver afectada por aspectos como la reputación, ya que los usuarios al tener malas experiencias pueden percibir una falta de fiabilidad futura en los servicios de la compañía. Esta pérdida de confianza puede derivar en un decremento de la demanda y por tanto reducir los ingresos de la compañía y por consiguiente su rentabilidad en un mercado que es cada día más competitivo, lo que unido a una mala gestión de las situaciones de crisis se podrían generar costes adicionales debido a indemnizaciones, compensaciones e incluso juicios.

#### 2. Pregunta de investigación

¿De qué manera la gestión insuficiente de las crisis podría ocasionar a largo plazo la pérdida de pasajeros de la compañía?

### 3. Objetivos

Como en el planteamiento se indica, se quiere analizar la situación que se produjo el 13 de octubre en el tren OUIGO con ruta Valencia-Madrid, que efectuó su salida a las 7:30 horas. Por lo tanto, se determina como objetivo general, el estudio y la comprensión de cómo la situación ocurrida afectó a la imagen de marca de OUIGO por parte de los pasajeros, sus familias y a la voz de los medios de comunicación.

Adicionalmente a la situación planteada, se establecen una serie de objetivos específicos.

El primer objetivo específico, es realizar una revisión de la literatura que nos permita fundamentar la investigación.

El segundo objetivo específico, es obtener la información mediante fuentes de datos primarios y secundarios.

El tercer objetivo específico es analizar los datos obtenidos para estudiar las motivaciones que empujan al público a hacer uso de los servicios low cost ferroviarios, al igual que las expectativas que poseen las personas a la hora de seleccionar el servicio ferroviario de la compañía OUIGO.

El cuarto objetivo específico es analizar la experiencia vivida por los pasajeros que sufrieron la demora del tren y constatar si los mismos piensan que la situación se podría haber evitado o gestionado de otra manera.

El último objetivo específico es crear un modelo de gestión y actuación de crisis para situaciones similares.

Estos objetivos generales y específicos contribuirán proporcionando testimonios y datos que podrán ser tomados para futuras acciones de la compañía OUIGO, para identificar necesidades, así como las expectativas de los usuarios con el fin de poder satisfacerlas. Por último, con el fin de procurar tener la menor cantidad de crisis y si aun así ocurrieran que posean un manual con el que poder gestionarlas de la mejor manera.

### **III. Justificación e importancia del estudio**

Nos encontramos en un contexto en el que la sociedad actual ha cambiado las formas tradicionales de viajar, siendo estas caracterizadas por largas duraciones de trayectos y altos costes, y como contrapartida ha adoptado unas más rápidas y económicas. Es por ello, que la entrada de OUIGO en el mercado ferroviario español ha contribuido a esta transformación, además de haber generado cambios significantes en las dinámicas competitivas del sector.

En un mercado altamente competitivo y dinámico, la gestión de crisis es un aspecto muy importante para tener en cuenta, es por ello que el estudio se centrará principalmente en el incidente sucedido el 13 de octubre de 2023, donde el trayecto del tren se interrumpido por una avería en las vías del tren y tuvo a los pasajeros de OUIGO en vilo durante horas. En el incidente se pone una vez más en el punto de mira la gestión insuficiente que puede en el futuro perjudicar a la reputación y confianza que depositan los usuarios en los servicios de la compañía.

Por lo tanto, entre los motivos que justifican el estudio del problema se encuentra comprender el impacto de la compañía OUIGO en el mercado ferroviario de España, realizar un análisis de la gestión de crisis en la situación específica nombrada anteriormente y con todos los datos obtenidos proporcionar futuras recomendaciones con el fin de mejorar la respuesta de OUIGO ante futuros casos.

## CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se abordarán los conceptos básicos del transporte ferroviario, como definiciones, motivaciones y expectativas de uso, además, se examinará el mercado ferroviario español donde se hará referencia a la liberalización ferroviaria española y las principales empresas competidoras

### I. Conceptos básicos del transporte ferroviario

#### 1. Definición de transporte ferroviario

“El transporte ferroviario es un tipo de transporte terrestre, que desplaza mercancías o personas de manera segura a través de unas vías compuestas por raíles” (Páez, 2021). La seguridad es el factor que, seguido de la fiabilidad, es puesto como punto de mira en la gran mayoría de los propósitos basados en el desarrollo y mantenimiento de los elementos relacionados con este transporte (García Márquez, Schmid, & Conde Collado, 2004).

Este medio de transporte utiliza unas rutas predeterminadas para hacer posible el traslado de pasajeros hacia una dirección concreta, en la actualidad el transporte ferroviario ha contribuido al comercio y a la movilidad de la población en general, y así ha conseguido convertirse en una parte muy importante de la infraestructura de transporte de una gran cantidad de países.

Dentro de los sistemas de transporte, el ferroviario se ha posicionado como una de las opciones más sostenibles y respetuosas con el medio ambiente (Conrado Martínez Acevedo & Igle, 2018), donde la huella de carbono que deposita es mucho menor comparándola con sus principales competidores como el coche o el avión.

Además, con relación a la alta velocidad, ha alterado la forma de conectar ciudades, ya que unas rutas óptimas brindan unos viajes más rápidos y eficientes, lo que actualmente es muy necesario ya que toda la actividad tanto la económica, como la referida al ocio, tiene una serie de necesidades que se quieren satisfacer lo antes y mejor posible.

Haciendo alusión a la actividad económica y más concretamente al transporte de mercancías, el sistema ferroviario es un factor clave para la distribución de bienes como los de la industria agraria, manufacturera o la comercial, estas actividades reportan directamente incrementos del PIB y por tanto son procesos que deben desempeñarse de la mejor manera. Por ello, la infraestructura debe encontrarse en progreso continuo para que la distribución pueda llevarse a cabo de la forma más competitiva y eficiente, gracias entre otros a los avances tecnológicos, como señala Jiménez (2022, p.30-31) en la Revista Transporte y Movilidad el Economista.

Por otro lado, refiriéndonos al transporte de personas, la actividad económica también se ve reflejada, no sólo por los desplazamientos que se realizan para atender los deberes derivados de las actividades de trabajo, sino que también al turismo de ocio que este transporte trae con él.

Así el turismo y movilidad peninsular se han incrementado tras las mejoras e incentivos que se han brindado al transporte ferroviario de alta velocidad. La población ha ido adaptando las nuevas formas de desplazamiento a sus situaciones laborales y personales, y con ello se ha ido generando una nueva modalidad de turismo rápido, siendo este de carácter veloz debido a las condiciones de cada individuo, que gracias a la alta velocidad se ha podido hacer realidad (Viloria Cedeño, 2012).

### 1.1. Ventajas del transporte ferroviario

El transporte ferroviario brinda una serie de beneficios que lo hacen ser visto como una opción preferente respecto a otras modalidades de transporte. Para comenzar y como se venía comentando en el apartado anterior, el transporte ferroviario produce un impacto medioambiental menor respecto a otras modalidades de transporte, según la European Environment Agency (2023), en concreto el ferroviario sólo es responsable de un 0,4% de emisiones, mientras que el transporte de aviación y marítimo desprenden un 13% y 14% respectivamente, y el transporte por carretera un 72% de emisiones de contaminación.

Este tipo de transporte también reduce la congestión que se produce en autopistas y carreteras, ya que la cantidad de personas o mercancías que se puedan trasladar por ferrocarril sustituye a una gran cantidad de vehículos que, individualmente no sólo sería una sobrecarga de carreteras (Gómez-Lobo & Trenor-López, 2015), y por tanto más tiempos de viaje, sino que significaría más contaminación en conjunto para transportar tan sólo una mínima parte de que podría el ferrocarril.

Siguiendo el hilo anterior, el uso del transporte ferroviario se traduce en una reducción de vehículos privados, no sólo puede evitar o disminuir accidentes de tráfico, sino que el uso del transporte sobre vías ferroviarias brinda un diseño especializado en disminuir los riesgos por descarrilamientos o colisiones (elEconomista.es, 2023), convirtiéndose así en uno de los medios de transporte más seguros, además de ser más eficiente energéticamente, ya que el consumo de energía por pasajero sería menor y se reduciría la huella energética por unidad de transporte.

Como ha sido comentado en el apartado anterior, la seguridad es el factor que, unido a la fiabilidad es propiamente característico de los trenes de alta velocidad que, pese a las diferentes condiciones climáticas existentes, puede mantener en general la programación establecida de manera constante (elEconomista.es, 2023), brindando una seguridad horaria en el viaje.

Adicionalmente a la fiabilidad del transporte ferroviario de alta velocidad, cabe añadir que es una modalidad que gracias a los avances ferroviarios (ABB Motion, 2021) es de gran eficiencia para rutas entre áreas urbanas, puesto que además de su pronta llegada, en las zonas más transitadas ofrece unos precios accesibles a todo tipo de consumidores, debido a la serie de competidores low cost que se han adentrado en el mercado español.

Por eso, se está desarrollando y fomentando el uso del ferrocarril en muchas zonas del mundo. Las infraestructuras de transporte urbano y trenes de alta velocidad se han expandido rápidamente en la última década (Torres-Sánchez & Albaladejo-Moreno, 2019), pero también han avanzado enormemente los servicios de cercanías y regionales, lo que ha sentado las bases de un sistema de transporte práctico y ecológico entre ciudades.

Refiriéndonos a la carga que puede soportar el ferrocarril, ya sean personas o mercancías, esta es mucho mayor a la que se podría transportar mediante otro medio, puesto que su capacidad de cargar es alta e ideal para trasladar grandes volúmenes (Noatum Logistics, 2021), lo que promueve el desarrollo económico, fomentando el comercio local e internacional.

Finalmente, el transporte ferroviario no sólo impulsa entonces la movilidad laboral y la accesibilidad, sino que también el turismo y el ocio, pues las rutas que realizan estos trenes permiten a los usuarios descubrir nuevos parajes, ciudades históricas e incluso nuevas culturas (Barquín Gil, 2018), lo que en primer lugar promoverá la conservación de patrimonios naturales y culturales, sino que también generará actividad económica.

## 1.2. Desventajas del transporte ferroviario

Pese a que el transporte ferroviario suponga una larga lista de ventajas, no hay que olvidar que puede suponer como contrapartida unos puntos negativos o limitaciones.

En primer lugar, y con relación a la competencia, esta modalidad de transporte cuenta con varios competidores, como el transporte aéreo, marítimo o por carretera (Observatorio del Transporte y la Logística en España, 2023), lo que estará en la mano de los propios pasajeros que medio elegir en función de las necesidades que tengan en un momento determinado.

Siguiendo con lo anterior, elegir el tren como medio de transporte supone unas limitaciones de accesibilidad en ciertos casos, esto es así debido a que los lugares a los que se puede llegar con transporte ferroviario implican que exista una red ferroviaria desarrollada y efectiva, por lo tanto, ciertas zonas no podrán ser transitadas, a diferencia principalmente del transporte por carreteras (Torres-Sánchez & Albaladejo-Moreno, 2019).

Por lo tanto, unido a las limitaciones de accesibilidad, surgen también las de conectividad en la última milla, esta expresión lo que significa es que pese a que el pasajero o mercancía llegue al destino donde finaliza el transporte ferroviario, en la mayoría de ocasiones no es el lugar final donde se necesita llegar (Flórez Oviedo & López Hincapié, 2022), por lo tanto habrá que depender del uso adicional de otros medios de transporte, ya sea mediante carreteras, metro o tren de cercanías entre otras, lo que supone un viaje de mayor duración.

Aunque como se comentaba en el epígrafe anterior, el transporte ferroviario de larga distancia es eficiente debido a su gran velocidad para llegar al destino final, pero es necesario indicar que la velocidad se puede ver limitada en ciertos tramos del trayecto, debido a las condiciones y restricciones que presente cada terreno (Rivera, 2019), como pueden ser el caso de curvas peligrosas o relieves difíciles.

En ocasiones también pueden ocurrir situaciones que imposibiliten el tránsito normal por vías ferroviarias, y por lo tanto ocurran retrasos o cancelaciones, es el caso de las huelgas de trabajadores, bloqueos de las propias vías o condiciones climatológicas extremas.

Con relación a las redes ferroviarias surgen otras desventajas, pues estas deben estar en constante mantenimiento y reparación, con el fin de garantizar la seguridad y comodidad de los trayectos, lo que supone altos costes operativos que se encuentran de acuerdo con unos estándares de seguridad y regulaciones (Rivera, 2019).

Respecto a los precios de los trayectos ferroviarios de pasajeros, en la actualidad se cuenta con varios competidores en ciertas rutas que posibilitan la accesibilidad de compra (ADIF, 2024), pero en otras rutas que no tienen cedidas licencias de actuación para la competencia, siendo estas las menos transitadas, los viajes pueden ser de mayor precio y por lo tanto discriminar a ciertos pasajeros.

Por último, puesto que es el motivo de la realización de este proyecto, se encuentra la dependencia de las infraestructuras (Torres-Sánchez & Albaladejo-Moreno, 2019), ya que cualquier problema que pueda ocurrir en ellas, ya sea una interrupción en las vías o fallos de electricidad entre otras, podría afectar a la puntualidad, la calidad y la fiabilidad del servicio elegido y con ello provocar crisis reputacionales en el sector, y más concretamente en la empresa que ha brindado el servicio.

## 1.3. Motivaciones de uso

Para comenzar este apartado, es necesario citar a la Real Academia Española de la Lengua que establece que “la motivación es el conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”. Por lo tanto, existen varios factores que

## PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE UNA CRISIS REPUTACIONAL: CASO OUIGO

pueden determinar por qué las personas quieren usar el transporte ferroviario, es decir que motivaciones de uso tienen los usuarios.

Los pasajeros quieren que su trayecto les ofrezca comodidad, es cierto que en función de la empresa que elijan para realizarlo esta ofrezca más o menos espacio de asiento, pero siempre que estos les permitan descansar o les dé la posibilidad de trabajar (García Álvarez, Cillero Hernández, Ramos Melero, Puente Domínguez, & Martín Cañizares, 2016). Además, que el medio de transporte sea accesible para personas con movilidad reducida y que tenga buena conexión con otras áreas (Díaz Velázquez & García García-Castro) es un punto que resaltar en comparación con otros medios.

La fiabilidad y la puntualidad son dos aspectos muy importantes que los pasajeros buscan que tenga su medio de transporte, y en el caso del transporte ferroviario son unas de sus principales características (García Márquez, Schmid, & Conde Collado, 2004). En el momento que se establece una puntualidad, se reducen los momentos de incertidumbre y esperas, por lo que aporta la tranquilidad que esperan.

Los precios es otro factor que puede llevar al consumidor a elegir los servicios ferroviarios (Observatorio del Transporte y la Logística en España, 2023), ya que además de existir rutas con empresas low cost, que permiten realizar viajes por precios muy bajos, existen descuentos y tarifas especiales que pueden hacer más atractivo el transporte por tren.

A su vez, la sociedad está cada día más concienciada con la sostenibilidad ambiental y querer aportar su granito de arena globalmente, y el uso del transporte por ferrocarril reduce en gran cantidad la huella de carbono (Conrado Martínez Acevedo & Igle, 2018).

El último factor, y uno de los más importantes que engloba todos, tenemos la experiencia del viaje, donde no sólo están los servicios que pueden ofrecer el tren, sino que adicionalmente el trayecto puede transitar por zonas turísticas o rutas panorámicas que pueden llevar al usuario a disfrutar plenamente del paisaje (Nogué i Font, 1992).

### 1.4. Expectativas de uso

Los usuarios tienen ciertas premisas que esperan que se cumplan a la hora de realizar un viaje, y están relacionadas con las motivaciones de uso.

Las motivaciones de uso influyen en las expectativas, y a su vez las expectativas pueden surgir por experiencias previas, recomendaciones de personas, informaciones públicas de los servicios o concepciones personales que se tengan del servicio (Mosco, 2024).

A los viajeros les motiva elegir el transporte ferroviario por aspectos como la puntualidad, por lo que su expectativa es que se siga el horario preestablecido de salida y de llegada, llegando a su destino en el tiempo previsto. Unido a esto esperan que el servicio sea fiable y que no ocurran interrupciones que ocasionen imprevistos en los trayectos (García Márquez, Schmid, & Conde Collado, 2004), o en el caso de que estos ocurran contar con un protocolo de gestión de emergencias, donde además el servicio posea de la accesibilidad para facilitar la movilidad o salida en situaciones peligrosas.

A su vez esperan una comodidad que como se comentaba en las motivaciones les permita trabajar o descansar (García Álvarez, Cillero Hernández, Ramos Melero, Puente Domínguez, & Martín Cañizares, 2016), pero una expectativa que se tiene a su vez es el transporte posea unas condiciones ambientales adecuadas a la época en la que se encuentren, ya sea aire acondicionado en verano o calefacción en invierno.

En el caso de los precios, se espera que haya un amplio abanico de opciones, ya sean más premium o más low cost, pero que ofrezcan una calidad acorde a lo establecido. Lo que

está plenamente relacionado con la recepción de información clara, precisa y actualizada del servicio (Observatorio del Transporte y la Logística en España, 2023), que no debería variar en función de la tarifa elegida para realizar el viaje.

En el caso de producirse cualquier inconveniente o imprevisto, el usuario espera también una buena atención al cliente por parte de los trabajadores de una manera profesional y donde se le aporte una solución al problema, la información sobre las reclamaciones y a través de que canales de contacto poder informarse sobre ellas de una manera en la que reciban una respuesta rápida y acorde a la necesidad.

Para finalizar este apartado, al estar tan conectadas las motivaciones y expectativas de uso, se deberá realizar una gestión eficiente y efectiva de las expectativas con el fin de garantizar una experiencia de usuario satisfactoria y positiva (Mosco, 2024), que abra la puerta a seguir haciendo uso repetitivo de este medio de transporte con habitualidad.

## **II. Mercado ferroviario español**

Para comenzar a entender el funcionamiento del mercado ferroviario español actual, debemos echar la vista atrás al día 28 de octubre de 1848, cuando se construyó el primer ferrocarril español con la ruta Barcelona - Mataró. Este acontecimiento se tradujo en una expansión rápida ferroviaria en España durante el siglo XIX, siendo un factor clave para la industrialización, pero para el siglo XX no correría la misma suerte, ya que debido a factores como la Guerra Civil y posguerra, la industria ferroviaria tuvo un decrecimiento como consecuencia de la recesión económica y la falta de inversión (Rodríguez, 2023).

A consecuencia de la situación se recurrió a la nacionalización del sistema ferroviario en 1941, y la actual empresa RENFE (Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles) comenzó a actuar bajo un monopolio estatal tanto de transporte de mercancías como de pasajeros, en este último se incluían trenes de larga distancia, de carácter regional o de cercanías.

Por lo que todo lo referido a la red ferroviaria estaba bajo el mando de la empresa nacional RENFE, además de la dirección, construcción y mantenimiento de las infraestructuras ferroviarias (Prieto & González, 2014).

El mercado ferroviario español ha estado limitado por una excesiva protección y control gubernamental (Comín Comín, Martín Aceña, Muñoz Rubio, & Vidal Olivares, 1999), y con tan solo un operador como era RENFE, no había los suficientes incentivos para lograr unas mejoras de eficiencia, innovación e incluso inversión, ya que al no haber más competencia el usuario no le quedaba otra que elegir la única opción que ofertaba el mercado (Rodríguez, 2023), aunque esta no se adaptara a las condiciones económicas o de calidad que el usuario pudiera demandar.

Durante años se intentaron implementar medidas para que el sistema ferroviario español pudiera abrirse al mundo y permitir crear competencia con el fin de construir una red ferroviaria que fuera más eficiente y accesible a todos los usuarios (Comín Comín, Martín Aceña, Muñoz Rubio, & Vidal Olivares, 1999). No fue una situación sencilla, pues entre otras causas, los intereses políticos por la gestión han perjudicado a la toma de decisiones al respecto. Esta intención de crear una liberalización ferroviaria comenzó en los años 1990, estableciéndose las bases para permitir introducirse competidores privados de mercancías (González & Cantos, 2007). A su vez la Unión Europea promovió políticas que impulsaran la apertura del mercado ferroviario en todos los países miembros, pero no sería hasta la aprobación del cuarto paquete ferroviario del año 2016 cuando se inició la liberalización del mercado ferroviario español

## PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE UNA CRISIS REPUTACIONAL: CASO OUIGO

(Rodríguez, 2023); pero no sería hasta abril del año 2021 cuando comenzaron a aparecer los nuevos servicios competidores de trenes.

### 2.1.Liberalización del mercado ferroviario español

La liberación es un proceso, medio o instrumento cuyo principal objetivo es aumentar la competitividad en el sector ferroviario, fortalecer la cohesión territorial y asegurar la sostenibilidad del transporte (Rodríguez, 2023). Esta herramienta pretende configurar un único espacio europeo ferroviario eficiente que mejore la manera en que se transportan mercancías y personas (Alonso Timón, 2019), por lo que en el desarrollo de esta liberalización están implicados tanto el estado español como la Unión Europea.

Para la exministra de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana en funciones, Raquel Sánchez, la liberalización del tren tiene un papel clave para el cambio hacia una movilidad sostenible, por lo que durante una conferencia celebrada en octubre de 2023 hizo alusión a como todos los países de la UE debían garantizar la entrada de nuevos operadores con el fin de lograr una mayor integración, progreso y un mejor servicio a los ciudadanos europeos.

La liberalización del mercado ferroviario supone un cambio de tecnologías y nuevos mercados, que supone por tanto una construcción de estructura empresarial (Rodríguez, 2023). Gracias a la introducción de nuevos competidores el sistema ferroviario español ha mejorado su eficiencia tecnológicamente mediante la implementación de servicios de alta velocidad y mejora de infraestructuras, que ha permitido a los pasajeros realizar viajes seguros y rápidos entre las principales ciudades, reduciendo así los tiempos de espera.

La mejora tecnológica ha generado determinados costes de inversión en infraestructuras, pero estos se verán compensados en el futuro a sus beneficios que tendrán en la calidad, eficiencia y seguridad de los servicios ofrecidos (ABB Motion, 2021), donde unas mejores condiciones atraerán a nuevos viajeros y por lo tanto incrementarán los ingresos del transporte ferroviario.

Por otro lado, el modelo ferroviario español brinda a través del administrador de infraestructuras ADIF, la disposición de gran parte de las infraestructuras ajustando sus cánones de utilización para que nuevos competidores y empresas privadas ferroviarias puedan operar por las redes españolas (Sánchez, 2023).

La apertura del mercado ferroviario ha supuesto que la red de alta velocidad española sea más competitiva, lo que se ha traducido en mayor oferta y por lo tanto en calidad, y en más demanda como consecuencia de unos mejores precios.

En lo referente al transporte de viajeros, se ha aumentado el uso servicios de alta velocidad de media distancia (+87 %), seguidos de la alta velocidad de larga distancia (+67 %) como establecen en sus informes el Observatorio de Transporte y Logística en España (2023). Como consecuencia de ello, la alta velocidad batió un récord histórico con más de ocho millones de viajeros en el segundo trimestre de 2023 según uno de los últimos informes de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (ADIF, 2024), donde también se hacía alusión a la reducción del importe de los billetes en rutas donde existía competencia.

Como resultado de la liberación ferroviaria, España también deberá hacer frente a nuevos retos (Jiménez, 2022), que no solo se refieren al ámbito de la innovación o al campo tecnológico, sino que también a los problemas que supondrán más competidores en unas infraestructuras que son limitadas, donde se tendrá que hacer frente a posibles problemas de congestión. Igualmente, al contar con mayor tránsito por esas infraestructuras se deberá prestar mayor atención a la fiabilidad de estas y a la puntualidad que ofrezcan los servicios ofrecidos.

## 2.2.Competencia española

Tras la liberación del mercado ferroviario de viajeros, el mercado español cuenta con varias compañías operando en el territorio. Aunque bien es cierto, que las nuevas empresas competidoras no pueden transitar por todo el territorio español, son algunas de las rutas más comerciales las que cuentan con ellas, donde los territorios por los que pueden operar son Madrid, Valencia, Alicante, Barcelona, Tarragona, Albacete, Zaragoza, Valladolid, Sevilla y Málaga.

Con el paso de los años se espera que la competencia pueda abarcar más rutas españolas, además de que aparezcan nuevas empresas. Por el momento España cuenta con la primera red de alta velocidad con tres operadores distintos dentro de un mismo corredor (ADIF, 2024) siendo estas RENFE y AVLO, que corresponden al mismo operador, la italiana Iryo y la francesa OUIGO.

A continuación, se presentarán las empresas competidoras en el mercado ferroviario de pasajeros de España, la sucesión de su entrada en el territorio se puede visualizar y entender de manera más precisa con la aportación de la siguiente tabla extraída del Informe Trimestral correspondiente al transporte de viajeros por ferrocarril del cuarto trimestre de 2023 recogido por la CNMC (2024).

Primeramente, se observa la entrada de la compañía OUIGO, teniendo lugar el 10 de mayo del año 2021 época a partir de la cual la economía española comenzaba a subir tras la época de pandemia, a su vez, un mes después la española AVLO y por último un año más tarde en 2022 la italiana Iryo.

Corredor	Entrada AVLO	Entrada OUIGO	Entrada Iryo
Madrid-Barcelona	23 junio 2021	10 mayo 2021	25 noviembre 2022
Madrid-Valencia	21 febrero 2022	7 octubre 2022	16 diciembre 2022
Madrid-Málaga/Granada	1 junio 2023		31 marzo 2023
Madrid-Sevilla	1 junio 2023		31 marzo 2023
Madrid-Alicante	27 marzo 2023	27 abril 2023	2 junio 2023

**Tabla 1.** Fechas de entrada de los nuevos competidores de alta velocidad. Fuente: datos tomados del Informe Anual del Sector Ferroviario 2022 de la CNMC.

### 2.2.1 RENFE

En primer lugar, se comenzará con la empresa anterior a la liberación ferroviaria RENFE. Se trata de una compañía española que nace como consecuencia de la nacionalización y unificación de empresas privadas existentes con anterioridad a la Ley de Bases de Ordenación Ferroviaria y de los Transportes por carretera del 24 de enero del año 1941.

La empresa RENFE hasta 2005 tenía monopolio absoluto bajo la red ferroviaria española, además de la dirección, construcción y mantenimiento de las infraestructuras ferroviarias, pero en enero de ese mismo año se produjo una separación de poderes, la empresa ADIF comenzó a administrar las infraestructuras ferroviarias y RENFE los servicios ferroviarios.

La compañía ha formado parte del tejido ferroviario español desde su constitución y pese a la existencia en la actualidad de nuevos competidores, sigue siendo según el Informe Trimestral correspondiente al transporte de viajeros por ferrocarril del cuarto trimestre de 2023 recogido por la CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia), el operador

## PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE UNA CRISIS REPUTACIONAL: CASO OUIGO

más importante en todos los corredores, con una cuota de mercado del 51% de los viajeros en el corredor Madrid-Valencia, del 55% en el corredor Madrid Barcelona, y de entre el 70% y el 76% en los demás corredores, datos recogidos del Informe trimestral: Transporte de viajeros por ferrocarril de la CNMC (2024).

### 2.2.2. AVLO

La empresa española AVLO cuyas siglas significan Alta Velocidad Low Cost, tiene sus inicios en el año 2021 y concretamente el 23 de junio, donde realizó su primer trayecto en la ruta de Madrid – Zaragoza – Barcelona y posteriormente extendió sus servicios de alta velocidad a otras rutas españolas.

AVLO pertenece a la compañía RENFE, surgió con motivo de la liberalización del mercado ferroviario, debido a un momento de inminente entrada de competidores ferroviarios en un mercado que en el pasado había estado limitado a un único operador (Rodríguez, 2023). Es por ello que la empresa RENFE decidió crear una marca low cost de alta velocidad con el fin de brindar servicios rápidos a los usuarios y de una manera más económica con lo que poder dirigirse a más grupos de usuarios que anteriormente no se podían permitir sus servicios como familias o población joven entre otros. A su vez la compañía AVLO tiene como compromisos con el viajero la seguridad, puntualidad e intermodalidad.

Los servicios que ofrece la empresa AVLO como se ha comentado son más económicos, cuyos precios oscilan entre los 7 euros y 35 euros. Para poder conseguir esto, AVLO cuenta con una mayor capacidad de trenes con los que conseguir albergar a más de 438 pasajeros. En cuanto a los servicios a bordo, cuenta con WIFI gratis en el trayecto para todos los usuarios, posibilidad de equipaje de mano y maleta de cabina por usuario. Por otro lado, la empresa da la posibilidad de tarifas especiales y tarjeta de afiliados que comparte con RENFE.

### 2.2.3. Iryo

El último competidor ferroviario que se incorporó al mercado de viajeros español fue la empresa italiana Iryo. La compañía es un consorcio conformado por accionistas de la aerolínea española Air Nostrum, la empresa ferroviaria Trenitalia y Globalvía uno de los líderes mundiales en gestión de concesiones de infraestructuras de transporte y servicios de movilidad (iry, 2024).

La compañía Iryo comenzó su andadura en rutas españolas el 25 de noviembre del año 2022, es decir, un año después de que otras compañías comenzaran a operar tras la liberación del sector ferroviario de pasajeros. La primera ruta por la que transitó al igual que sus competidoras fue el corredor Madrid - Barcelona, y un mes más tarde lo haría en el corredor Madrid – Valencia.

Los trenes Iryo pueden conseguir llegar a la velocidad de 360 km por hora de una manera eficiente y silenciosa, a su vez cuentan con una capacidad en sus trenes para 419 pasajeros (iry, 2024), lo que les permite ofrecer sus servicios a precios ligeramente bajos, que pueden oscilar desde los 18 euros en adelante. También, los trenes de la compañía cuentan con bar restaurante con el fin de aportar confort al usuario, por lo que a su vez ofrecen 4 tipos de tarifas personalizadas al viajero.

### 2.2.4. OUIGO

En último lugar, la empresa francesa OUIGO, por la que se realiza el presente trabajo, se abordará y explicará explícitamente en el capítulo 3.

### 2.3. Estrategias de diferenciación

Las empresas ferroviarias comentadas con anterioridad comparten todas ellas una cualidad como son los servicios de alta velocidad.

La alta velocidad comenzó en España con la ruta Madrid – Sevilla en el año 1992 (ADIF, 2024), a partir de ese periodo se ha podido desarrollar y ampliar a diversas zonas de la geografía española. La alta velocidad permite a los trenes alcanzar los 300 km por hora, lo que a su vez significa viajes más rápidos y cómodos y por lo tanto permitiendo conectar ciudades y así desarrollarse económicamente (Campos Méndez, de Rus Mendoza, & Barrón de Angoití, 2012).

Volviendo al principio del apartado, las compañías AVE RENFE, AVLO, IRYO y OUIGO a pesar de seguir diferentes estrategias y servicios, todas ellas comparten el aspecto de sus trenes de alta velocidad. En relación con las estrategias de diferenciación que siguen cada empresa, podemos constatar lo siguiente.

La compañía AVE RENFE se presenta al consumidor con una estrategia de diferenciación de servicio, donde ofrece una experiencia de calidad y confort, incluyendo servicios premium como comidas u asientos amplios o exclusivos (Renfe, 2024). A su vez, sigue una estrategia de diferenciación de imagen de marca, donde año tras año ha cimentado una reputación en cuanto a los servicios ofrecidos como a la fiabilidad y puntualidad. Por último, también cabe destacar la estrategia de diferenciación de tecnología e innovación, pues la AVE RENFE posee una gran red de destinos que permite conectar un gran número de ciudades, convirtiéndola en una de las opciones principales para seleccionar en sus trayectos a muchos viajeros.

Por otro lado, la otra compañía perteneciente a RENFE, pero en este caso low cost AVLO, destaca principalmente por seguir una estrategia de diferenciación de precios, estos son accesibles al consumidor por ser tarifas de precios bajos (Rodríguez, 2023), lo que está plenamente relacionado con su imagen de marca cuyos servicios son simples y se caracterizan por ser económicos lo que es atractivo para los viajeros más jóvenes. La diferenciación de su servicio se ve reflejado en la flexibilidad de reserva y cancelación que permite al usuario adaptar el viaje a sus condiciones personales.

La italiana IRYO tiene como estrategia la diferenciación tecnológica e innovación, pues posee unos sistemas y trenes de última generación que incluyen servicios digitales integrados, a su vez esta innovación tecnológica le ha permitido destacar por poseer los servicios ferroviarios más responsables con el medio ambiente y sostenibles ecológicamente. Además, su diferenciación de servicios donde la compañía ofrece tarifas personalizadas adaptadas a cada tipo de cliente, lo que les permite ser vistos por una experiencia de viaje diferente y única.

Por último, la francesa OUIGO, pese a que será explicada en el siguiente capítulo, se anticipará que sigue una estrategia de diferenciación de precio, pues destaca principalmente por sus tarifas económicas y competitivas que se enfoca en atraer a un segmento de mercado específico, es decir aquellos que buscan un viaje a bajo precio sin servicios al cliente que no necesitan. Con ello OUIGO además se diferencia mediante una tecnología moderna que les permite actuar de manera eficiente y adecuada para sus clientes.

### CAPÍTULO 3. PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA EMPRESA OUIGO S.A.U.

En este capítulo se presentan los antecedentes y datos representativos de la compañía OUIGO, se describirá y conocerá la compañía mediante un análisis de su entorno general y específico utilizando el método de las cinco fuerzas de Porter, un análisis Pestel y la matriz DAFO.

#### I. Antecedentes y datos representativos de la empresa

La empresa OUIGO España SAU, es un reciente operario de servicios de trenes de alta velocidad. Sus orígenes se localizan en Francia hacia el año 1937, desde entonces ha logrado mejorar y evolucionar hasta convertirse en una pionera ferroviaria en Europa por la alta velocidad de sus trenes. La empresa como tal, nació en 2013, donde comenzarían a ofrecer un servicio de calidad, pero lo más importante, un servicio accesible a todo el mundo (OUIGO, 2024). Tras operar durante años con un modelo de bajo coste en Francia, la empresa decidió expandirse y conseguir hacerse un hueco en el mercado ferroviario español, pero esto no sería hasta inicios del año 2021.

En diciembre de 2020 se produjo la apertura a la competencia europea efectiva del mercado ferroviario español, lo que supuso para RENFE, que era la única empresa hasta el momento con capacidad de obrar en el mercado, una pérdida de clientes, debido a la entrada de unos nuevos competidores que ofrecían servicios de menor coste y mayor velocidad (Atienza, 2022).

Con anterioridad a la liberación, el mercado del sector ferroviario de España poseía unos servicios además de costosos, de largas duraciones de trayectos, lo que para la empresa OUIGO era una oportunidad de negocio excepcional para poder adentrarse en él. Ante este nuevo competidor, la empresa AVE RENFE construyó una nueva marca low cost, llamada AVLO, esta nueva empresa española ofrecería servicios de alta velocidad además de un precio bajo, características principales que posee la empresa OUIGO (Renfe, 2024). Unido a esas dos empresas low cost, a finales de 2022 aparece en el mercado español la empresa italiana Iryo, que además de ofrecer unos servicios similares a las anteriores, trajo como novedad un servicio premium a bordo (Activos, 2022).

Continuando con OUIGO, la empresa cuenta en la actualidad con diversos trayectos por el territorio español, opera en ciudades como Madrid, Barcelona, Valencia, Zaragoza, Tarragona, Alicante, Albacete y Valladolid y está trabajando para ampliar sus destinos hacia las ciudades andaluzas Sevilla, Córdoba y Málaga (OUIGO, 2024).

En cuanto a los precios que oferta la compañía en los principales trayectos, estos oscilan entre los 9 y 30 euros, cantidades plenamente asequibles para todo tipo de necesidades que en cuanto a transporte se refieran. Cabe destacar que los precios más bajos corresponden a las horas con menos afluencia de pasajeros y los más altos a las que más, por lo que su modelo de negocio se ha ido adaptando poco a poco al de la oferta y la demanda de mercado.

A pesar de ser una empresa que presta sus servicios a todo tipo de pasajeros, es cierto que entre sus usuarios más recurrentes se encuentran personas jóvenes con niveles adquisitivos medio-bajos y trabajadores que tienen que desplazarse a diario grandes distancias para sus responsabilidades laborales, mientras que personas con altos niveles adquisitivos prefieren elegir otros servicios más especiales que suponen un coste mayor (Vía libre, 2023). Por lo tanto, la manera en que la compañía OUIGO hace posible que su negocio consiga beneficios, pese a los bajos precios a los que oferta sus billetes de tren son los siguientes.

En primer lugar, la empresa cuenta con vagones Europlex, lo que significa que sus trenes tienen dos alturas (elEconomista.es, 2023). Este tipo de trenes tienen un diseño especial debido a que su espacio es ligeramente más reducido que otro tipo de trenes, además estos sólo cuentan con una clase de asiento y con unas limitaciones de equipaje. Lo que se traduce en poder albergar en su interior alrededor de 509 pasajeros en un mismo tren, y por consiguiente contar con un coste por pasajero menor que los de otros servicios de trenes (Torre, 2023).

En segundo lugar, a diferencia de otras compañías como AVE RENFE, el personal a bordo del tren de OUIGO es muy reducido, tan sólo suele haber 6 trabajadores (2 maquinistas y 4 azafatos). Este número de empleados es mínimo indispensable para poder brindar los servicios del tren, tanto de seguridad, cafetería, como el de conductor. Unido a estos últimos, es necesario enunciar que el personal también se ve reducido ya que no hay trabajadores en taquillas, ni puestos de información (elEconomista.es, 2023). El reducido personal es otro de los puntos clave por los que la compañía puede permitirse unos precios tan bajos en sus billetes, pero que en un momento determinado podría ponerse en su contra.

Por último, el aspecto que tiene que ver en cuanto al mantenimiento. La compañía establece en su informe de transparencia de 2022 que un 38% de sus trenes sufrieron retrasos y de esos un 81% fue debido a causas externas (en concreto a la infraestructura de Adif) y un 19% por causas atribuibles a OUIGO (López, 2024). Por lo tanto, no sólo es necesario que las vías por las que circulan los trenes estén en buen estado, ya que también hay factores como la meteorología adversa que pueden suponer un problema para los trayectos, como ocurrió en diversas ocasiones en 2023, aunque en su conjunto, y para conseguir un mantenimiento excepcional de los trenes OUIGO, se necesitaría una mayor inversión con la que mejorar estos aspectos, lo que supondría más costes para la empresa y por tanto, unos billetes de mayor precio para los pasajeros.

## **II. Análisis del entorno general y específico**

En este apartado se analizará detalladamente el entorno en el que opera la compañía OUIGO España SAU, abarcando tanto aspectos generales como específicos del mercado ferroviario español. Se examinarán las tendencias macroeconómicas, políticas, sociales, tecnológicas y legales que afectan a la industria del transporte ferroviario.

Junto a ello, se investigan los factores que influyen en el entorno competitivo de la compañía, tales como la presencia de competidores importantes, las tendencias de la demanda de los consumidores y las regulaciones más relevantes.

### **1. Herramientas de análisis estratégico**

Antes de comenzar con las herramientas utilizadas para el análisis estratégico, cabe mencionar que estas nos permitirán evaluar de forma completa el entorno en el que opera la empresa OUIGO. Así se brindará al lector una visión integral y concreta de determinados factores que influirán en posibles estrategias comerciales realizadas por la compañía. Además, se podrán identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que afectan directamente a su rentabilidad y competitividad. El análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter permitirán comprender el funcionamiento de la compañía y facilitarán la toma de decisiones estratégicas.

## PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE UNA CRISIS REPUTACIONAL: CASO OUIGO

### 1.1. Análisis PESTEL

Con la finalidad de analizar y evaluar el entorno externo en el que opera OUIGO España, utilizaremos como herramienta el análisis PESTEL, que está compuesto por seis categorías principales de factores externos que pueden influir en las estrategias comerciales y en el desempeño de la compañía que son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Como factor político principal, se encuentra la liberalización del mercado ferroviario español, tuvo lugar en diciembre del año 2020 y permitió la entrada de nuevos competidores como la empresa OUIGO. La situación ha generado una elevada competencia, junto con una mayor cantidad de oportunidades para empresas que ofrecen servicios con precios más bajos, pero de alta velocidad.

Por parte de los factores económicos cabe destacar la situación de recesión económica, no sólo a nivel nacional, sino también a nivel global. Esta situación puede influir en la demanda de servicios de transporte, ya que los consumidores pueden buscar opciones económicas, pudiendo beneficiar a empresas que ofrecen servicios a bajo coste como OUIGO.

En cuanto a los factores sociales, cabe destacar en primer lugar la sensibilidad a los precios, donde los precios bajos han permitido que una gran cantidad de personas, especialmente población con ingresos medios y bajos, puedan acceder a servicios ferroviarios. En segundo lugar, se han producido cambios en los patrones de viaje, actualmente se prefieren opciones más económicas y rápidas, lo que ha generado un aumento de la demanda de servicios de empresas low cost.

Los avances en los factores tecnológicos permiten mejorar la eficiencia de los servicios, así como la velocidad de los trenes, en el caso de OUIGO, la compañía se beneficia de los avances gracias a su modelo de negocio en el que se opera con trenes de alta velocidad y con tecnología moderna.

El factor ambiental es un elemento clave, ya que existe una gran preocupación por la sostenibilidad y el impacto ambiental que producen los medios de transporte, en el caso de las empresas ferroviarias es un gran punto a favor debido a que es una opción más ecológica, respecto a otros medios de transporte como pueden ser los aviones.

Por último, para los factores legales cabe destacar las regulaciones gubernamentales y las del sector ferroviario que pueden influir en las futuras estrategias y operaciones de las compañías, lo que conlleva que se deba cumplir con las normativas para que se pueda garantizar el buen funcionamiento y no recibir sanciones legales.

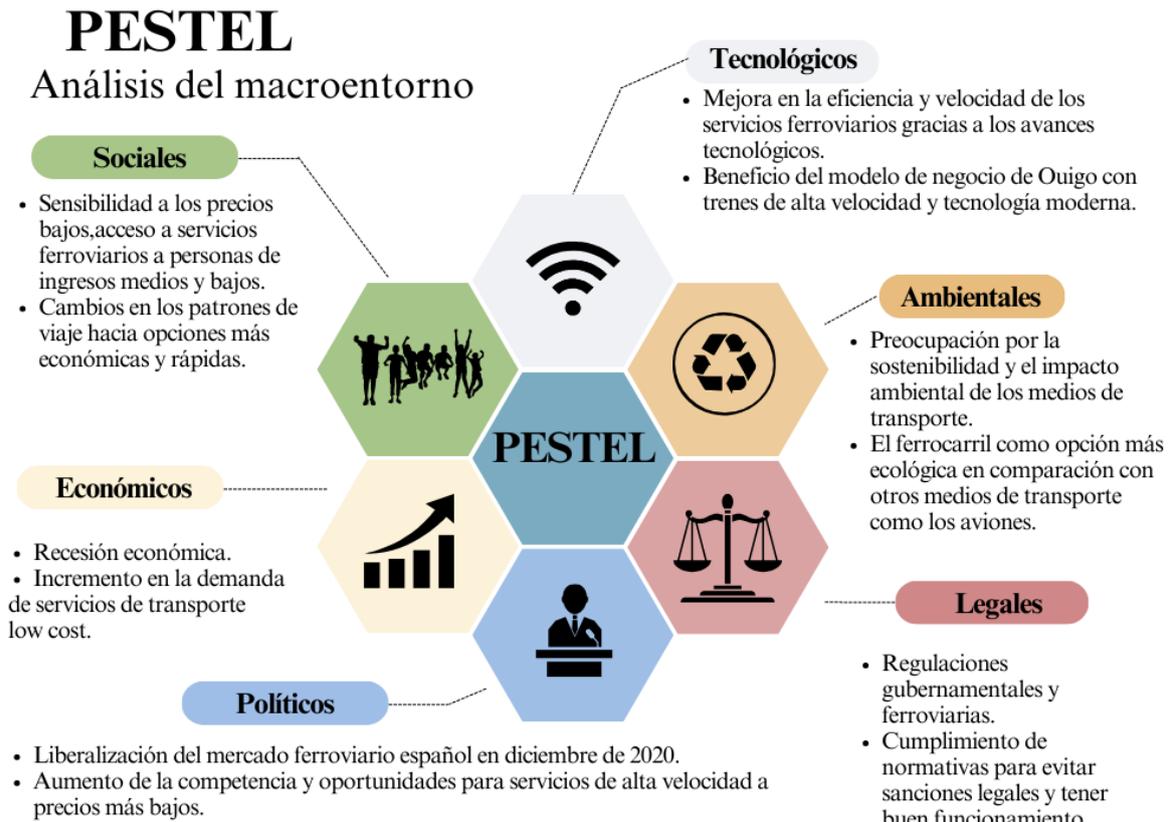


Imagen 1. Análisis PESTEL de OUIGO. Fuente: elaboración propia.

### 1.2. Las 5 fuerzas de Porter

Con esta herramienta valoraremos el atractivo potencial y la rentabilidad que ofrece el sector ferroviario español para la compañía OUIGO.

La primera fuerza que se comentará será la competencia existente en el mercado ferroviario español, cuyos competidores directos son las compañías AVE RENFE, AVLO e IRYO. Mientras que si hablamos de competidores potenciales se puede afirmar que, tras la liberalización del sector ferroviario de España, pueden aparecer nuevas empresas que ofrezcan los mismos servicios.

La segunda fuerza tiene que ver con el poder de negociación de los clientes, donde estos tienen la facultad de negociación ya que existen otras compañías que ofrecen los mismos servicios, pero OUIGO podría distinguirse de ellas por sus reducidos precios, igualmente por lanzar promociones o programas de fidelización. Al haber competencia, la satisfacción y lealtad del viajero es un aspecto clave, ya que un cliente satisfecho, muy probablemente se convertirá en un cliente fiel que lo seguirá usando como medio de transporte.

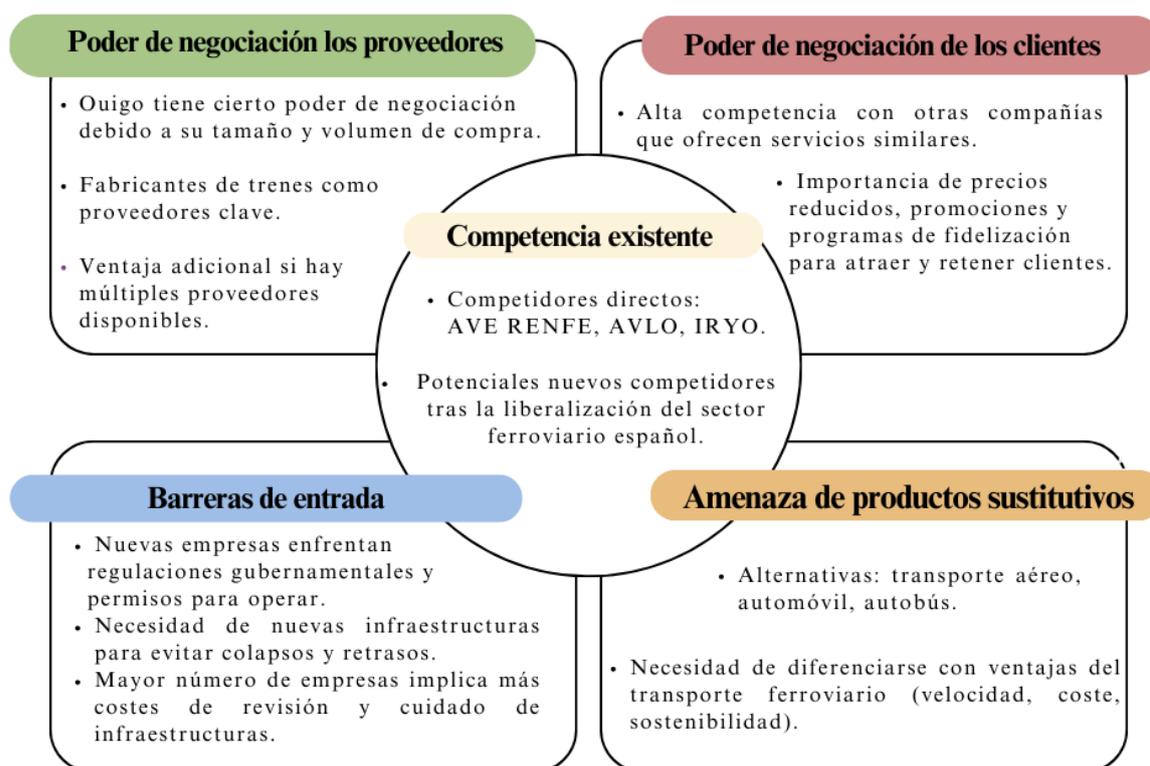
La tercera fuerza es el poder de negociación de los proveedores, considerando a estos como los fabricantes de trenes, OUIGO tendrá cierto poder debido al gran tamaño y volumen de compra, lo que les puede repercutir en unas mejores condiciones o descuentos, si los acuerdos realizados tienen un carácter de largo plazo. A mayor número de proveedores, mayor será el poder de negociación de OUIGO ya que podrá decidir entre todos ellos. Además OUIGO deberá presentarse como una compañía con buena reputación y así será considerada como una opción preferente entre los suministradores de materiales y servicios.

## PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE UNA CRISIS REPUTACIONAL: CASO OUIGO

La cuarta fuerza de Porter es la llamada amenaza de productos sustitutos. Aquí podemos encontrar como otras alternativas el transporte aéreo, puesto que sus servicios le permiten al viajero mayor velocidad y mayor alcance geográfico. Por otro lado, otros medios de transporte como el automóvil o el autobús, donde el viajero puede tener mayor flexibilidad tanto de horario como de ruta. Por ello, OUIGO debe aportar una propuesta de valor y diferenciarse de los demás medios de transporte con la multitud de ventajas que ofrece el transporte ferroviario.

La quinta y última fuerza se trata de las barreras de entrada al mercado ferroviario de viajeros. En este apartado la nueva competencia chocaría con las regulaciones gubernamentales y permisos para entrar en las redes férreas españolas, ya que, las empresas operadoras actuales deberán reducir sus trayectos para que otras nuevas transiten por las vías. Lo que representa un problema que se debería abordar si en el futuro hubiese nuevas empresas competidoras, es decir, sería necesario crear nuevas infraestructuras para que no se formaran colapsos ni retrasos, lo que conllevaría que más número de empresas generarían más costes de revisión y cuidado de las infraestructuras.

### ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



**Imagen 2.** Análisis de las cinco fuerzas de Porter de OUIGO. Fuente: elaboración propia.

#### 1.3. Análisis DAFO

Con el fin de examinar el estado de la compañía OUIGO, de manera externa como interna, se debe determinar qué aspectos se están realizando de una manera adecuada para mantenerlos, y aquellos que no con el fin de fomentar su mejora y transformarlos en positivos.

A continuación, se expondrán las debilidades (D), amenazas (A), fortalezas (F) y oportunidades (O) que encontramos en el análisis de la compañía.

Con relación al aspecto de debilidades, encontramos en primer lugar la dependencia de la infraestructura ferroviaria que puede limitar su flexibilidad y generar problemas por fallos de las vías o retrasos en la red. Esta primera debilidad supuso la intención del actual proyecto, por el que se propondrá en capítulos posteriores un manual de crisis que pueda lidiar con este aspecto en futuras ocasiones, o que pueda al menos favorecer la imagen de marca debido a saber cómo solventar crisis que no han sido provocadas por la propia empresa, sino por un tercero. Seguidamente, otra debilidad puede ser la falta de reconocimiento de la marca y por consiguiente de fiabilidad, donde los usuarios podrían preferir otras compañías con un nombre conocido debido a que les puede sugerir mayor seguridad, pese a que tengan que gastar mayor cantidad de dinero. Este aspecto, se puede conseguir transformándola en una fortaleza, pues en el momento que la compañía gane mayor reconocimiento mucha población preferirá consumir sus servicios más asequibles en vez de otros de mayor precio. Como contrapartida puede ocurrir que los viajeros puedan relacionar precios bajos con baja calidad, es por ello que la compañía deberá incidir a la hora de promocionar sus servicios en que estos son de bajo precio y alta calidad.

Las amenazas a las que se enfrenta la compañía son por un lado de carácter competitivo y por otro lado por cambios de regulaciones gubernamentales. La competencia es alta y la existencia de otros medios de transporte como aviones, buses o coches, podrían reducir la cuota de mercado de la compañía. Con relación a los cambios de regulaciones gubernamentales, estos podrían ir en contra de los intereses de la compañía por subir tasas de ocupación o reducir incentivos, lo que podría suponer para la empresa dejar de transitar por ciertas zonas debido a consecuencia de una falta de rentabilidad.

Por otro lado, como fortalezas de OUIGO y puntos muy positivos a su favor, cabe destacar que se ha posicionado en el mercado ferroviario con una oferta de precios económicos, que atrae a una multitud de viajeros, sobre todo a un segmento muy concreto de clientes low cost. La empresa cuenta en la actualidad con multitud de rutas por el territorio español que con el paso de los años irá creciendo y desarrollándose, por el momento puede conectar muchas de las principales ciudades españolas y permitir a los usuarios gozar de los servicios de la alta velocidad a bajo coste, y junto con una tecnología de última generación que permite a los trenes garantizar seguridad, eficiencia y comodidad. La marca aún no tiene el suficiente reconocimiento como la clásica RENFE, y es muy probable que en poco tiempo esto se convierta en una fortaleza de la marca por su reconocimiento en España.

Para finalizar, y con relación a las oportunidades, la compañía OUIGO tiene todos los ingredientes para poder ampliar su flota tanto en territorio español como europeo, pudiendo brindar a una multitud de personas sus servicios, que se pueden ver ampliados a su vez por la creación de nuevas opciones premium, además de otros packs de ofertas con las que podrá atraer a nuevos segmentos y marcas colaborativas.



Imagen 3. Análisis DAFO de OUIGO. Fuente: elaboración propia.

## **CAPÍTULO 4. LA GESTIÓN DE CRISIS DE OUIGO**

En este capítulo se examinará la gestión de crisis de OUIGO, en el que por un lado se analizarán los informes de calidad de la compañía en los años 2021 y 2022, y por otro lado la situación de crisis ocurrida el 13 de octubre de 2023 y sus consecuencias en los pasajeros.

### **I. Antecedentes de calidad de servicio**

Para poner en contexto lo acontecido el día 13 de octubre de 2023, se comenzará haciendo referencia a los Informes de Calidad de OUIGO de los años 2021 y 2022.

Como establece el artículo 58.4 de la ley 38/2015 del sector ferroviario, las empresas ferroviarias controlarán sus propios resultados en materia de calidad del servicio, y deberán publicar cada año junto con el Informe Anual, un Informe de Calidad sobre los resultados alcanzados en la materia. Los Informes de Calidad a los que se hacen alusión al comienzo del capítulo, son previamente remitidos al Ministerio de Fomento antes de ser publicados en la página web de OUIGO.

Los Informes de Calidad deben incluir entre otras, la atención a reclamaciones, normas de calidad, información para pasajeros, accesibilidad, asistencia a personas con discapacidad y movilidad reducida, control de resultados y estudios de satisfacción (OUIGO, 2021). En el presente apartado nos centraremos en plantear los antecedentes al caso, por lo que los datos que se extraerán de los informes de calidad de servicio 2021 y 2022 serán principalmente los referidos a atención a reclamaciones, control de resultados y estudios de satisfacción del servicio. Por lo que, tras el análisis exhaustivo de los informes de calidad de OUIGO España, se pueden establecer los siguientes antecedentes.

Según los datos obtenidos en el año 2021 “un 0,8% de los trayectos de OUIGO presentaron retrasos de menos de 60 minutos, un 0,2% presentaron retrasos entre 60 y 119 minutos y un 0,1% presentaron retrasos de 120 minutos o más” PAGINAS (OUIGO, 2021, pág. 9), siendo a la suma un total un 1,1% de retrasos.

Como contrapartida, de los datos del año 2022 se puede extraer que en este caso un 38% de los trenes no llegó a la hora prevista, y que el retraso medio fue de 10 minutos. Entre las causas que justifican los retrasos son divididas en internas y externas, siendo un 19% y un 81% respectivamente. Se consideran causas internas el personal, planificación o material rodante entre otras, mientras que las externas son aquellas relacionadas con la circulación, la infraestructura y condiciones ambientales principalmente (OUIGO, 2022).

Cabe destacar que en caso de retrasos la empresa no estará obligada a indemnizar si puede demostrar que ha sido debido a circunstancias extraordinarias ajenas a la explotación ferroviaria, culpa del viajero o el comportamiento de terceros que la empresa ferroviaria a pesar de obrar efectivamente no ha podido evitar.

En cuanto a las cancelaciones de trayectos, mientras que, en 2021, un 0,04% de los trayectos fueron cancelados, en el año 2022 fue un 0,08%, lo que, traducido en número de trayectos de un total de 4648 trayectos, sólo se cancelaron 4.

La gestión de cancelaciones de la compañía se explica en la página web de OUIGO. En primer lugar, si se cancelara un tren se podría elegir entre un transporte alternativo de la compañía, disponiendo de 30 días para cambiar el billete y si el precio del nuevo billete fuera superior no se pagará la diferencia. En segundo lugar, se podría solicitar el reembolso del trayecto, en forma de vale de compra o mediante un crédito en la tarjeta que efectuó la compra.

## PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE UNA CRISIS REPUTACIONAL: CASO OUIGO

Por último, si la cancelación del tren tuviera lugar en las 4 horas previas de la salida, el viajero tendrá derecho a su vez, a una indemnización del doble de la cantidad pagada por el trayecto.

Por otro lado, la compañía envía encuestas de satisfacción a todos los compradores 48 horas después de haber realizado el viaje, con el fin de conocer el grado de conformidad del servicio ofrecido, los indicadores que se estudian son calidad-precio, limpieza, confort, restauración, información al viajero, tripulación, gestión de retrasos y satisfacción global.

De los datos publicados en sus informes sobre los indicadores podemos establecer que valoran calidad-precio con un 91% tanto en 2021 (año en el que se comenzaron a brindar sus servicios en España) como en 2022.

En cuanto a la calidad de la limpieza, haciendo un comparativo entre el año 2021 y 2022, se observa un pequeño decremento, ya que en 2021 fue valorada en un 94%, mientras que en 2022 disminuyó a un 91%, al igual que ocurre con la restauración pues en 2021 fue de un 89% y en 2022 un 87% y por último la tripulación que pasó de un 94% a un 91%.

Con relación al indicador de confort, en 2022 OUIGO logró conseguir un 90% (respecto a un 89% en 2021), al igual que con la información al viajero que obtuvo un 95% (respecto al 93% de 2021).

El indicador al que prestaremos más atención será la gestión de retrasos, ya que las encuestas al viajero recogidas en el Informe de Calidad de OUIGO España 2021 constatan que en ese año fue valorado con tan sólo un 57% (siendo un número realmente bajo respecto al resto de indicadores), mientras que en 2022 disminuyó aún más, estableciéndose en un 49%. De los datos anteriores se concluye que los retrasos hacen construir una imagen de marca donde se paga poco, pero puede salir caro por las esperas.

Indicadores de satisfacción del cliente de OUIGO	Año 2021	Año 2022
Calidad-precio	91%	91%
Limpieza	94%	91%
Confort	89%	90%
Restauración	89%	87%
Información al peregrino	93%	95%
Tripulación	94%	91%
Gestión de retrasos	57%	49%
Satisfacción global a bordo	84%	84%
Satisfacción global	90%	87%

**Tabla 2.** Indicadores de satisfacción de OUIGO. Fuente: datos extraídos de Informes Oficiales de Calidad de OUIGO

La política de empresa de OUIGO respecto a los retrasos indica que está entre sus obligaciones hacer llegar al pasajero en hora a su destino, y de no ser así brindar una compensación a los usuarios a los que se les informará mediante el correo electrónico de reserva los pasos para gestionarlo. Las compensaciones dependerán de los minutos de retraso respecto a la hora de llegada que se indicaría en el billete (OUIGO, 2024). En primer lugar, según indica OUIGO, los viajeros que lleguen con más de 60 minutos de retraso tendrán derecho a una compensación del 50 % de la cantidad pagada por el trayecto. Por otro lado, si el retraso fuera superior a 90 minutos se les compensará el 100% de la cantidad de su trayecto.

Por último, a pesar de los retrasos, el indicador de satisfacción global tiene las puntuaciones en 2021 y 2022 de 90% y 87% respectivamente, donde el servicio en su totalidad es valorado de forma positiva, pero no se deberían descuidar, ya que por imprevistos o crisis derivadas de malas gestiones, podrían bajar en picado los números, ya que los usuarios tienden a responder y valorar más las encuestas cuando no están conformes con los servicios. Esto se ve reflejado en uno de los gráficos pertenecientes al Informe de Calidad de OUIGO (2022), donde se recogen los canales de comunicación que la empresa proporciona a los usuarios y los porcentajes de mensajes obtenidos son de tan sólo 1% para sugerencias y felicitaciones, un 37% para reclamaciones y quejas y un 61% para solicitud de información.

## **II. Escenario de la situación**

El escenario de la situación se remonta al viernes 13 de octubre de 2023, coincidente con el puente por el día de la hispanidad. Un tren OUIGO con 477 pasajeros a bordo y con ruta Valencia-Madrid salía de su origen a las 7:30 horas de la mañana y debía llegar a su destino a las 9.24, muy lejos de lo que en realidad sucedió, ya que ni los pasajeros llegaron a esa hora, ni llegaron a su destino (Madrid) en el tren desde el que salieron de la Estación Joaquín Sorolla de Valencia.

Alrededor de las 8:15 horas, el tren se quedó parado debido a la falta de tensión de un tramo de vías por la rotura de la catenaria, causado por el pantógrafo de un tren que trató de retroceder para circular por la vía alternativa. A partir de ese momento los pasajeros quedaron detenidos en la zona de Monteagudo de las Salinas (Cuenca), un lugar inaccesible, donde la carretera más cercana estaba a 1 km de distancia.

A las 8:30 horas se avisó por megafonía que la parada se debía a una avería y que tratarían de arreglar el problema lo antes posible para poder continuar con el viaje. Sería media hora más tarde, cuando los maquinistas decidieron apagar el servicio de alimentación del tren con el fin de ahorrar batería, de manera que todos los viajeros permanecieron en el tren sin electricidad, aire acondicionado, posibilidad de usar la cisterna del baño y con todas las puertas del tren cerradas herméticamente. Cabe destacar que los servicios de bar que existen en el tren únicamente admitían cobro con tarjeta, por lo tanto, al apagarse toda la electricidad, también lo hicieron las máquinas de cobro con tarjeta y a partir de ese momento no se pudo comprar nada.

A su vez, la compañía mediante correo electrónico a las 8:50 comunicó a los usuarios del tren que el retraso se debía a una incidencia de la infraestructura ajena a la compañía. A partir de ese momento los trabajadores del tren no dieron ningún tipo de información adicional, salvo que estaban en contacto con ADIF, a quien le correspondía solucionar el problema. A pesar de las circunstancias, los pasajeros seguían manteniendo la calma con la esperanza de que el problema se solucionara lo antes posible y poder llegar a Madrid, ya que muchos de iban a trabajar, otros coger vuelos desde la capital, realizar visitas, por turismo y otras circunstancias.

A las 12:00 horas cuando los pasajeros continuaban dentro del tren, fueron informados que serían traspasados a otro tren para que los llevara a su destino, pero que dicho tren tardaría 1 hora en llegar. A las 12:30 se cortó el tránsito de trenes en ambas direcciones (por lo que ningún tren podría recogerles), permitiendo entonces abrir puertas para que pudiera entrar aire en el tren. Los viajeros no tardaron en salir del tren a tomar el aire pese a que el personal a bordo insistiera en que debían permanecer dentro, pero tan sólo 4 personas trabajando en el tren no fueron suficientes para impedir esto. No obstante, las autoridades, guardia y protección civiles, ya estaban presentes en la zona, impidiendo que los pasajeros invadieran la vía.

La gestión de OUIGO fue tan mala que resultó ser por iniciativa de la guardia civil recuperar todos los suministros de comida y agua que existían en el bar del tren, para atender

## PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE UNA CRISIS REPUTACIONAL: CASO OUIGO

primeramente a niños, diabéticos y personas mayores que estaban empezando a encontrarse saturados y acalorados por las condiciones, debido a los 30 grados que hacían sin sombra.

A las 14:00 horas, la guardia civil trajo suficientes suministros de agua para abastecer a todos los pasajeros del tren, los cuales llevaban grandes horas de espera y les estaba empezando a pasar factura. Ante toda la situación los usuarios no sabían aún como llegarían a su destino, fue la guardia civil los que les informaron que llegaría unos buses que les trasladarían a la estación ferroviaria de Cuenca, ya que era la más cercana con acceso a electricidad y ruta colindante con Madrid.

Finalmente, a las 14:40 horas aproximadamente llegaría el primer bus a recogerles, este de tan sólo unas 20 plazas (recordemos que el tren transportaba a 477 pasajeros) tuvo por obligación rescatar en primer lugar a las personas diabéticas, ancianas y niños con el fin de no agravar la situación y darles una asistencia primaria. La guardia civil informó que el dispositivo de evacuación era responsabilidad de OUIGO, por lo que, aunque la avería en las infraestructuras fuera culpa de un tercero (ADIF), la manera en la que debían poner en un lugar seguro y trasladar a los afectados corría al mando de OUIGO.

Mientras tanto, el resto de los pasajeros esperaban los buses que debían recogerles, la guardia civil comenzó a hacer viajes de personas con el fin de acercarlos a la carretera principal y que el bus no tuviera que hacer tanta maniobra para rescatarlos. Posteriormente a la llegada a Cuenca del microbús de 30 pasajeros, se mandaron 2 autobuses de capacidad de 50 personas cada uno, los cuales deberían hacer trayectos de ida y vuelta para llevar y recoger a los pasajeros de un punto a otro.

Los autobuses en cuestión tardaban entonces 20 minutos en llegar a Cuenca y otros 20 minutos en llegar al punto de recogida, por lo que los pasajeros que seguían en la zona de la avería debían esperar 40 minutos a que llegaran de vuelta los tan sólo 2 autobuses que se habían puesto a disposición de los pasajeros por parte de la compañía OUIGO.

A las 17:20 horas los pasajeros recibieron un mensaje de OUIGO que les informaba que un transporte alternativo estaba en camino a la estación de Cuenca para llevarlos a Madrid, mientras que una gran mayoría de los afectados ya no necesitaban llegar a Madrid puesto que su jornada de trabajo ya había finalizado, otros habían perdido vuelos importantes que no podían cambiar y otros muchos estaban tan afectados que tan sólo querían volver a “casa”, descansar y olvidarse de ese día.

Finalmente, a las 18:47 salieron los últimos buses de la zona de Monteagudo de las Salinas con dirección a la estación de trenes de Cuenca, con lo que entorno a las 19:00 todos los pasajeros de OUIGO estaban en Cuenca.

Sería a las 19:34 horas cuando todos los usuarios que aun querían llegar a Madrid ya habían subido a un tren OUIGO que los llevara a su estación de destino, mientras que todos aquellos pasajeros que quisieron volver a Valencia se les facilitó un autobús para volver al origen del viaje. Mientras a la entrada del tren de Cuenca, todos los pasajeros recibieron agua y algo de comida tras las 11 horas que habían estado parados sin poder comer nada y desinformados.

El relato finaliza a las 20:39 horas de la noche cuando los viajeros cansados, descontentos y enfadados con la compañía llegan a la estación de trenes Clara Campoamor de Madrid, donde los trabajadores de OUIGO les vuelven a dar agua y comida y vuelven a pedir en nombre de la compañía perdón por la situación que ha sido generada.

### III. Consecuencias finales

La situación ocurrida en el tren que se quedó inmovilizado en la zona de Monteagudo de las Salinas no fue lo único que afectó a OUIGO, pues además de los 477 pasajeros del tren, se vieron afectados 3.983 pasajeros más, que vieron sus trenes cancelados debido al problema de la infraestructura, en concreto fueron 8 trenes los afectados tal y como fuentes de OUIGO explicaron a EFE (Palacio, 2023).

Todo ello implica unos costes que deberán ser satisfechos por la compañía, en primer lugar, aquellos que tienen que ver con la imagen de su marca, la cual deberán reforzar con el fin de no perder usuarios para próximas ocasiones y que su discurso social no ponga en un mal lugar a la compañía, y en segundo lugar los costes relacionados con compensaciones económicas a los usuarios.

Como se comentó anteriormente, la política de empresa de OUIGO estipula que todos los viajeros con un retraso superior a 90 minutos se les reembolsará el 100% de la cantidad de su trayecto, no obstante, la compañía ante el gran retraso y la crisis que comprometía la situación a su compañía, comunicó a todos los pasajeros que se les devolvería el 300% de la cantidad pagada por sus billetes a modo de compensación por la ingrata coyuntura vivida.

No obstante, aquellas personas perjudicadas con vuelos y reservas perdidas, desde la compañía no se les realizó ningún tipo de compensación económica adicional, puesto que al tratarse de un retraso debido a circunstancias ajenas a la explotación ferroviaria no está obligado a indemnizar al pasajero.

Igualmente, OUIGO tampoco tenía el deber de devolver mayor cantidad de dinero a los pasajeros más que la estipulada por política de empresa, pero el gesto de devolverles su billete multiplicado por 3, consideraron que compensaría estar todo el día sin poder llegar a su destino.

Con el fin de entender las pérdidas económicas que la situación provocó a la empresa OUIGO, mediante cálculos aproximados se tratará de ver los números que resultaron tras la avería en las vías del tren, cuya responsable es la compañía ADIF.

Supongamos que el precio medio de los billetes comprados para el viaje Valencia-Madrid hubieran sido de 25 euros (a sabiendas que algunos serían más baratos y otros más caros), esos 25 euros por persona habría que multiplicarlos por las 477 personas que viajaban en el tren, lo que en su total suma 11.925 euros. Sabiendo que la compañía devolvió el 300% de los precios pagados por los usuarios, el valor unitario sería 25 euros por 300% lo que supone una cantidad de 75 euros por persona, que por el total de pasajeros serían 35.775 euros que la empresa tendría de pérdidas por la situación vivida.

Cabe destacar que esas no serían las únicas pérdidas monetarias de la compañía, pues habría que sumar a su vez otros gastos como el tren que les recogió de Cuenca con dirección Madrid, los 2 autobuses que les llevarían de la zona de Monteagudo hasta Cuenca, el bus que se facilitó a los usuarios que quisieron volver a Valencia desde Cuenca, los alimentos que se dieron al final del día a los viajeros, los ocho trenes cancelados debido a la falta de tensión de la infraestructura y otros muchos elementos más no considerados.

Sin embargo, los datos económicos no deberían ser los únicos que la empresa debe considerar como principales, ya que a lo largo del día los pasajeros del tren que estuvieron esperando llegar a su destino dejaron su descontento con la compañía mediante redes sociales, desde ellas expresaron su enfado, la poca credibilidad de la compañía y otros muchos comentarios negativos.

Desde la red social X (anteriormente Twitter), fueron incontables los comentarios que los usuarios dejaron en la aplicación, los cuales generaron debate social en contra de la compañía.

## PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE UNA CRISIS REPUTACIONAL: CASO OUIGO

Como consecuencia de ello, diferentes medios pudieron conocer la noticia y contactar con los afectados mientras ellos aún se encontraban en las vías del tren mientras esperaban a los buses que los llevarían a la estación de trenes de Cuenca.

De tal manera que los medios de comunicación pudieron hacer entrevistas con los afectados mientras estos les contaban la situación, aun así, la cobertura de la noticia por parte de los medios no dio la suficiente relevancia y voz que la situación hubiera merecido.

A su vez, al acabar ese día la compañía tuvo que lidiar con una gran cantidad de hojas de reclamaciones y usuarios que debido a su descontento e indignación no querrían dejar pasar la situación por alto.

Por último, como fue comentado con anterioridad, a las 48 horas de finalizar el trayecto la compañía mandaría su encuesta de calidad a todos los pasajeros, los cuales por unanimidad tuvieron que adjuntar bajas calificaciones del servicio, que supondrán una bajada de los números de estos que se verán contrastados en el Informe de Calidad de OUIGO del año 2023.

## **CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA**

En este capítulo se planteará el tipo de investigación que se utilizará, también la población y muestra que definirá el público objetivo y la obtención de la información.

### **I. Tipo de investigación**

Con el fin de cumplir los objetivos propuestos se llevará a cabo un análisis cualitativo a través de entrevistas. Se ha seleccionado el enfoque cualitativo debido a que permite obtener unas interpretaciones profundas y en detalle de percepciones, pensamientos e incluso sentimientos de las personas, recogiendo así la complejidad de la experiencia de una forma más cercana y directa que lo que ocurre con los métodos cuantitativos.

Adicionalmente, se realizará un análisis cuantitativo, a través de una breve encuesta aportada tras la entrevista a los participantes. Como se comentó con anterioridad, la compañía OUIGO a las 48 horas de finalizar un viaje envía a los pasajeros una encuesta de satisfacción formada por 8 indicadores de calidad. Por lo que la encuesta que se realizará a los propios entrevistados tiene como fin contrastar los datos de los informes de calidad con los que perciben los pasajeros que han sufrido una incidencia con la compañía.

El tipo de estudio será de carácter descriptivo y exploratorio debido a que el objetivo principal del proyecto es entender y describir las opiniones y percepciones de las personas entrevistadas, y por otro lado explorar las consecuencias que pueden tener una mala gestión de crisis en términos de reputación y satisfacción de los viajeros.

El diseño de la investigación es un estudio de caso, ya que se centrará en el incidente específico sucedido el día 13 de octubre de 2023, por lo que se investigará como la imagen de marca se ve afectada tras lo ocurrido en el suceso.

Finalmente, la justificación de la elección se debe a la relevancia del suceso que debe ser contextualizado por aquellos que lo vivieron en primera persona, ya que aportarán detalles y matices que de otra manera no podríamos conocer en profundidad, además mediante las entrevistas que tendrán carácter flexible y abierto, pueden surgir nuevos conceptos o elementos que no se habían tenido en cuenta que ayudarán por tanto a entender en profundidad sus perspectivas personales.

### **II. Población y muestra**

Una vez argumentado el tipo de investigación que se seguirá, se definirá el público objetivo al que se dirigirá la investigación.

Dado que este estudio se refiere a los pasajeros de OUIGO que viajaban en el tren Valencia-Madrid el 13 de octubre de 2023, se comentará una muestra que refleje características demográficas de los usuarios. Aunque la edad de los viajeros varía, cabe señalar que la mayoría de los usuarios de OUIGO son un público joven. Por tanto, para obtener las cualificaciones y resultados necesarios, la muestra incluirá a personas de entre 23 y 33 años, al ser este el colectivo que utiliza los servicios de OUIGO principalmente.

Los entrevistados han sido seleccionados utilizando la técnica de muestreo por conveniencia, puesto que estos fueron identificados como usuarios del tren OUIGO debido a comentarios que dejaron de insatisfacción y de incertidumbre en la red social X. Los comentarios enunciados durante las horas de retraso de los servicios fueron revisados, con el fin de identificar a aquellos pasajeros dispuestos a compartir sus experiencias en mayor detalle,

y por lo tanto serían los usuarios adecuados para realizar entrevistas debido a que son aquellos más involucrados y podrán aportar información de gran relevancia para el estudio.

Para seleccionar el número concreto de entrevistas se ha tenido en cuenta evitar el punto de saturación empírica, es decir, aquel que se alcanzaría entrevistando a un número de personas desmesurado y cuya información no aportaría datos nuevos a la investigación, por lo tanto, se usaron 6 sujetos distintos, 3 mujeres y 3 hombres. Los seis participantes se encuentran dentro del rango de edad descrito y sus opiniones y percepciones acerca de la situación, expectativas y motivaciones de uso se expondrán en el siguiente capítulo.

La muestra fue construida con el fin de adquirir diferentes puntos de visión para poder obtener unos resultados certeros y fieles, puesto que la experiencia vivida fue la misma pero personalmente puede variar en función de las condiciones o responsabilidades que tenía el viajero.

### III. Obtención de la información

Con el fin de obtener una información específica y verídica se hizo uso de fuentes primarias y secundarias.

#### 1. Fuentes primarias

En este sentido, nos ubicamos en un escenario actual donde las nuevas tecnologías están plenamente en auge y nos permiten facilitarnos las comunicaciones e informaciones, por lo que concretar lugar y hora de las entrevistas ya no tiene por qué ser de manera *face to face*, sino que en este caso las entrevistas se llevarán a cabo mediante dispositivos digitales a través de la aplicación Teams.

Esta aplicación permitirá realizar la entrevista de la manera más cercana posible, el entrevistado estará en todo momento viendo al entrevistador, por lo que este último podrá ser consciente de gestos revelatorios, además de todo tipo de titubeos y momentos de silencio debido al pensamiento referido al incidente acontecido meses atrás.

Con el fin de recolectar todos los datos durante la entrevista, se propone la siguiente estructura en forma de guión para la conversación.

Categoría 1: Perfil del entrevistado:

- Pregunta 1. ¿Cuántos años tienes?
- Pregunta 2. ¿Cómo conociste OUIGO?
- Pregunta 3 ¿Cuántos viajes has realizado con sus servicios?

Categoría 2. Motivaciones y expectativas:

- Pregunta 4. ¿Qué es lo que te motiva a usar los servicios de una compañía low cost como es OUIGO?
- Pregunta 5. ¿Qué es lo que buscas o esperas de un trayecto con la compañía OUIGO?

Categoría 3. Experiencia vivida el 13 de octubre de 2023:

- Pregunta 6. ¿Crees que se hizo una buena gestión?
- Pregunta 7. ¿Crees que se podría haber evitado?
- Pregunta 8. ¿Crees que el personal a bordo fue lo suficiente competente?

- Pregunta 9. Respecto a los reembolsos, ¿Crees que OUIGO debería haber reembolsado de mayor manera? ¿Fue suficiente el reembolso?
- Pregunta 10. ¿Crees que si hubiera sido en otra compañía se hubiera mejorado la gestión?
- Pregunta 11. ¿Crees que los medios de comunicación deberían haber hecho más voz de lo acontecido?

#### Categoría 4. Conclusiones:

- Pregunta 12. ¿Has vuelto a usar sus servicios? ¿Por qué?
- Pregunta 13. ¿En el caso de no dejar de usar sus servicios por que seria, es decir, qué te aporta OUIGO?
- Pregunta 14. ¿Volverías a usar sus servicios?
- Pregunta 15. ¿Recomendarías la compañía?

Por último, la encuesta que realizarán los mismos sujetos al final de su entrevista constará de la cuantificación numérica de los indicadores de satisfacción calidad-precio, limpieza, confort, restauración, información al viajero, tripulación, gestión de retrasos y satisfacción global. En la encuesta se valorarán estas características mediante una escala Likert (1 a 5), donde posteriormente las valoraciones se transformarán en porcentajes con el fin de un mejor entendimiento y contraste con datos de años anteriores.

## 2. Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias utilizadas para la investigación cabe destacar prensa española de medios de gran reconocimiento que transmitieron información durante y después del momento del incidente.

Con el fin de averiguar y recapitular la situación se hizo un análisis exhaustivo de redes sociales, especialmente de X (Twitter) donde los pasajeros transmitían sus pensamientos, quejas e incertidumbre cuando la compañía no les informaba de lo que ocurría.

Por otro lado, el uso de informes y documentos web ha sido totalmente necesario para poder contextualizar a cerca de los servicios ferroviarios, su evolución y la entrada y gestión de la compañía OUIGO en el mercado ferroviario español.

### CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se realizará el análisis de los resultados obtenidos de la investigación, interpretando los datos según las categorías tenidas en cuenta durante el proceso.

#### I. Interpretación de datos

A partir de las declaraciones obtenidas como resultado de las 6 entrevistas realizadas, se analizarán las motivaciones y expectativas que poseen los usuarios para hacer uso de los servicios de OUIGO y cómo estas pueden verse truncadas como resultado de una crisis de gestión y con ello conseguir llegar a unas conclusiones reveladoras.

A su vez, se analizarán las experiencias vividas durante el incidente ferroviario del 13 de octubre de 2023, que según el pasajero entrevistado pueden variar las perspectivas globales y se constatará si los mismos consideran que la situación se podría haber evitado o gestionado de otra manera diferente.

Las personas entrevistadas pudieron responder con total claridad a las preguntas, además de permitir al entrevistador visualizar el contexto gracias a las aportaciones tan específicas de cada entrevista.

Por último, con el objetivo de facilitar la comprensión del estudio, se dividirá mediante apartados las categorías que se investigaron.

##### 1. Perfil del entrevistado

Se comenzará introduciendo a las 6 personas entrevistadas, las que a partir de este momento se hará alusión a ellas como: entrevistada 1 (E1), entrevistado 2 (E2), entrevistado 3 (E3), entrevistada 4 (E4) y entrevistada 5 (E5).

Todas las personas entrevistadas fueron usuarios de la compañía OUIGO el día 13 de octubre de 2023, pese a esto, de todos ellos (a excepción de E4, que ya habría realizado 5 o 6 viajes con la compañía) iba a ser el primer viaje que realizarían de la mano de la compañía. A su vez, mientras que E1 conoció la compañía mediante publicidad en medios digitales, el resto de entrevistados conocieron la compañía low cost por el boca a boca, ya sea porque su círculo cercano son usuarios habituales o que hayan usado alguna vez sus servicios.

Cabe destacar que, aunque de la mayoría iba a ser su primer viaje con OUIGO, todos ellos habían realizado con anterioridad viajes con la compañía española anterior a la liberalización del mercado ferroviario RENFE.

##### 2. Hallazgos sobre las motivaciones y expectativas de los usuarios

Respecto a los motivos por los que los entrevistados han hecho uso de los servicios ferroviarios de OUIGO son tres: el precio tan económico de los billetes, la conveniencia horaria y la rapidez.

En primer lugar, el motivo común a todos los entrevistados es el bajo precio de sus servicios, pues en el caso de E1, iba acompañada de más miembros de su familia y de no haber sido de la mano de OUIGO el viaje les hubiera supuesto unos grandes gastos.

Cabe destacar a su vez, que, como es el caso de E3, E4 y E6 el horario de viaje, ya que tanto la salida como la llegada, se ajustaba a la perfección a sus preferencias y seguido del

precio, OUIGO se mostraba como una opción muy atractiva, y por lo tanto preferible a otras compañías.

Por último, y relacionada con la anterior, la opción permitía a los pasajeros disfrutar del día en la ciudad de Madrid, por lo que como argumentaban E1 y E4 la elección se mostraba en general como la más cómoda y rápida, ya que tardaría el mismo tiempo en llegar a su destino que el resto de las compañías, pero por un precio realmente bajo.

Seguidamente, cuando se les preguntó a los entrevistados qué es lo que esperaban de la compañía, una vez más por unanimidad todos ellos contestaron que OUIGO los llevará a su destino final en hora, es decir de una manera puntual como especificaba E6, donde esta última a su vez esperaba también la rapidez que buscaba usando los servicios de la empresa. Para E1, llegar puntual implicaba con ello comodidad en el viaje, siendo este un punto adicional que valoraría de manera positiva, sino no hubiera ocurrido el incidente de gestión.

### 3. Análisis de la gestión de crisis del 13 de octubre de 2023 en OUIGO

Con el fin de realizar un análisis lo más preciso posible, se comenzará recapitulando la situación personal de cada uno de los entrevistados, es decir el motivo por el que realizaban el viaje.

Por un lado, E1 pretendía pasar con su familia el fin de semana en la capital, E2 viajaba por trabajo, y ese debería haber sido su primer día, para E4, E3 y E6 se trataba de un viaje de visita, el primero a su pareja y los dos siguientes a familia, por último, E5 viajaba de viaje con su pareja por ocio, tenían un concierto en Madrid.

Tras conocer la razón que los llevó a hacer uso de los servicios de OUIGO aquel día, la entrevista continuaría con la pregunta clave y principal para el desarrollo del proyecto “¿Crees que OUIGO hizo una buena gestión?”.

La respuesta que compartían todos los entrevistados fue clara y precisa, no creían que se hubiera hecho una buena gestión de la situación. En el caso de E1 y E2 hicieron alusión primero de todo a la falta de comida y agua, donde tras tantas horas de espera la compañía no les ofreció nada (hasta las llegadas 19.30 de la tarde en Cuenca), y acabo siendo la guardia civil quien tuvo que ponerse al mando para ofrecer a los pasajeros agua y suministros que quedaban en el tren parado, según E1 de no haber sido por la guardia civil aún seguirían allí.

Por otro lado, otro aspecto para tener en cuenta fue la falta de información, E3, E4 y E5 están de acuerdo en que la gestión de la compañía a su vez fue ineficiente por no brindarles las noticias suficientes de lo que iba aconteciendo, ya que la compañía a su vez tampoco daba las explicaciones necesarias, lo que generó una situación muy desesperante como explica E5.

En el caso de los cinco primeros entrevistados, todos ellos sufrieron las consecuencias del parón del tren en la zona de Monteagudo, mientras que para E6 no fue así. La última entrevistada contó su experiencia desde el otro lado, ella debería haberse subido a un tren a las 13:00 horas, pero debido a la falta de tensión su transporte fue cancelado, ella misma explicó también que la falta de información en la estación de trenes era caótica, pues la única información que se suministraba por parte de la compañía era desde los móviles y la gente mayor era incapaz de acceder a ella, cuando finalmente una persona de la compañía se acercó a los usuarios para explicarles a largos rasgos la situación.

Para E5 la gestión del problema y la situación en general le acabó generando varios ataques de ansiedad, que no de haber sido por su pareja, que estuvo con ella dándole cuidados, la circunstancia podría haber acabado de una forma trágica, con esto cabe añadir que el personal de OUIGO no eran conocedores de primeros auxilios. A su vez que no fue la única persona del

## PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE UNA CRISIS REPUTACIONAL: CASO OUGO

tren en sufrir un ataque, sin ir más lejos, la hermana de E1 sufrió otro, mientras que otra pasajera del tren tuvo que ser llevada al hospital de Cuenca porque su condición la puso en peligro.

Seguidamente se les preguntó a los entrevistados si creían que la situación se podría haber evitado, a lo que E1 respondió que, si la compañía hubiera poseído un protocolo de urgencia, el tiempo de espera hubiera sido menos del que realmente fue, además de haber estado proveídos de comida y bebida.

Para E2 Y E3 la solución podría haber sido llamar muchas horas antes a los buses que debían recogerlos, a lo que E4 añadió que igualmente que únicamente 2 buses para recoger a las casi 500 personas del tren eran insuficientes, por lo que deberían haber sido más. En el caso de E6 consideró que tras la cancelación de su viaje la compañía se podría haber responsabilizado de llevar a los afectados por cancelación a su destino mediante otros medios.

Adicionalmente, se les pregunto a los entrevistados si pensaban que la gestión hubiera sido más eficiente con otra compañía ferroviaria y la respuesta fue común a todos. Por un lado, los entrevistados señalaron el nombre de RENFE, como una compañía con experiencia en el sector y con más calidad. Y a su vez, E1 y E6 añadieron que la calidad se paga, por lo que la solución habría llegado antes.

Por último, con relación a si los pasajeros creían que los medios de comunicación debían haber hecho más voz de lo acontecido surgen dos puntos de visión diferentes. Por una parte, las personas entrevistadas relacionadas con el campo del periodismo E3 y E6, consideraban que los medios habían cubierto totalmente la noticia, a su vez argumentaban que de haber durado más de un día la incidencia el eco hubiera sido superior. Por la otra parte, E1, E2, E4 y E5 afirmaban que, si creían que habían salido en los medios, pero no lo suficiente para la situación.

### 3.1. Gestión realizada por el personal de la compañía

Posteriormente se formuló la siguiente pregunta a los sujetos entrevistados, “¿crees que el personal de la compañía fue lo suficiente competente?”, de la que se extraen varios datos.

En primer lugar, tanto E1, E5 y E6 están de acuerdo en que el personal no aportaba a penas información a los usuarios, tanto como los que estaban en el tren como a los que esperaban en las estaciones, teniendo que ser los viajeros los que buscaran la información por sus propios medios en vez de que se les suministrara directamente. Esto pudo ocurrir, por un lado, porque los propios trabajadores no sabían cómo hacerlo o porque ni ellos tenían la información suficiente por parte de la misma compañía.

En segundo lugar, E2 y E3 consideraban que los trabajadores eran muy jóvenes y quizás les faltaba experiencia para poder gestionar la situación y al principio estuvieron fuera de juego, adicionalmente E4 añadió que la inexperiencia les hizo incapaces de controlar y calmar a la gente que durante todo el incidente hubo un nerviosismo generalizado.

### 3.2. Reembolsos por retrasos y cancelaciones

Prestando atención al aspecto de los reembolsos de los billetes encontramos diferentes perspectivas por parte de los entrevistados.

Por un lado, para E1 y E5 el reembolso les pareció insignificante y para nada suficiente para todo lo que sufrieron aquel día. Además, cabe destacar que sus billetes fueron comprados por 9 euros y 17 euros respectivamente, por lo que el 300% del precio de cada billete se queda en una cantidad igualmente baja, en el caso de la segunda únicamente lo que quería era recuperar ese día, en realidad el precio era algo secundario para ella.

Por otro lado, los viajeros E2, E3, E4 y E6 creyeron justo el reembolso, ya que como explicaba E3 la cantidad ayudaba y daba la sensación de cierta justicia. Cabe destacar que, como contaba E4 el reembolso era adecuado, pero también dependía de para quién, ya que para las personas que perdieron vuelos internacionales o eventos importantes la cantidad nunca sería la suficiente. Por lo tanto, como comentaban E3 y E4 realmente en su situación personal, el incidente tan sólo les hizo perder un día, pero el reembolso les hacía compensarlo.

#### 4. Impacto en los usuarios y consecuencias en la reputación de OUIGO

Con el fin de entender y analizar las consecuencias que tuvo el incidente en la reputación de la empresa, se les preguntó a los entrevistados si volvieron a usar en otras ocasiones los servicios de la compañía y si volverían a hacerlo.

Mientras que para E4 su respuesta fue afirmativa, donde argumentaba que en el resto de los viajes que ha realizado con la compañía fueron puntuales y sin ningún tipo de incidencia, para el resto de entrevistados la respuesta fue negativa. E1 comentó que se pensaría dos veces si volver a subirse a un tren OUIGO, puesto que la fiabilidad que tiene en la compañía es nula. En el caso de E2, no suele ser usuario de servicios de trenes, es un pasajero poco recurrente, por lo que piensa que a la hora de volver a subirse a un tren será en uno que le transmita confianza como es RENFE.

Para E3, aunque su respuesta fue que no ha vuelto a usar los servicios de OUIGO, no descarta que en el futuro lo vuelva a hacer, ya que es consciente que lo sucedido fue una situación puntual y que no tiene por qué volver a ocurrir. Por otro lado, E5 desde la incidencia no ha sido capaz de volver a coger ningún servicio de tren de larga distancia por no sentirse preparada tras sus ataques de ansiedad, pero en el futuro piensa que volverá a usar los servicios de OUIGO porque facilita mucho el desplazamiento a Madrid. Por último, E6 no se ha vuelto a plantear usar los servicios de OUIGO por ser cliente habitual de RENFE y por lo tanto intentará evitar seleccionar OUIGO.

En el caso de volver a usar los servicios de OUIGO todos los entrevistados coincide en que sería debido a su bajo precio y como indica E3 que el horario de viaje se ajuste a sus preferencias. Cabe destacar lo que comenta E4, ya que en el caso de que el precio y hora de OUIGO sean iguales que RENFE, elegirá siempre la segunda por reputación.

Por último, a la pregunta de si finalmente recomendarían la compañía OUIGO, E1 explica que en ningún caso, de hecho si alguien cercano a ella le comenta que usará los servicios de OUIGO la pasajera les advertirá de su insatisfactoria situación. En el caso de E2, E5 y E6 no habría ningún tipo de recomendación por su parte ya que consideran que sus viajes no fueron satisfactorios tampoco. Para E3, aunque no vaya a recomendar exclusivamente los servicios de OUIGO, considera que a pesar de la situación es conocedor de que la compañía no ha vuelto a estar dentro de un incidente del estilo y por lo tanto se trata de una situación fortuita y aislada. Finalmente, en el caso de E4 sí que recomendaría los servicios de la compañía ya que ha frecuentado más viajes y en ninguno más a tenido ninguna pega al respecto.

##### 4.1.Resultados de satisfacción de los usuarios

Para acabar y con la finalidad de entender cómo se construye la imagen de la marca en la mente de los usuarios tras una incidencia como la ocurrida el 13 de octubre de 2023, se extraen los siguientes datos de la encuesta realizada a los 6 entrevistados.

Los valores para cuantificar son los indicadores que la compañía OUIGO envía a sus viajeros 48 horas después de finalizar un trayecto. Los indicadores son los referidos al grado de

## PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE UNA CRISIS REPUTACIONAL: CASO OUIGO

satisfacción del usuario: calidad-precio, limpieza, confort, restauración, información al viajero, tripulación, gestión de retrasos y satisfacción global.

Respecto a la calidad-precio, fue valorada con un 100% por E1, con un 80 % por E3, con un 60% por E2 y E4, y con un 20% por E5 y E6. Que en total resulta una media de 55%, lo que significa un número mucho más bajo que el 91% resultante del informe de calidad de OUIGO del año 2022. Con relación a la limpieza, fue valorada de igual manera que la calidad-precio por cada uno de los entrevistados.

El confort fue valorado con un 80% por E1, con un 60 % por E3, un 40% por E4 y E5 y finalmente con un 20 % por E2 y E6. Esta media también se situaría en 40%, en contraste con el 87% de 2022.

La restauración con 60% por E1 y E3 y con sólo un 20% por E2, E4, E5 y E6. Suponiendo una media de 30%, siendo a su vez un valor bajo con relación a la nota de 91% correspondiente al año 2022.

La información al pasajero fue valorada con 20% por E1, E2, E5 y E6, y con un 40% por E3 y E4. Siendo valores realmente bajos que conforman una media de 25 %, respecto al 90% del 2022.

La tripulación con un 60% por E1, E3 y E4, un 40% por E2 y con un 20% por E5 y E6. Dando como resultado medio un 40%, mientras que en 2022 fue un 95%.

La gestión de retrasos con un 60 % por E1, con un 40% por E3 y con 20% E2, E4, E5 y E6. El valor medio resultante es del 30%, que se encuentra relativamente cerca del 49% valorado en el año 2022, reflejando así que es un indicador clave de la compañía en el que se representa la disconformidad de los viajeros.

Por último, la satisfacción global a bordo E1, E3 y E4 la valoran con un 60%, E2 con un 40% y E5 y E6 con sólo 20%. A pesar de las valoraciones anteriores, la referente a lo global se establece en un 40%, que simboliza menos de la mitad del 87% del 2022.

Por tanto, los mejores valorados son los indicadores correspondientes a calidad-precio y limpieza, mientras que los peores valorados y donde la empresa deberá incidir para mejorar son información al pasajero, restauración y gestión de retrasos.

## **CAPÍTULO 7. MODELO DE GESTIÓN DE CRISIS PARA EL SECTOR FERROVIARIO**

Tras conocer la incidencia ocurrida el 13 de octubre de 2023 de la mano de los pasajeros que la sufrieron de primera mano, y con el fin de que no se repita, surge el siguiente modelo de gestión y actuación para empresas ferroviarias en situaciones de crisis.

### **I. Contextualización**

En determinadas ocasiones pueden originarse ciertas condiciones o factores que provoquen que los servicios de una compañía ferroviaria no se puedan desempeñar de forma normal, es por ello que las empresas deben anticiparse a esos imprevistos con determinados protocolos de actuación, en el caso que tuvo lugar en octubre se detectaron ciertos aspectos que de haberse tenido en cuenta la solución hubiera sido más rápida y menos molesta para los pasajeros.

Por lo tanto, la gestión de crisis es esencial para cualquier negocio, y en el caso del ferrocarril debe tenerse en cuenta ya que una crisis puede afectar a toda la organización y generar un impacto negativo sobre la imagen de la marca en el largo plazo.

### **II. Objetivos**

El objetivo general de la creación del modelo de gestión de crisis para el sector ferroviario es establecer un sistema de vigilancia y respuesta en caso de que el tren se detenga en las vías debido a fallos en la infraestructura y poder garantizar la seguridad de los viajeros, el personal y la prestación de servicios.

Los objetivos específicos son recuperar la confianza y mantener una buena imagen de OUIGO entre los pasajeros y el público general. Garantizar la seguridad y comodidad de todos los pasajeros con apoyo inmediato y una compensación adecuada. Mejorar los protocolos de seguridad, comunicación y gestión de crisis para evitar la repetición de tales sucesos. Y por último, representar una dedicación impecable a la seguridad y excelencia en el servicio pese a las adversidades.

Por lo tanto, el escenario de crisis que se plantea es una parada del ferrocarril en las vías debido a un fallo de la propia infraestructura.

### **III. Fases del protocolo**

A continuación, se detallarán cada una de las fases del protocolo con los aspectos que se deberán tener en cuenta en cada una, con el fin de conocer cómo actuar de manera efectiva.

#### **1. Capacitación del personal**

La fase previa al plan de acción efectivo es la formación del personal de la compañía ferroviaria. Los empleados recibirán de manera periódica una formación que deberán conocer para actuar en las ocasiones que se requieran. Deberán estar formados en gestión de crisis, donde se prestará atención principal a los primeros auxilios y situaciones de emergencia. A su vez, los conocimientos adquiridos se verán puestos en práctica en simulacros de crisis donde el personal deberá actuar de acuerdo con su formación. El personal tripulante deberá ser

## PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE UNA CRISIS REPUTACIONAL: CASO OUIGO

conocedor de donde se encuentran los kits de primeros auxilios, además de facilitar a los viajeros que así lo necesiten los suministros correspondientes.

Los trabajadores que se encuentren dentro del tren deberán conocer el protocolo de emergencia y por lo tanto saber cómo actuar en cada caso, además en todo momento estos deberán estar en contacto con los pasajeros e informar de cualquier imprevisto con el fin de mostrar transparencia en la gestión y por otro lado transmitir tranquilidad.

### 2. Plan de acción efectivo

El plan de acción efectivo se deberá iniciar en el momento en el que la incidencia sea detectada y por lo tanto se empezará a obrar en función de lo estipulado. Se dividirá en las siguientes fases:

#### 2.1. Detección del incidente y notificación

Cuando el tren estuviera realizando el servicio y se detectara cualquier anomalía en las vías ferroviarias, el conductor del tren será el encargado de proporcionar los detalles del problema y la ubicación exacta al Centro de Control de Operaciones sin demora, después de que ocurra. A su vez el sistema de monitoreo de infraestructura debe enviar alertas al detectar cualquier fallo estructural.

El Centro de Control de Operaciones deberá notificar al equipo de mantenimiento y al personal de emergencia para que acudan al punto de la incidencia con el fin de intentar solucionar el fallo de la infraestructura, y a su vez se informará a las autoridades locales si se estimara necesario.

En este punto también se avisará a los pasajeros por megafonía el motivo de la parada y la propia tripulación deberá recorrer el tren para transmitir la información y tranquilizar a los usuarios.

#### 2.2. Evaluación de la situación

Se evaluará el riesgo para los pasajeros y el personal de OUIGO y se barajará si fuera necesaria la evacuación. En lo que respecta a la evaluación de daños de la infraestructura se realizará una revisión rápida con las herramientas específicas del equipo de mantenimiento.

En este punto se valorará si la evacuación del tren está justificada. Si se comprobara que la reparación del fallo será rápida se podrá reanudar la marcha, o por el contrario si el fallo tardará en repararse, se evacuará a los pasajeros a otro tren en el caso de que la vía colindante no tenga inconveniente o si hubiera fallo a su vez, se optará por otro medio de transporte como autobuses.

#### 2.3. Intercambio de información

Dentro de la organización el director de comunicaciones mantendrá un canal de comunicación transparente con el operador de locomotoras y el personal de mantenimiento. Se garantizarán sesiones informativas coherentes para el personal ferroviario y la alta dirección.

Fuera de la organización se informará a los pasajeros a bordo sobre los detalles del escenario y las acciones que se están implementando. De manera que se publicarán comunicados a través de canales de noticias y redes de networking para mantener actualizados a los clientes y simpatizantes de la comunidad. A su vez se iniciará una línea telefónica de atención para atender consultas de familias cuyos integrantes sean pasajeros.

Es imprescindible que el vocero encargado de informar a los medios de comunicación sea un directivo de la compañía o una persona con una posición relevante que pueda generar confianza en lo transmitido, además cuya figura represente seriedad en el proceso y garantice el compromiso de la resolución del problema.

A su vez, deberá informar mediante las redes sociales de la compañía sobre las incidencias e informaciones de última hora y transmitir a todos los usuarios tranquilidad y seguridad a través de vídeos informativos, además de asegurar que se están tomando las medidas correctas y necesarias para solucionar el problema lo antes y mejor posible.

#### 2.4. Acciones inmediatas

Cuando se produce una situación incierta en la que se prevé un tiempo de espera se deberá cuidar de la seguridad y bienestar de los pasajeros. Se entregará agua, alimentos y asistencia médica básica si fuera necesario. A su vez, se informará a los pasajeros sobre el plazo previsto para resolver el problema y las opciones que estarán disponibles al finalizar.

Se analizarán las opciones de reparar y desbloquear la infraestructura, en todo caso se enviarán equipos de emergencia con el deber de reparar el inconveniente, al igual que se evaluarán las opciones del traslado al completo del tren hacia una zona fiable y protegida. En el caso de que el tren no pueda ser trasladado a otro lugar, se trasladará a todos los pasajeros a un tren de rescate si fuera posible, y en el caso negativo se contratará un transporte alternativo, que debido a las personas que traslada el tren, lo más efectivo será una serie de autobuses, que recojan a la totalidad de pasajeros afectados.

#### 2.5. Restauración del servicio

De esta fase se tratará de obtener una solución temporal, donde si la reparación completa requiriera un periodo prolongado, se implementarían soluciones temporales que restaurarían el tráfico de trenes.

Si por otro lado se requiriera una reparación completa, se planificarán y ejecutarán reparaciones integrales de la infraestructura dañada, realizando pruebas exhaustivas para garantizar la seguridad de la infraestructura de tránsito ferroviario, acabando con una inspección final por parte del ingeniero y autoridad competente.

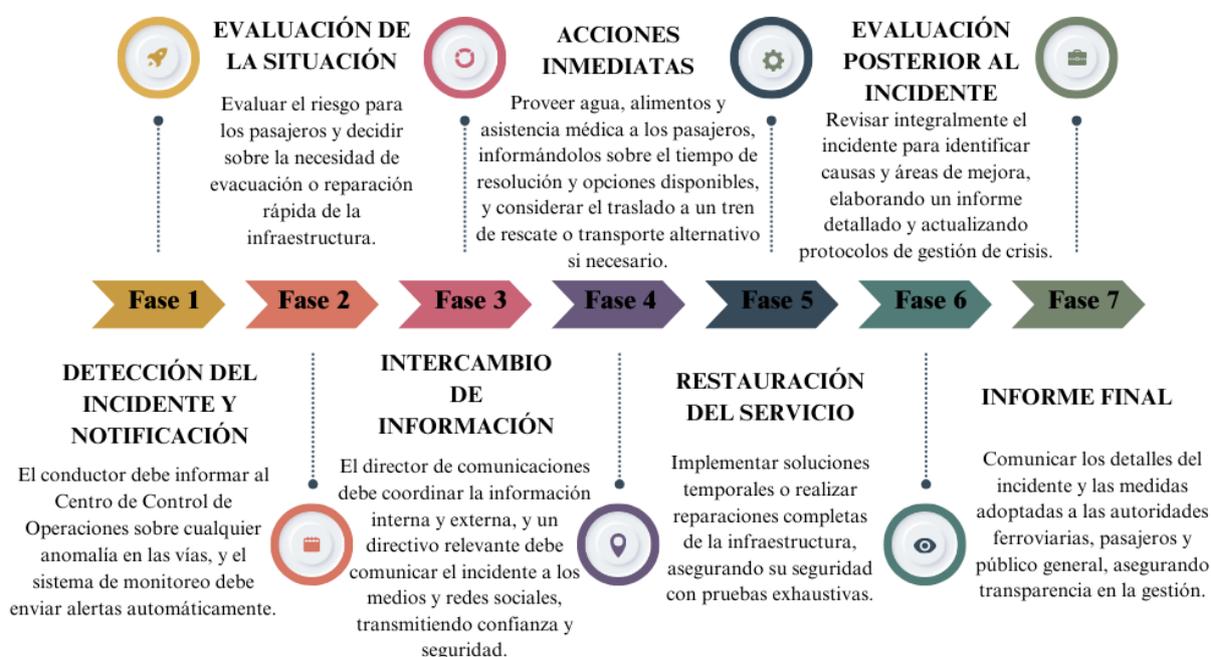
#### 2.6. Evaluación posterior al incidente

Se deberá realizar una revisión integral del incidente para determinar la causa y las áreas de mejora. Se realizará un informe del incidente detallado que incluya una cronología de los eventos, las acciones tomadas, las dificultades encontradas y las lecciones aprendidas. Todo esto tendrá el fin de una mejora continua, ya que se revisarán y actualizarán protocolos y procedimientos de gestión de crisis en base a las lecciones adquiridas y con ello capacitar a los empleados en base a mejoras.

#### 2.7. Informe final

En último lugar, se realizará un comunicado con todos los detalles a las autoridades ferroviarias españolas, de igual forma se informará a todos los pasajeros de la compañía y al público general sobre las medidas y formas en la que soluciono el incidente con el fin de presentar a todos los usuarios una transparencia de la gestión total.

## PLAN DE ACCIÓN EFECTIVO DEL PROTOCOLO



**Imagen 4.** Fases del plan de acción efectivo del protocolo. Fuente: elaboración propia.

### IV. Conclusiones de la realización de un protocolo de gestión

Con la creación de un protocolo de gestión y una capacitación del personal de la compañía, se producirá una mejora de la comunicación, donde el personal brindará la información necesaria y constante durante la crisis.

Además, la tripulación estará formada en conocimientos de primeros auxilios y gestión de situaciones, por lo que podrán proveer de apoyo a los pasajeros que tengan incertidumbre. Los trabajadores a su vez podrán garantizar a los viajeros los suministros suficientes y adecuados acorde a las situaciones concretas que ocurran.

El protocolo guiará y facilitará el funcionamiento de la organización en una situación inconveniente, en la que, si la gestión es buena, la compañía saldrá victoriosa y tendrá el reconocimiento de los viajeros por considerarla resolutiva y precisa, por lo tanto, la categorizarán como una buena opción de viaje.

La posesión de un protocolo adecuado permitirá a su vez garantizar el desarrollo de la actividad principal de la compañía, además que servirá para nutrir próximos protocolos, provocando así que la gestión total sea mejor cada vez.

## **CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Este capítulo abordará la parte final del proyecto, constará de las conclusiones tanto generales como específicas, un análisis que indique el cumplimiento de los objetivos planteados, las contribuciones a nivel personal, académico y empresarial, las limitaciones del estudio, las posibles áreas de investigación futura y las recomendaciones.

### **I. Conclusiones generales**

El proyecto de investigación se ha basado en la realización de un análisis del incidente de OUIGO ocurrido el 13 de octubre de 2023, cuando un tren quedó parado en las vías ferroviarias por un fallo de tensión y cómo esta crisis de gestión ha afectado a su imagen de marca. Además, mediante el estudio se ha tratado identificar puntos clave con los que mejorar la organización de la compañía.

En primer lugar, se constata que una comunicación transparente y continua durante una crisis es realmente importante para una compañía si quiere ganarse la confianza de los usuarios, además de disminuir la incertidumbre y tensión. Es por ello que en situaciones de crisis se deberá abrir una línea telefónica específica para poder resolver dudas tanto de pasajeros como de familiares.

En segundo lugar, se demuestra que el personal a bordo debe estar capacitado para lidiar con cualquier tipo de contratiempo y poder transmitir tranquilidad a los pasajeros, por ello debe formar a todo trabajador de servicios ferroviarios para poder gestionar estas situaciones. Por lo tanto, se deberán crear cursos de formación en primeros auxilios, de comunicación asertiva y simulacros donde poder hacer frente a lo sucedido de cara a situaciones reales futuras.

En tercer lugar, la investigación revela la necesidad de la creación de un protocolo de crisis ajustado a la situación, con el que saber cómo reaccionar y qué hacer en supuestos del estilo, para hacer la situación lo más llevadera posible sin sufrir ninguna desgracia.

En cuarto lugar, y haciendo referencia al párrafo anterior, después de una crisis reputacional, se deberá evaluar la gestión de la situación, prestar atención a los aspectos positivos, pero sobre todo a los negativos para ajustar y mejorar los protocolos y poder estar mejor preparados en situaciones futuras.

En quinto lugar, los testimonios muestran el impacto que tuvo la crisis en la reputación de OUIGO. Se percibe una falta de confianza y fiabilidad de la mayor parte de pasajeros afectados, por lo que la compañía debe recuperar esa seguridad y fortalecerla con el fin de llegar a encontrar una lealtad a la marca de los clientes.

Por todo lo anterior, cabe destacar la importancia de cuidar y proteger al usuario, ya que este reaccionará de forma positiva a pesar de lo negativas que sean las circunstancias si la compañía durante el incidente le ha ofrecido seguridad, tranquilidad y lo necesario con lo que realizar una espera lo más cómoda posible. Además, la empresa puede salir reforzada de los incidentes si los pasajeros visualizan una respuesta efectiva por parte de la empresa y se sienten protegidos usando sus servicios.

### **II. Conclusiones específicas**

A continuación, se presentarán las conclusiones específicas que analizarán el cumplimiento de los objetivos del proyecto y la respuesta a la pregunta de investigación.

## PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE UNA CRISIS REPUTACIONAL: CASO OUIGO

### 1. Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto

La revisión de literatura permitió fundamentar la investigación ya que los estudios revisados sirvieron para contextualizar el conocimiento sobre el ferrocarril, la importancia de una buena comunicación en situaciones de crisis y también de cómo la posesión de un protocolo de actuación bien definido puede crear a largo plazo una confianza en los clientes y proteger la imagen de la marca.

El análisis de la información se obtuvo mediante fuentes primarias y secundarias que demostraron que los pasajeros de compañía low cost OUIGO valoran altamente la puntualidad y la calidad del servicio, es por lo que el incidente ocurrido tuvo un impacto significativamente negativo en la percepción de la imagen de marca.

A su vez el análisis de datos nos permitió conocer las motivaciones que empujan al público a hacer uso de los servicios low cost siendo estas el precio económico de los billetes, la conveniencia horaria y la rapidez del servicio. Mientras que, por otro lado, la expectativa que tienen los pasajeros a la hora de seleccionar la compañía OUIGO para realizar su viaje es que el tren los lleve a su destino final de una manera puntual, por lo que si el viaje se retrasa o tiene cualquier contratiempo que no les permita llegar a su destino final, junto con un servicio al cliente de baja calidad puede romper toda expectativa de los usuarios y por lo tanto relacionar su marca con una situación negativa.

Mediante el análisis de la experiencia vivida durante el día del incidente se pudo señalar que los mismos pasajeros consideraban que la situación se podría haber gestionado de una manera más eficiente y resolutive. Los afectados indicaron la falta de información clara de la compañía, y la poca organización y gestión de la situación por parte del personal a bordo que existía, con lo que afirmaban que faltó un protocolo de rescate rápido, transparente y seguro ya que la situación provocó un malestar que se tradujo en diversos ataques de ansiedad. Este hallazgo refuerza la necesidad de la creación de un protocolo de gestión adecuado y eficaz.

Debido a esto último y gracias a los datos y testimonios de los afectados, se desarrolló un modelo de gestión de crisis para situaciones similares. Este protocolo se estructuró mediante unas fases de actuación, con una formación previa de sus trabajadores y finalizando con una revisión del protocolo con el fin de reforzarlo y aportar datos que no habían sido tenidos en cuenta para unas mejores gestiones futuras.

Por último, gracias a la investigación se ha podido constatar que, aunque la compañía OUIGO lleve actuando dos años en territorios españoles, es relativamente nueva, y en todos sus trenes se encuentran viajeros que están utilizando sus servicios por primera vez.

Este hecho hace que deban reforzar la calidad de sus servicios y evitar incidencias que supongan una mala imagen de la compañía para poder fidelizar a los nuevos pasajeros, ya que mediante el estudio se ha podido comprobar que los usuarios habituales de OUIGO entienden las situaciones de crisis y no dejarían de usar los servicios en próximas ocasiones, mientras que aquellos que realizan su primer viaje con la compañía no querrán volver a usar sus servicios por falta de fiabilidad.

### 2. Respuesta a la pregunta de investigación

Respondiendo a la pregunta de investigación: “¿De qué manera la gestión insuficiente de las crisis podría ocasionar a largo plazo la pérdida de pasajeros de la compañía?”, se puede concluir que una gestión de crisis insuficiente puede desembocar en una pérdida notable de pasajeros debido a tres puntos clave.

Como resultado de una mala gestión, los pasajeros pueden perder la confianza en los servicios de OUIGO al generarse una imagen negativa y poco fiable por la manera de actuación de la compañía, y pueden recurrir a la búsqueda de otras alternativas de transporte para sus próximos trayectos.

La imagen de la marca por lo tanto se puede ver dañada, generándose así una percepción negativa generalizada entre los públicos si no se aborda la situación. Por ello se deberán realizar planes reactivos tras una mala gestión con el fin de volver a atraer a los públicos y ganarse de nuevo su confianza antes de que sea demasiado tarde.

De esta manera los pasajeros inconformes con la compañía son propensos a dejar de usar los servicios, provocando una disminución de la lealtad hacia la marca y en consecuencia una reducción de los clientes en el largo plazo.

Por lo tanto, abordar una crisis de gestión es imprescindible para mantener la confianza de los clientes, preservar la reputación de la empresa y afianzar la lealtad del pasajero. Por ello, establecer estrategias y una formación continua podría ayudar a manejar situaciones de crisis de manera eficiente contrarrestando su impacto negativo a largo plazo.

### **III. Contribuciones**

#### **1. Contribución a nivel personal**

Llevar a cabo el proyecto de investigación sobre la crisis de OUIGO sucedida el 13 de octubre de 2023 ha sido un trabajo plenamente satisfactorio.

Primero de todo, he conseguido recopilar información de gran relevancia usando una gran multitud de fuentes que han hecho que el contenido sea mucho más rico y completo de información, lo que a su vez me ha permitido adquirir nuevos conocimientos y con ello crecer personal y profesionalmente.

Además, he podido profundizar en una situación real, pudiendo establecer mediante datos reales, como fueron aconteciendo los hechos del día 13 de octubre, mediante fuentes primarias mediante entrevistas, como por fuentes secundarias siendo estos medios web, prensa y redes sociales. Lo que me produce un gran orgullo por haber sido capaz de recopilar tantos datos suficientes con los que poder contar una historia real.

Mediante las entrevistas he podido reflejar los conocimientos teóricos que he adquirido durante estos años de estudio, con ello he conseguido grandes resultados que reflejan la verdad de los afectados y familiares. Las entrevistas a su vez me han supuesto un gran desafío pues las personas con las que mantuve las conversaciones no eran cercanas a mi y por lo tanto eso hacia toda la practica mucho más profesional.

A la hora de analizar los resultados de los métodos cualitativos y cuantitativos he podido mejorar mis capacidades analíticas, ya que he extraído la información de manera clara y concisa sin limitarme a contestar pregunta por pregunta. También he mejorado la habilidad de resolución de problemas a la hora de pensar un protocolo con el que poder ayudar en futuras ocasiones.

Con todo ello, puedo afirmar que he ampliado conocimientos teóricos y prácticos en gestión de crisis, he mejorado mis competencias personales, preparándome así para mi futura carrera empresarial.

### 2. Contribución a nivel académico

El proyecto igualmente aportará al ámbito académico dentro del campo de la gestión de crisis del sector ferroviario. Con la investigación se pudieron analizar las estrategias y enfoques que amplían el conocimiento sobre la gestión de crisis.

Con el trabajo de investigación se ha podido aportar una visión con todo tipo de detalle sobre cómo la comunicación en momentos de crisis puede ser un factor clave para una compañía y puede repercutir en el público afectado de manera positiva debido a la confianza que se transmite obrando con transparencia. Los resultados de la investigación constatan la importancia de la utilización de canales de comunicación directos y claros, tanto dentro como fuera de la empresa para abordar situaciones inciertas.

Además, el estudio aporta nuevos métodos para preparar, gestionar y evaluar una crisis en el sector ferroviario. Estos métodos pueden ser adaptados y aplicados a futuras situaciones, aportando así una mejora de técnicas de actuación y gestión, aparte de servir como marco teórico para futuros investigadores.

Las fases del protocolo pueden servir como guía para otras organizaciones, debido a la gran importancia de una buena la preparación y formación del personal tripulante, además de unos sistemas de comunicación a tiempo real disponibles.

Por último, el proyecto puede desembocar en futuros estudios acerca de cómo el desarrollo de las nuevas tecnologías podría gestionar situaciones de crisis mediante nuevos enfoques que la IA puede aportar al ámbito de la investigación.

### 3. Contribución a la gestión empresarial

Este estudio sobre la crisis de OUIGO ofrece contribuciones prácticas que pueden ser utilizadas en empresas ferroviarias con el fin de mejorar su respuesta ante una situación de crisis. A través del análisis se han identificado una serie de mejoras prácticas que pueden ayudar a las organizaciones a restar los efectos negativos de una crisis y fortalecer su imagen de marca.

El estudio resalta la importancia de crear protocolos de crisis definidos y actualizados con los que poder hacer frente a los sucesos que fueron determinados como posibles. Los procedimientos deben ser claros y deben ser revisados regularmente para asegurar que los trabajadores sepan actuar de manera precisa en cada momento.

Por ello, se deberán realizar simulacros con los que progresivamente ir mejorando la respuesta de la compañía, lo que les repercutirá a los propios trabajadores confianza en su labor y por lo tanto a los viajeros con los que tengan que lidiar en el futuro.

Otra contribución importante que se extrae de la investigación del caso es la importancia de manejar una comunicación transparente y continua con los pasajeros y otros clientes durante las incidencias. Esto se transformará en confianza y lealtad del cliente si se gestiona de una manera clara y eficiente.

Finalmente, tras el análisis completo de la situación, se extraen datos relevantes que señalan y nos permiten identificar áreas de mejora de la compañía, que si son tratados y tenidos en cuenta harán que la compañía esté mejor preparada y conciencia de cara a futuras ocasiones.

#### 4. Limitaciones del estudio y posibles áreas de investigación futura

Pese a que el estudio proporciona valiosos datos, cabe destacar que también presenta determinadas limitaciones que deben tenerse en cuenta al interpretar los resultados y recomendaciones.

Una limitación en el estudio fue la falta de entrevistas con directivos y empleados de OUIGO, ya que se podrían haber obtenido datos concretos a cerca de procedimientos internos en situaciones de crisis anteriores. En este caso no se tuvo acceso a testimonios del personal involucrado en la resolución de la crisis, lo que hubiera sido interesante ya que hubieran surgido puntos que no se han tenido en cuenta en la investigación.

Otra limitación a la que prestar atención es el tiempo dedicado a la investigación. Aunque se consiguieran los objetivos planteados, una mayor duración de la investigación hubiera permitido contrastar un mayor número de datos, tanto en forma de entrevistas, como informes. Centrándonos en informes cabría destacar el correspondiente Informe de Calidad de OUIGO del año 2023, el cual aún no ha sido publicado en la página web de la compañía y por lo tanto no se ha podido analizar esos datos contrastándolos con los aportados por los entrevistados, donde únicamente se tuvieron en cuenta los de los años 2021 y 2022.

En cuanto a las posibles áreas de investigación futura, el proyecto puede servir para analizar y contrastar estudios relacionados con estrategias y patrones de compra de las nuevas compañías españolas low cost, y por lo tanto puede ser aplicado a contextos actuales de compra.

A su vez, puede ser utilizado para realizar investigaciones de cara al largo plazo sobre cómo una buena gestión de crisis puede tener unos efectos positivos que se traduzcan en una mejora de la imagen de la compañía.

Junto a ello, se podrá analizar el impacto de las acciones de la empresa contrastándolo con los números de viajeros nuevos o datos en encuestas de satisfacción, y así desarrollar de cara al futuro nuevas estrategias que permitan a la empresa estar entre las opciones preferentes de viaje.

Por último, teniendo en cuenta el desarrollo de las nuevas tecnologías y centrándonos en las inteligencias artificiales, el proyecto servirá como punto base para desarrollar nuevas prácticas de gestión de crisis con conocimientos más profundos y concretos de las situaciones.

#### **IV. Recomendaciones**

Con la investigación se ha podido contrastar la importancia de tener un protocolo de crisis detallado y actualizado, en que se establezcan procedimientos previos y comportamientos a seguir cuando se presenta una situación incierta. Por lo que, además de realizar el servicio de manera correcta se recomienda anticiparse a ocasiones que pueden ocurrir mediante modelos de gestión de crisis.

Seguidamente, se debe invertir en formar a los trabajadores, mediante simulacros de crisis o protocolos prácticos que les permitan saber cómo actuar de manera efectiva y eficiente, reflejando seguridad y comprensión a los usuarios, por lo que no sólo deberán formarse el personal tripulante, sino que también la alta dirección.

Finalmente, se deberá a su vez tener una comunicación continua, clara y transparente, tanto dentro como fuera de la compañía con el fin de mantener informadas a todas las personas involucradas y transmitir una vez más seguridad y tranquilidad en la gestión. Todas estas recomendaciones podrán ser de gran ayuda si se tienen en consideración hacia un futuro más prometedor para la compañía OUIGO.

## REFERENCIAS

- ABB Motion. (2021). *La mejora de la eficiencia del transporte: Avances y oportunidades para acelerar un transporte sostenible*. P.O. Box FI-00232 Helsinki, Finlandia.
- Alonso Timón, A. J. (2019). La liberalización del transporte ferroviario de personas. *Revista de Administración Pública*, 210, 351-392.
- Asociación Española de Ferrocarriles. (2020). *Informe Anual del Sector Ferroviario en España*. Asociación Española de Ferrocarriles.
- Barquín Gil, R. (2018). El ferrocarril y el sector turístico. Los orígenes del turismo moderno en España: el nacimiento de un país turístico : 1900-1939. *Vallejo Pousada, R. (Ed.)*, 617-651.
- Campos Méndez, J., de Rus Mendoza, G., & Barrón de Angoiti, I. (2012). *El transporte ferroviario de alta velocidad: una visión económica*. Bilbao: Fundación BBVA.
- CNMC. (2024). *INFORME TRIMESTRAL: TRANSPORTE DE VIAJEROS POR FERROCARRIL*. C/ Alcalá, 47 – 28014 Madrid - C/ Bolivia, 56 – 08018 Barcelona: Subdirección de Análisis de Mercados Dirección de Transporte y Sector Postal.
- Comín Comín, F., Martín Aceña, P., Muñoz Rubio, M., & Vidal Olivares, J. (1999). 150 años de historia de los ferrocarriles españoles. *Revista de Economía Aplicada Número 19 (vol. VII)*, 139 a 143.
- Conrado Martínez Acevedo, J., & Igle, J. I. (26 de diciembre de 2018). El transporte ferroviario como la solución de transporte más sostenible: desarrollos actuales para la mejora de la eficiencia energética del ferrocarril. *Revista digital del Cedex*, 3-9.
- Díaz Velázquez, E., & García García-Castro, C. (s.f.). *Estudio integral sobre la accesibilidad a los medios de transporte públicos en España*. Madrid: Real Patronato sobre Discapacidad.
- Dirección General de Transporte Ferroviario. (2018). *Estadísticas ferroviarias*. Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana, España.
- European Environment Agency. (2023). *Transporte motorizado: tren, avión, transporte por carretera o barco, ¿cuál es el más ecológico?*
- Ferrocarriles, A. E. (2020). *Informe Anual del Sector Ferroviario en España*. Asociación Española de Ferrocarriles.
- Flórez Oviedo, N. E., & López Hincapié, E. (2022). Evolución de la logística de la última milla. *Ingeniería Industrial Vol. XLIV*, 2-3.
- García Álvarez, A., Cillero Hernández, A., Ramos Melero, R., Puente Domínguez, F., & Martín Cañizares, M. (2016). Criterios de habitabilidad y accesibilidad en el diseño de los trenes de viajeros. *Fundación de los Ferrocarriles Españoles 3ª edición*, 18-30.
- García Márquez, F. P., Schmid, F., & Conde Collado, J. (2004). El filtro de Kalman como herramienta de mejora de la seguridad y fiabilidad del transporte ferroviario. *Revista Iberoamericana de Ingeniería Mecánica Vol. 8 No 2*, 33-48.
- Gómez-Lobo, A., & Trenor-López, J. (2015). La liberalización del transporte ferroviario de mercancías en España: ¿hacia un mercado competitivo? *Investigaciones Regionales- Journal of Regional Research*, (33), 173-200.
- González, M. E., & Cantos, P. (2007). El ferrocarril español a principios del siglo XXI: situación y perspectivas. *Información Comercial Española*, 832, 165-179.
- Jiménez, J. (2022). El viaje hacia un transporte ferroviario más sostenible y eficiente. *Revista Transporte y movilidad el economista*, 30-31.
- Nogué i Font, J. (1992). Turismo, percepción del paisaje y planificación del territorio. *Estudios Turísticos (115)*, 45-54.
- Observatorio del Transporte y la Logística en España. (2023). *Informe Anual 2022*. Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana.

- OUIGO. (2021). *Informe de Calidad del Servicio 2021*.
- OUIGO. (2022). *Informe de Calidad de Servicio 2022*.
- Prieto, A., & González, R. (2014). Evaluación de la eficiencia de la infraestructura ferroviaria en España. *Revista de Economía Aplicada*, 22(65), 5-32.
- Rivera, I. (26 de agosto de 2019). Los límites del ferrocarril. *Cuaderno de Cultura Cinética*, págs. 2-10.
- Rodríguez, R. R. (2023). *SITUACIÓN ACTUAL DE LA LIBERALIZACIÓN DEL TRANSPORTE FERROVIARIO DE PERSONAS EN ESPAÑA*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Sánchez, R. (18 de octubre de 2023). Raquel Sánchez insta a que todos los países de la UE garanticen sin obstáculos la liberalización ferroviaria. (L. Moncloa, Entrevistador)
- Torres-Sánchez, R., & Albaladejo-Moreno, J. (2019). Transporte ferroviario en España: situación actual y perspectivas de futuro. *Revista de Estudios Regionales*, 114, 25-47.
- Vía libre. (25 de octubre de 2023). "Liberalizando la Red Ferroviaria" con OUIGO España. *La revista del Ferrocarril desde 1964*, págs. 1-3.
- Viloria Cedeño, N. E. (2012). DESARROLLO TURÍSTICO Y SU RELACIÓN CON EL TRANSPORTE. *Gestión Turística*, (17), 23-36. *Gestión Turística Vol. 17*, 23-36.

**REFERENCIAS WEB**

- Activos. (25 de noviembre de 2022). *epe.es*. Obtenido de <https://www.epe.es/es/activos/20221125/Iryo-comienza-operar-trenes-alta-79081000>
- ADIF. (2024). *adifaltavelocidad.es*. Obtenido de <https://www.adifaltavelocidad.es/-/lav-madrid-sevilla-> Atienza, J. (21 de febrero de 2022).
- Forbes.es*. Obtenido de <https://forbes.es/empresas/139084/OUIGO-AVLO-Iryo-aqui-puedes-conseguir-billetes-de-tren-baratos-para-viajar-por-espana/#:~:text=%2C%20AVLO%2C%20Iryo%E2%80%A6,aqu%C3%AD%20puedes%20conseguir%20billetes%20de%20tren%20baratos%20para%20viajar%20por,la%20altahistoria#:~:text=La%20alta%20velocidad%20llega%20a,la%20Exposici%C3%B3n%20Universal%20de%20Sevilla>.
- elEconomista.es*. (23 de junio de 2023). *eleconomista.es*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/actualidad/noticias/12337692/06/23/en-que-se-parecen-y-se-diferencian-las-companias-ferroviarias-que-compiten-en-espana.html>
- Iryo. (2024). *www.Iryo.eu*. Obtenido de <https://Iryo.eu/es/conocenos/somos-Iryo>
- López, C. (4 de enero de 2024). *epe.es*. Obtenido de <https://www.epe.es/es/activos/20240104/mantenimiento-aluvion-pasajeros-claves-explican-96506026>
- Mosco, M. Á. (29 de febrero de 2024). *El Mundo Ferroviario*. Obtenido de <https://mundoferroviario.lat/2024/02/29/por-que-se-elige-o-no-al-ferrocarril-como-medio-de-transporte/>
- Noatum Logistics. (21 de septiembre de 2021). <https://www.noatumlogistics.com/>. Obtenido de <https://www.noatumlogistics.com/es/ventajas-transporte-ferroviario/>
- OUIGO . (2024). *OUIGO.com*. Obtenido de <https://www.OUIGO.com/es/preguntas-frecuentes?question=cuales-mis-derechos-a-indemnizacion-caso-retraso-tren#:~:text=Para%20viajeros%20que%20lleguen%20con,importe%20total%20de%200su%20trayecto>.
- OUIGO. (marzo de 2024). *OUIGO.com*. Obtenido de <https://www.OUIGO.com/es/acerca-de-OUIGO>
- Páez, G. (1 de agosto de 2021). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/transporte-ferroviario.html>
- Palacio, G. d. (13 de octubre de 2023). *elmundo.es*. Obtenido de <https://www.elfinanciero.com.mx/2023/10/13/renfe-avlo-otra-forma-viajar/> 6529435421efa092698b4596
- Renfe. (2024). *Renfe.com*. Obtenido de <https://www.Renfe.com/es/es/grupo-Renfe/comunicacion/te-contamos-mas/AVLO-otra-forma-viajar>
- Torre, A. d. (25 de abril de 2023). *xakata.com*. Obtenido de <https://www.xataka.com/movilidad/todo-que-necesitas-saber-trenes-OUIGO-donde-operan-como-sus-trenes-cuanto-valen>

## AXEXO A

### TRANSCRIPCIONES DE LAS ENTREVISTAS

#### Entrevistada 1 (E1)

**Edad:** 26 años

**Ubicación:** Valencia

**Ocupación:** Esteticista

#### Categoría 1: Perfil del entrevistado:

- Pregunta 1. ¿Cómo conociste OUIGO?

Por propaganda en internet, Instagram, TikTok, mi círculo más cercano no ha usado los servicios de la compañía.

- Pregunta 2. ¿Cuántos viajes has realizado con la compañía?

Ese viaje fue el único tren que cogí de OUIGO. En el futuro tengo que hacer un viaje a Madrid y no sé si me atreveré a usar OUIGO.

#### Categoría 2. Motivaciones y expectativas:

- Pregunta 3. ¿Qué es lo que te motiva a usar los servicios de una compañía low cost como OUIGO?

Nunca había usado compañías low cost, pero lo que me motivó a hacerlo fue el precio tan bajo de los billetes, ya que iba con mi hermana, su novio y mi madre y por otro lado la rapidez con la que te llevaba a su destino, que en nuestro caso no fue así...

- Pregunta 4. ¿Qué es lo que buscas o esperas de un trayecto de OUIGO?

Yo creo que realmente que lo que todo el mundo, espero llegar a mi destino en hora y que el viaje sea ameno, quiero decir que esté cómoda.

#### Categoría 3. Experiencia vivida el 13 de octubre de 2023:

- Pregunta 5. ¿Por qué viajabas a Madrid (trabajo, turismo, visita)?

En un principio iba a ir a una feria de estética, pero por pillar en las fiestas del Pilar se cambió a otra semana, así que decidimos ir igualmente a Madrid a pasar el fin de semana mi madre, mi hermana y yo.

- Pregunta 6. ¿Crees que se hizo una buena gestión?

En absoluto, primero de todo no nos dieron de comer ni de beber, y si no llega a ser por la guardia civil aun seguiríamos allí, porque OUIGO no tuvo la delicadeza de ofrecernos nada de comida. Solo nos ofrecieron al final dulces, y yo no puedo comerlos y tuve que comer al final cuando llegué a Madrid. Además, sé que mucha gente iba a trabajar, gente que perdió vuelos...y

## PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE UNA CRISIS REPUTACIONAL: CASO OUIGO

OUIGO no se responsabilizaba de nada. Fue tan horrible la situación que a mi hermana le dio un ataque de ansiedad.

- Pregunta 7. ¿Crees que se podría haber evitado?

Por supuesto, si hubieran estado preparados tanto los trabajadores del tren como la propia compañía con un protocolo de urgencia por supuesto que el tiempo de espera hubiera sido al menos la mitad o menos de lo que esperamos. Al igual que se hubiera hecho mucho más sostenible la situación si hubiéramos tenido comida y bebida.

- Pregunta 8. ¿Crees que el personal a bordo fue lo suficiente competente?

Para nada, de hecho, ellos a penas nos informaban, debían haber estado en constante contacto con todos los vagones del tren para irnos informando de la situación y transmitiéndonos calma ya que la gente estaba muy nerviosa. Yo fui a hablar con los conductores y no quisieron salir de la cabina para contestar mis preguntas, y la tripulación no sabía contestar a nuestras preguntas porque ni si quiera sabían cómo actuar, no tenían ningún tipo de protocolo a seguir, no me quiero imaginar que hubiera pasado en una situación peor.

- Pregunta 9. Respecto a los reembolsos, ¿crees que OUIGO debería haber reembolsado de mayor manera? ¿Fue suficiente el reembolso?

El reembolso fue insignificante y de cachondeo, porque, aunque nos dieran el 300% del billete, si piensas que nuestro billete fueron 9 euros, nos dieron sólo 27 euros que no compensa en absoluto las condiciones inhumanas que tuvimos que sufrir.

- Pregunta 10. ¿Crees que si hubiera sido en otra compañía se hubiera mejorado la gestión?

Creo que, dependiendo de la compañía, yo creo que AVE sí, la calidad se paga, la solución seguro que hubiera sido antes que siendo OUIGO.

- Pregunta 11. ¿Crees que los medios de comunicación deberían haber hecho más voz de lo acontecido?

De hecho, yo hablé con medios como Telecinco, Apunt, Antena 3, nos hicimos eco, pero no creo que saliera lo suficiente en las noticias porque tardaron bastante los medios en emitir por lo que me contaron familiares que lo vieron desde casa.

### **Categoría 4. Conclusiones:**

- Pregunta 12. ¿Has vuelto a usar sus servicios? ¿Por qué?

No los he vuelto a usar de momento, en unos meses tengo un viaje y me pensare 2 veces si coger o no OUIGO, ya que no me gustaría vivir 2 veces la misma situación, no me dio fiabilidad.

- Pregunta 13. ¿En el caso de no dejar de usar sus servicios por que seria, es decir, qué te aporta OUIGO?

Sinceramente el precio, que en comparación con el coche o el avión es súper asequible.

- Pregunta 14. ¿Volverías a usar sus servicios?

Quizás sí, OUIGO realmente gestionó mal una situación, pero ADIF es realmente quién la generó y la verdad que no me transmite la suficiente confianza.

- Pregunta 15. ¿Recomendarías la compañía?

Para nada, de hecho, mi círculo cercano que me cuente que vaya a usar los servicios de OUIGO creo que les recordaré mi situación y les desearé suerte si finalmente viajan con ellos, porque yo no sé si me fiaría por ahora. Si hubiera ido bien por supuesto que lo recomendaría, pero habiendo sido la situación como fue me deja mucho que desear y yo se lo advertiré a todos.

## **Entrevistado 2 (E2)**

**Edad:** 26 años

**Ubicación:** Valencia

**Ocupación:** Técnico de obra

### **Categoría 1: Perfil del entrevistado:**

- Pregunta 1. ¿Cómo conociste OUIGO?

Lo conozco por lo que dice la gente y que yo he visto que es un transporte muy económico.

- Pregunta 2 ¿Cuántos viajes has realizado con la compañía?

Ninguno más, espero que ninguno más. Si tengo que coger otro tren en el futuro será de RENFE.

### **Categoría 2. Motivaciones y expectativas:**

- Pregunta 3. ¿Qué es lo que te motiva a usar los servicios de una compañía low cost como OUIGO?

Pues su precio realmente, que es muy barato.

- Pregunta 4. ¿Qué es lo que buscas o esperas de un trayecto de OUIGO?

Pues un buen servicio, comodidad, y puntualidad para llegar a mi destino.

### **Categoría 3. Experiencia vivida el 13 de octubre de 2023:**

- Pregunta 5. ¿Por qué viajabas a Madrid (trabajo, turismo, visita)?

Viajaba por trabajo, además iba a ser mi primer día, fue un caos. Me iba a quedar en Madrid hasta el día siguiente en Madrid.

- Pregunta 6. ¿Crees que se hizo una buena gestión?

Nos faltó comida y agua ya que fueron un montón de horas en la nada.

- Pregunta 7. ¿Crees que se podría haber evitado?

Haber llamado a buses antes, o habernos trasladado a un tren

- Pregunta 8. ¿Crees que el personal a bordo fue lo suficiente competente?

Creo que los trabajadores eran muy jóvenes y les faltaba mucha experiencia, porque no sabían que hacer en esa situación

- Pregunta 9. Respecto a los reembolsos, ¿crees que OUIGO debería haber reembolsado de mayor manera? ¿Fue suficiente el reembolso?

Como el viaje lo pagó mi compañía yo no soy conocedor en primera persona, pero por lo que se comentó me pareció un buen reembolso por el incidente.

- Pregunta 10. ¿Crees que si hubiera sido en otra compañía se hubiera mejorado la gestión?

Hombre pues seguramente una empresa de toda la vida como es RENFE, seguramente se hubiera hecho cargo de la situación y nos hubiera causado los menos problemas posibles.

- Pregunta 11. ¿Crees que los medios de comunicación deberían haber hecho más voz de lo acontecido?

Yo creo que, si salimos bastante, sé que había periodistas abordo y fueron los que pudieron dar voz al incidente, además mi propia compañía se acabó enterando antes que yo de lo que realmente sucedía, por lo que yo sí que creo que se hizo eco.

#### **Categoría 4. Conclusiones:**

- Pregunta 12. ¿Has vuelto a usar sus servicios? ¿Por qué?

No, porque no suelo usar el tren, solo de muy de vez en cuando.

- Pregunta 13. ¿En el caso de no dejar de usar sus servicios por que sería, es decir, qué te aporta OUIGO?

Si lo volviera a usar sería por su precio, pero me tendría que compensar.

- Pregunta 14. ¿Volverías a usar sus servicios?

Realmente espero no volver a usarlo, siempre que tenga la oportunidad elegiré RENFE, que tiene más trayectoria, mejor reputación y calidad en el servicio. En estos casos la calidad se paga. Pero en mi caso, siempre que pueda evitarlo lo haré.

- Pregunta 15. ¿Recomendarías la compañía?

En principio no, ya que mi viaje no fue nada satisfactorio.

### **Entrevistado 3 (E3)**

**Edad:** 33 años

**Ubicación:** Valencia

**Ocupación:** Fotoperiodista

#### **Categoría 1: Perfil del entrevistado:**

- Pregunta 1. ¿Cómo conociste OUIGO?

Mi familia usa mucho sus servicios y fueron ellos mismos quienes me lo recomendaron.

- Pregunta 2 ¿Cuántos viajes has realizado con la compañía?

Fue mi primer viaje, suelo ir en RENFE porque tengo algún descuento y cierta preferencia.

#### **Categoría 2. Motivaciones y expectativas:**

- Pregunta 3. ¿Qué es lo que te motiva a usar los servicios de una compañía low cost como OUIGO?

Realmente fueron dos cosas, por un lado, el horario que nos venía perfecto porque salíamos y llegábamos a las horas que queríamos. Y lo segundo que era más económico.

- Pregunta 4. ¿Qué es lo que buscas o esperas de un trayecto de OUIGO?

Un viaje que me lleve a mi destino final.

#### **Categoría 3. Experiencia vivida el 13 de octubre de 2023:**

- Pregunta 5. ¿Por qué viajabas a Madrid (trabajo, turismo, visita)?

Viajaba con mi pareja para visitar a un familiar a Madrid y pasar todo el fin de semana, por eso además cogimos ese tren ya que salía muy pronto de Valencia.

- Pregunta 6. ¿Crees que se hizo una buena gestión?

Creo que faltó mucha información por parte de la compañía y que se podría haber gestionado de otra manera para que no hubiera sido tanta la espera. Pero tampoco lo recuerdo como una situación trágica más para quienes se perdieron asuntos importantes.

- Pregunta 7. ¿Crees que se podría haber evitado?

Realmente no lo sé, porque la situación fue complicada, pero quizás si se hubieran hecho maniobras más rápidas o se hubiera llamado a los autobuses más rápido se podría haber ahorrado tiempo para todos.

- Pregunta 8. ¿Crees que el personal a bordo fue lo suficiente competente?

Los responsables estaban un poco fuera de juego al principio, luego las dificultades creo que ponen a cada uno en su sitio y si que hubo una persona que supo calmar a la gente porque

demonstró responsabilidad al dar la cara, más comprensión a los afectados. Creo que también eran jovencitos los tripulantes, entonces también lo de la inexperiencia por parte de la compañía también por parte de los pobres que estaban trabajando.

- Pregunta 9. Respecto a los reembolsos, ¿crees que OUIGO debería haber reembolsado de mayor manera? ¿Fue suficiente el reembolso?

Desde el punto de vista del marketing creo que queda muy bien, pero...

A ver compensa y ayuda y te da sensación de cierta justicia que haya una compensación, aunque el día lo hayas perdido.

También es cierto que tampoco perdimos algo muy grave o especial, ya que solo íbamos a pasar el día con un familiar, si llega a ser algo profesional o algún evento social o familiar más importante, como una boda o algo así si que estaríamos más enfadados. Nuestros daños colaterales no fueron tan grandes y la compensación nos parece admisible.

- Pregunta 10. ¿Crees que si hubiera sido en otra compañía se hubiera mejorado la gestión?

No lo sé, evidentemente OUIGO lleva menos menos y RENFE por ejemplo tiene más experiencia. Creo que también la experiencia tiene su punto.

- Pregunta 11. ¿Crees que los medios de comunicación deberían haber hecho más voz de lo acontecido?

Sí, totalmente, creo que además en la Comunidad Valenciana como tampoco había otra noticia destacable y fue la noticia del día sin lugar a dudas, de hecho creo recordar que los titulaban como "Mil valencianos afectados...".

#### **Categoría 4. Conclusiones:**

- Pregunta 12. ¿Has vuelto a usar sus servicios? ¿Por qué?

No he vuelto a usarlo porque no se ha dado la situación, pero sí que lo volvería a usar.

- Pregunta 13. ¿En el caso de no dejar de usar sus servicios por que sería, es decir, qué te aporta OUIGO?

Sería que me ofrezca unos servicios horarios que se me ajusten a lo que esté buscando o un precio asequible.

- Pregunta 14. ¿Volverías a usar sus servicios?

Sí claro, al fin y al cabo, la situación fue una situación inconveniente, realmente un fastidio, pero no fue nada trágico ni tampoco vimos un grado de incompetencia mayor.

- Pregunta 15. ¿Recomendarías la compañía?

Ni recomendar ni dejar de recomendar, me mantendría neutro. Porque no he tenido una grandísima experiencia, pero tampoco he tenido ninguna pérdida grave. Y se que estas cosas suceden de forma fortuita y aislada, que no ha vuelto a pasar nada igual.

## **Entrevistada 4 (E4)**

**Edad:** 23 años

**Ubicación:** Valencia

**Ocupación:** Estudiante

### **Categoría 1: Perfil del entrevistado:**

- Pregunta 1. ¿Cómo conociste OUIGO?

Hace 1 año más o menos tuve que viajar a Madrid y amigos míos me recomendaron la compañía porque salía muy bien de precio.

- Pregunta 2 ¿Cuántos viajes has realizado con la compañía?

Habré hecho unos 5 o 6, suelo viajar bastante.

### **Categoría 2. Motivaciones y expectativas:**

- Pregunta 3. ¿Qué es lo que te motiva a usar los servicios de una compañía low cost como OUIGO?

Realmente el trayecto Valencia Madrid es de 2 horas y OUIGO la primera vez que subí la vi como una opción cómoda y tarda lo mismo que otras compañías y más barato por lo que me compensa mucho.

- Pregunta 4. ¿Qué es lo que buscas o esperas de un trayecto de OUIGO?

Principalmente puntualidad confort y básicamente llegar a mi destino a la hora, y ya si está bien de precio será la que elegiré.

### **Categoría 3. Experiencia vivida el 13 de octubre de 2023:**

- Pregunta 5. ¿Por qué viajabas a Madrid (trabajo, turismo, visita)?

Viajaba de visita, para pasar todo el fin de semana de Madrid y perdí todo el viernes.

- Pregunta 6. ¿Crees que se hizo una buena gestión?

Tengo sentimientos encontrados, por un lado, sé que realmente el hecho de que las vías se rompiesen no fue culpa de OUIGO, por esa parte no se le puede echar la culpa a OUIGO, pero también es verdad que la forma en la que se solucionó creo que no fue la correcta, porque creo que se podría haber evitado el estar tantas horas esperando. Además, tampoco se nos tuvo informados de lo que estaba ocurriendo por lo que creo que nos faltaron más noticias por parte de OUIGO.

- Pregunta 7. ¿Crees que se podría haber evitado?

Quizás evitado no, pero haber estado mucho tiempo menos sí, por ejemplo, los 2 autobuses que vinieron fueron insuficientes porque éramos muchas personas, tuvieron que hacer como 4 viajes

para poder recogerlos a todos y tardaban bastante entre que llevaban a la gente a Cuenca y luego entre que volvían a por el resto. Si hubieran sido más autobuses en vez de llegar casi a las 9 de la noche a Madrid podríamos haber llegado a las 4 de la tarde.

- Pregunta 8. ¿Crees que el personal a bordo fue lo suficiente competente?

No supieron gestionar bien la situación porque la gente no estaba contenta, al final si lo hubieran hecho bien podrían haber sido capaces de controlar a la gente, porque hubo muchas personas que le daban ataques de ansiedad, otros no tenían comida y bebida porque los suministros de OUIGO eran muy escasos.

- Pregunta 9. Respecto a los reembolsos, ¿crees que OUIGO debería haber reembolsado de mayor manera? ¿Fue suficiente el reembolso?

Yo creo que los reembolsos estuvieron bien, lo que pasa es que también depende de quién, porque sé que gente perdió vuelos importantes y quizás el vuelo no se lo compensaron, por lo que estoy enterado OUIGO sólo se hacía cargo del billete de tren y no del avión, pero tampoco lo sé en realidad. Creo que deberían haberse preocupado más por la gente que había perdido más, porque OUIGO no intentó se preocupó por la gente que tuviera que quedarse en Madrid.

Pero por ejemplo a la gente que íbamos a pasar el fin de semana en Madrid pues sí, nos fastidió el día, pero tampoco pasa nada, que aunque te den dinero te vas con sabor amargo, pero compensar el billete me parece bien.

- Pregunta 10. ¿Crees que si hubiera sido en otra compañía se hubiera mejorado la gestión?

Yo creo que, si hubiera sido como RENFE, una empresa pública, seguramente se hubiera actuado de una manera más eficiente en el transporte en bus y en tren, hubieran venido antes los autobuses y el tren en Cuenca hubiera estado disponible antes o más de 1 tren.

- Pregunta 11. ¿Crees que los medios de comunicación deberían haber hecho más voz de lo acontecido?

Creo que sí que los medios deberían haber más eco de la situación, porque en mi caso mi familia estaba preocupada y en las noticias a penas decían nada, sí que es cierto que mucha gente se movilizó por Twitter, pero tampoco tienes que esperar a ver mensajes en Twitter para enterarte de lo que está pasando. Con todo esto quiero decir que OUIGO no informó mucho de que su tren se había parado ni que iba a pasar.

#### **Categoría 4. Conclusiones:**

- Pregunta 12. ¿Has vuelto a usar sus servicios? ¿Por qué?

Sí, y no he vuelto a tener ningún problema desde ese día y al final los he usado porque creo que lo que nos pasó ese día fue una cosa puntual, una causa externa a OUIGO realmente y que no es nada común que vuelva a pasar.

## PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE UNA CRISIS REPUTACIONAL: CASO OUIGO

- Pregunta 13. ¿En el caso de no dejar de usar sus servicios por que seria, es decir, qué te aporta OUIGO?

El precio totalmente, porque si tienes un tren que vale igual y sale a la misma hora, pero es de RENFE, al final por reputación cogería RENFE, pero si OUIGO es más barato cogeré la opción más barata.

- Pregunta 14. ¿Volverías a usar sus servicios?

Sí, los he usado y los volveré a usar si es el caso.

- Pregunta 15. ¿Recomendarías la compañía?

Sí que la recomendaría porque lo que me pasó a mi no es algo que sea habitual, yo he ido muchas veces y quitando esa vez el tren nunca se ha retrasado para nada, pero si es verdad que prefiero RENFE si el precio es igual que OUIGO.

## **Entrevistada 5 (E5)**

**Edad:** 27 años

**Ubicación:** Valencia

**Ocupación:** Fotoperiodista

### **Categoría 1: Perfil del entrevistado:**

- Pregunta 1. ¿Cómo conociste OUIGO?

Conocí OUIGO porque iba ese fin de semana a Madrid de viernes a domingo y queríamos aprovechar el fin de semana al completo porque la compañía era low cost y salía a una hora perfecta para aprovechar el día.

- Pregunta 2 ¿Cuántos viajes has realizado con la compañía?

Sólo 2 viajes, la ida y la vuelta.

### **Categoría 2. Motivaciones y expectativas:**

- Pregunta 3. ¿Qué es lo que te motiva a usar los servicios de una compañía low cost como OUIGO?

Que es una compañía muy barata, entonces realmente el precio.

- Pregunta 4. ¿Qué es lo que buscas o esperas de un trayecto de OUIGO?

Quería aprovechar a tope el finde y vimos la opción de viajar con esta compañía, ya que era low cost y podíamos aprovechar todo el día.

### **Categoría 3. Experiencia vivida el 13 de octubre de 2023:**

- Pregunta 5. ¿Por qué viajabas a Madrid (trabajo, turismo, visita)?

Viajaba a Madrid porque Tenía un concierto ese sábado y me iba de fin de semana con mi novio.

- Pregunta 6. ¿Crees que se hizo una buena gestión?

La situación la viví muy mal, yo sufro de ansiedad y que me encierren muy pronto, sin darnos ninguna explicación... Había gente mayor que era diabética, yo veía esa situación y yo me quería morir porque lo pasé muy mal. Es cierto que había gente muy paciente y otra, que no tanto, pero es normal con la situación que estábamos viviendo, fue un poco traumático.

Yo sinceramente, pienso que no se hizo una buena gestión. Porque desde el primer momento. Que nos tuvieron ahí dentro, no nos dieron ninguna explicación y nos tuvieron. Muy a la espera de todo y fue muy desesperante.

## PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE UNA CRISIS REPUTACIONAL: CASO OUIGO

- Pregunta 7. ¿Crees que se podría haber evitado?

Yo creo que sí, que se podría haber evitado si por parte de ADIF se hubieran habilitado buses, o no sé, pero tuvo que venir la Guardia Civil a rescatarnos, o sea, fue un poco. Traumático la verdad y encima estar en mitad de la nada porque no había absolutamente nada alrededor.

- Pregunta 8. ¿Crees que el personal a bordo fue lo suficiente competente?

El personal a bordo para mí no fue lo suficiente competente, porque la verdad que no nos dieron ningún tipo de explicación, al final ellos tampoco tenían ninguna culpa. Pero al menos recibir algún tipo de explicación de lo que estaba pasando... Pero no nos la dieron.

- Pregunta 9. Respecto a los reembolsos, ¿crees que OUIGO debería haber reembolsado de mayor manera? ¿Fue suficiente el reembolso?

Creo recordar que nos reembolsaron el 300 por 100 del billete. Pero claro, al ser billetes de €17, en mi caso, tampoco fue una compensación económica para todo lo que sufrí ese día. O sea, sinceramente, a mí me daba absolutamente igual lo económico, lo que yo quería era recuperar ese día, que para mí fue un trauma. Y al final recuperar mi tiempo y el haber evitado todo eso, a mí económicamente me da lo mismo, lo que pasa que evidentemente lo que pagaron tampoco fue suficiente para todo lo que vivimos.

- Pregunta 10. ¿Crees que si hubiera sido en otra compañía se hubiera mejorado la gestión?

Realmente no lo sé, lo creo que hubiera habido más información y más protocolo a seguir en situaciones como la que nos pasó.

- Pregunta 11. ¿Crees que los medios de comunicación deberían haber hecho más voz de lo acontecido?

Los medios de comunicación gracias a que había personas en el tren que trabajaban para la televisión pudimos hacer un poquito más de eco a la noticia, pero sinceramente tampoco se le dio demasiada visibilidad.

Además, creo que contra ADIF no se puede luchar hoy en día porque es una empresa enorme y tampoco pudimos sacar nada al respecto.

### **Categoría 4. Conclusiones:**

- Pregunta 12. ¿Has vuelto a usar sus servicios? ¿Por qué?

En mi caso, no he vuelto a utilizar OUIGO y AVE porque de momento todavía me cuesta mucho asimilarlo. Creo que hace dos meses cogí un tren de cercanías por primera vez después de todo lo que pasó, y hoy en día no me siento muy preparada para coger ni un AVE ni un OUIGO.

- Pregunta 13. ¿En el caso de no dejar de usar sus servicios por que sería, es decir, qué te aporta OUIGO?

Ahora mismo nada.

- Pregunta 14. ¿Volverías a usar sus servicios?

Creo que volvería a usar estos servicios, ya que te facilita muchísimo a la hora de ir a un sitio, por ejemplo, Madrid, que de Valencia a Madrid estás en menos de 2 horas.

Pero sí que es verdad que a mí hoy en día me crea muchísima incertidumbre porque pienso, que espero que no me vuelva a pasar otra vez lo mismo. Porque lo pasé muy mal, o sea para mí fue algo muy traumático y que hoy en día todavía no lo he superado como tal.

- Pregunta 15. ¿Recomendarías la compañía?

No te sabría decir, solo se que la ansiedad que sufrí no se la recomiendo a nadie.

## **Entrevistada 6 (E6)**

**Edad:** 33 años

**Ubicación:** Valencia

**Ocupación:** Periodista

### **Categoría 1: Perfil del entrevistado:**

- Pregunta 1. ¿Cómo conociste OUIGO?

Yo siempre suelo realizar mis viajes con RENFE, pero dio la casualidad de que me dieron el día libre y OUIGO tenía un horario que me cuadraba y de precio estaba muy bien.

- Pregunta 2 ¿Cuántos viajes has realizado con la compañía?

Sería el primer viaje que haría con la compañía y el último.

### **Categoría 2. Motivaciones y expectativas:**

- Pregunta 3. ¿Qué es lo que te motiva a usar los servicios de una compañía low cost como OUIGO?

No suelo usarlos porque al ser periodista tengo descuentos en RENFE y no tengo que acudir a compañías low cost.

- Pregunta 4. ¿Qué es lo que buscas o esperas de un trayecto de OUIGO?

Busco rapidez para llegar a mi destino y como tengo compañeros del trabajo del trabajo que me lo han recomendado pues espero un buen servicio y que me lleve a mi destino principalmente de manera puntual.

### **Categoría 3. Experiencia vivida el 13 de octubre de 2023:**

- Pregunta 5. ¿Por qué viajabas a Madrid (trabajo, turismo, visita)?

Quería usar los servicios de OUIGO por ocio, para visitar a mi familia.

- Pregunta 6. ¿Crees que se hizo una buena gestión?

En mi caso yo no me llegue a subir al tren, tenía mi viaje para las 13.00 y cuando llegue a la estación estaba llena de gente, y en las pantallas no decían nada de las cancelaciones, fue finalmente que me llegó un mensaje al móvil de OUIGO que me avisó que el viaje se cancelaba debido a la falta de tensión de la línea, en mi caso me enteré por el móvil, pero había mucha gente mayor que no sabía nada, al final salió una chica con chaleco amarillo y nos explicó un poco.

- Pregunta 7. ¿Crees que se podría haber evitado?

En mi caso, que me cancelaron los trenes creo que se podrían haber responsabilizado de llevarnos a nuestro destino, mediante buses, por ejemplo.

- Pregunta 8. ¿Crees que el personal a bordo fue lo suficiente competente?

El personal que había en la estación de tren no sabían darnos información, de hecho teníamos que ser nosotros mismos los que nos acercamos a otros puestos de información para que saber un poco más lo que estaba sucediendo, les vino todo un poco grande. Además, nos podrían haber facilitado otra opción, podrían habernos transferido a autobuses o por otro medio para llegar a nuestro destino.

- Pregunta 9. Respecto a los reembolsos, ¿crees que OUIGO debería haber reembolsado de mayor manera? ¿Fue suficiente el reembolso?

En mi caso al tratarse de una cancelación la compañía me devolvió el precio total de mi billete, aunque también me ofrecían recolocarme en otro tren al día siguiente, pero eran más caros. Me parece justo el reembolso, ¿qué otra cosa hubieran podido ofrecernos? Pero también creo que el hecho del reembolso ha sido muy sencillo de realizarse.

- Pregunta 10. ¿Crees que si hubiera sido en otra compañía se hubiera mejorado la gestión?

Sinceramente prefiero pagar más y si pasa algo que me busquen una solución ellos, como habría hecho RENFE.

- Pregunta 11. ¿Crees que los medios de comunicación deberían haber hecho más voz de lo acontecido?

En mi caso que soy periodista, me consta que muchos compañeros fueron a cubrir la noticia con viajeros afectados y demás. Es cierto que la cobertura comenzó a darse ya a primera hora de la tarde, además siendo puente sí que vi programas de reporteros con la situación, pero más allá tan sólo ocurrió ese día, si se hubiera alargado todo es cierto que hubiera salido todo mucho más. Pero para la situación sí que se contó en medios nacionales.

#### **Categoría 4. Conclusiones:**

- Pregunta 12. ¿Has vuelto a usar sus servicios? ¿Por qué?

No, esa fue la única vez que me planteé usarlos. Tengo descuentos con RENFE así que siempre uso esa compañía.

- Pregunta 13. ¿En el caso de no dejar de usar sus servicios por que sería, es decir, qué te aporta OUIGO?

Si los volviera a usar sería porque no me quedara otra.

- Pregunta 14. ¿Volverías a usar sus servicios?

En principio no, si puedo evitarlo no cogería más los servicios de la compañía.

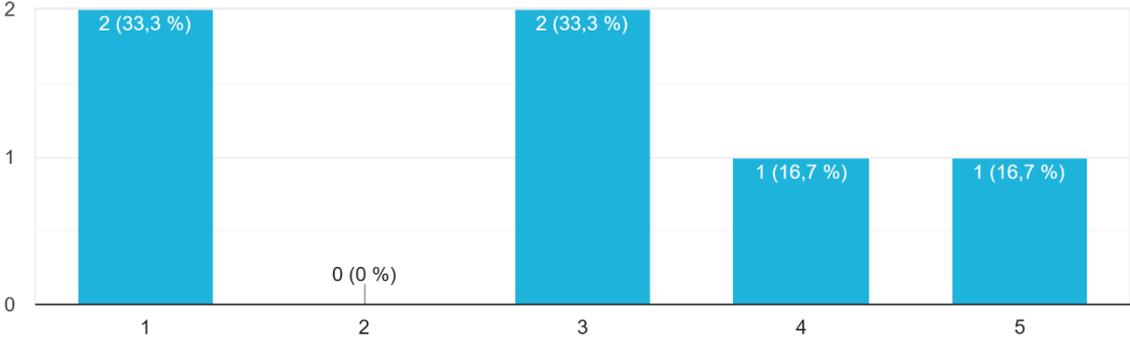
- Pregunta 15. ¿Recomendarías la compañía?

Prefiero realmente otras, OUIGO tampoco me ha aportado nada como para recomendarla a mi entorno cercano.

**ANEXO B**  
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

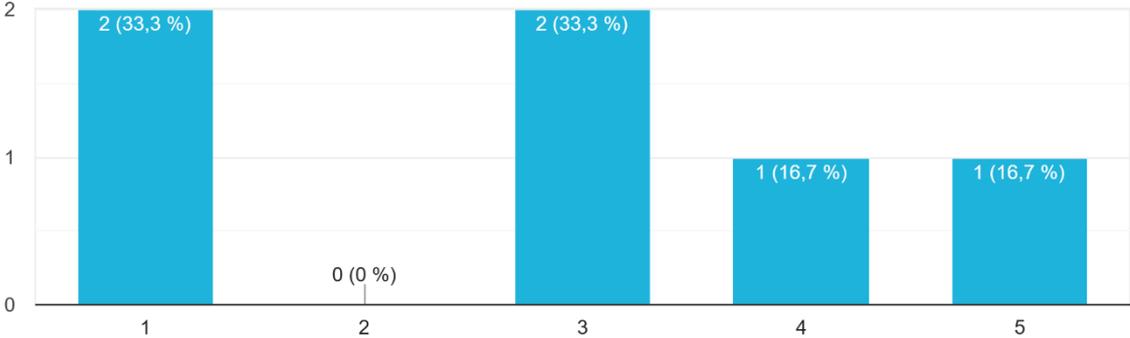
Calidad-precio

6 respuestas



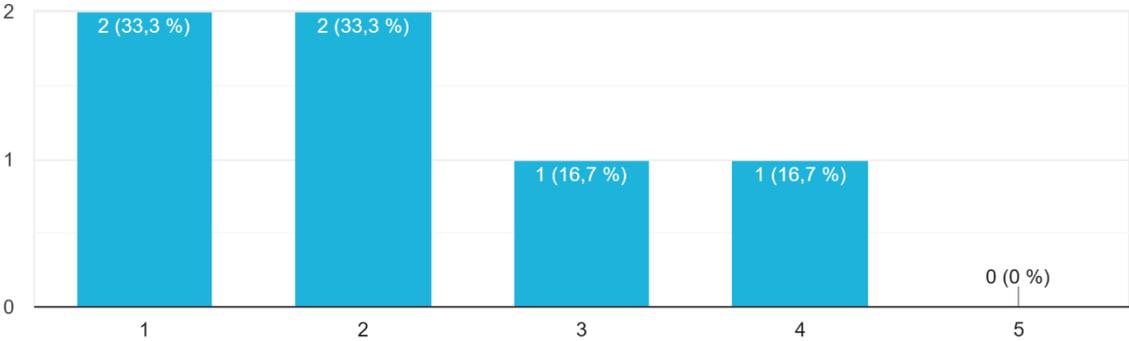
Limpieza

6 respuestas



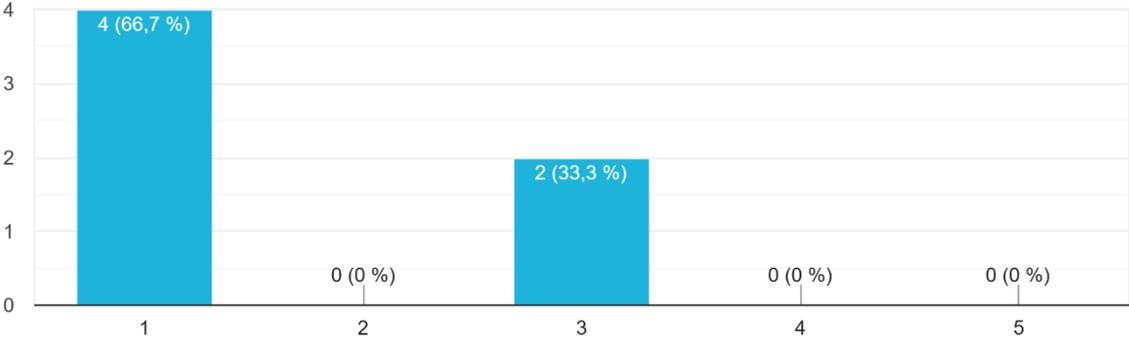
Confort

6 respuestas



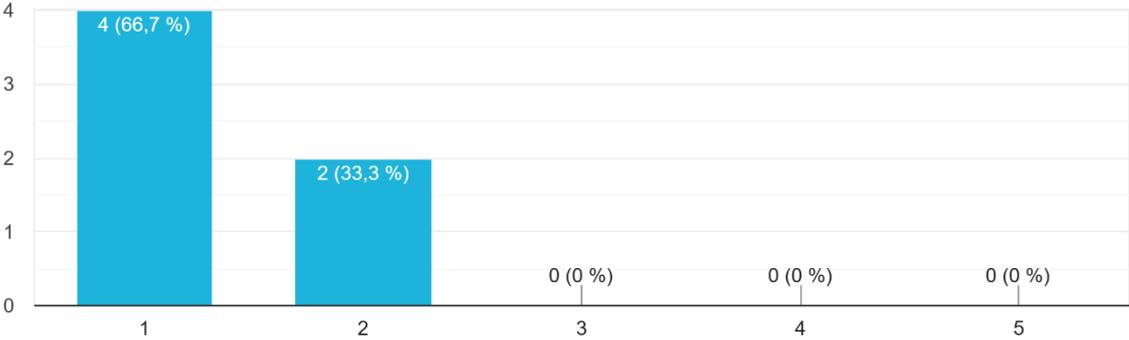
Restauración

6 respuestas



Información al viajero

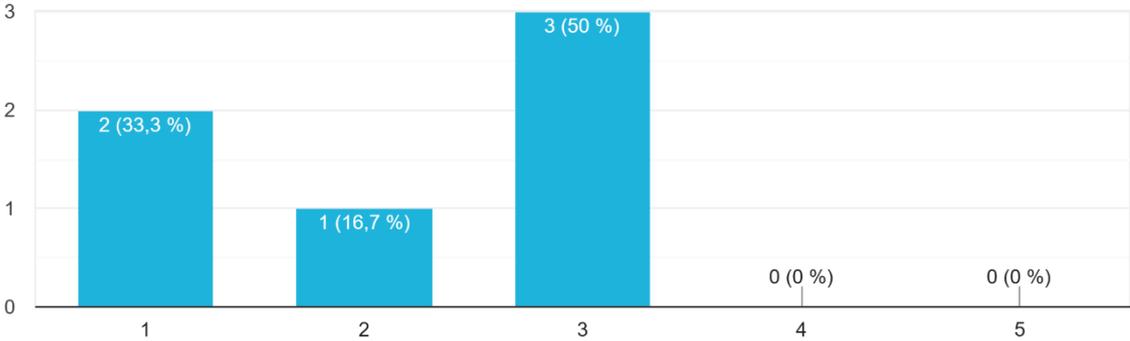
6 respuestas



# PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE UNA CRISIS REPUTACIONAL: CASO OUGO

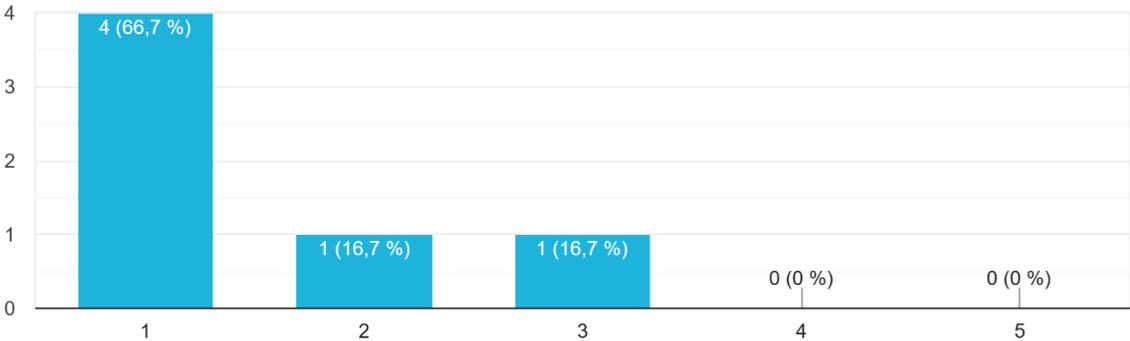
## Tripulación

6 respuestas



## Gestión de retrasos

6 respuestas



## Satisfacción global a bordo

6 respuestas

