



Análisis de la cadena de valor de la empresa Avanza Mobility ADO



Lázaro Florido-Benítez

lfb@uma.es

Universidad de Málaga, Departamento de Economía y Administración de Empresas, España.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3360-6423>

Ernesto Lora Castillero

elc@uma.es

Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, España.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5188-5134>

Recibido: 18 de diciembre de 2020. Aceptado: 19 de agosto de 2021

RESUMEN

La cadena de valor es de vital importancia para las empresas de autobuses, puesto que permite realizar un análisis estratégico de sus ventajas competitivas mediante una evaluación interna de las actividades que esta desarrolla. La metodología de este estudio ha sido una combinación de búsqueda de información cualitativa y cuantitativa, con la finalidad de escenificar la actualidad de este sector en la provincia de Málaga. Se analizaron las actividades primarias relacionadas con la puesta del servicio al mercado y la comercialización de éste, y las actividades de apoyo, aquellas que sustentan la operatividad y servicio final que recibe el pasajero. El principal objetivo es determinar las ventajas competitivas con las que cuenta Avanza Mobility ADO frente a sus principales competidores. Los resultados obtenidos de esta investigación muestran que la principal ventaja competitiva con la que cuenta la compañía de transporte de viajeros en Málaga es la innovación, a través de proyectos como autoMOST, estas iniciativas empoderan la cadena de valor de la empresa, pero también aportan una mejor experiencia a los pasajeros y a la ciudad en lo referente a sostenibilidad, accesibilidad y seguridad.

Palabras clave: Cadena de valor. Movilidad. Innovación. Calidad. Digitalización.

Analysis of the value chain of Avanza Mobility ADO company

ABSTRACT

The value chain is of vital importance for bus companies, since it allows a strategic analysis of their competitive advantages through an internal analysis of the activities that it develops. Thus, the services that it makes available to society, the value received by users and the contribution to mobility that these companies contribute to the land transport of travelers are studied. The methodology of this study has been a combination of searching for qualitative and quantitative information, with the aim of staging the news of this sector in the province of Malaga. The primary activities related to putting the service on the market and its commercialization, and the support activities, those that support the operation and final service received by the passenger, were analyzed. The main objective is to determine the competitive advantages that Avanza Mobility ADO has over its main competitors. The results showed that the main competitive advantage from Málaga passenger transport company were the innovation, through projects such as autoMOST, these initiatives empower the company's value chain, but also provide a better experience for passengers and the city in terms of sustainability, accessibility, and safety.

Keywords: *Value chain. Mobility. Innovation. Quality. Digitization.*

Palavras-chave: *Cadeia de valor. Mobilidade. Inovação. Qualidade. Digitalização.*

INTRODUCCIÓN

El transporte constituye un elemento esencial en la vida de las urbes actuales, hasta el punto que resulta difícil plantearse la respuesta a una hipótesis contractual con respecto a cómo serían en la actualidad nuestras ciudades y áreas metropolitanas sin transporte (Urbano, Rúa y Gutiérrez, 2012). En palabras de Marchante-Lara y Benavides-Velasco (2013) el transporte urbano comprende una parte muy significativa del total de la movilidad. Las grandes áreas urbanas no son viables sin la existencia de un transporte público adecuado. La elevada densidad de habitantes y los desplazamientos necesarios convierten el espacio en un recurso limitado. Por ello, el transporte público es el sector más significativo para crear un entorno sostenible, al ser uno de los modos más eficientes desde el punto de vista del espacio ocupado y consumo por habitante.

En España el marco legislativo referente al transporte en general y al transporte público en particular se encuentra estructurado en tres niveles, que corresponden a los niveles políticos con los que está organizado el Gobierno: local, autonómico y nacional. Por ejemplo, en este país la Constitución ha asignado a las comunidades autónomas, en adelante CC. AA., la competencia exclusiva sobre ferrocarriles y carreteras cuyo itinerario se desarrolle íntegramente en el territorio de la comunidad; de hecho, las CC. AA. organizan y canalizan la financiación de varios municipios de la forma más eficiente para lograr el desarrollo de un transporte público de calidad que cubra en la mayor medida posible las necesidades de movilidad de sus ciudadanos. En las próximas secciones se desarrolla en profundidad este instrumento de movilidad. A nivel global, las competencias en servicios de transporte según los tres niveles mencionados son: "Municipal, Regional y Nacional", siendo el transporte urbano uno de los elementos fundamentales dentro de la gestión de la movilidad (Urbano, Rúa y Gutiérrez, 2012).

Asimismo, para gran parte de la población de la ciudad de Málaga, el transporte de viajeros por carretera constituye un medio esencial para desplazarse de un punto a otro dentro de la ciudad, así como entre ésta y el resto de los territorios, formen parte o no

de la provincia. Sin embargo, esta parte de la población solo representa una porción de los desplazamientos colectivos que se originan por carretera en Málaga. Además de tratarse de una de las ciudades españolas más pobladas, cada año son más los turistas que deciden pasar sus vacaciones en la Costa del Sol, que se consolidó como una de las ciudades con mayor potencial turístico a nivel nacional. El turismo es el sector que más aporta al PIB de España, según un informe elaborado por el World Travel & Tourism Council, WTTC (2019), la actividad turística aportó el 14,6% sobre el total del PIB del territorio español en 2019. El turismo para Málaga, al igual que en España, constituye una de sus principales actividades económicas. Según datos del Instituto Nacional de Estadística, en adelante INE (2020), el año 2019 ha sido el mejor en cuanto a visitantes desde que existen registros referentes a ello. Del total de viajeros que ha recibido la ciudad durante el pasado año 2019, el 61,43% lo componen viajeros de destinos internacionales frente al 38,57% representado por turistas españoles. Debido a su gran afluencia de personas y una oferta turística diversificada que engloba la mayoría de los segmentos fijados en los planes estratégicos del Patronato de Turismo, Málaga es la provincia andaluza que más aporta al sector turístico andaluz.

El tejido empresarial malagueño se está diversificando debido a la alta estacionalidad de la actividad turística en el territorio. Las grandes multinacionales como Vodafone, Oracle, Google, Amazon, DHL, entre otras muchas más, se están implantando en la Costa del Sol debido a las infraestructuras que posee Málaga y a un capital humano muy profesionalizado en las nuevas tecnologías de la información, logística y almacenaje y telecomunicación. Pero uno de los principales motivos por lo que las multinacionales se están implantando en el territorio malagueño es su conectividad aérea con las principales capitales del mundo. Esta accesibilidad aérea es gracias al aeropuerto de Málaga, dado que la localización del aeropuerto lo sitúa como conector entre el continente americano y europeo (Florido-Benítez, 2021a, 2021b, 2021c).

La gran demanda de movilidad presente en el sector del transporte de viajeros por carretera incentiva a las empresas malagueñas a crear ventajas competitivas que les permitan diferenciarse del resto. Recientes investigaciones, entre ellas Benavides (2019) y Yumisaca et al. (2020), demuestran que cada vez son más las empresas de la industria turística que apuestan por la cadena de valor como instrumento para la determinación de ventajas competitivas. La aplicación de la cadena de valor tiene como fin generar mayor competitividad, menores costos de producción, una calidad superior, variedad de recursos y un aprendizaje continuo, entre otros elementos que contribuyen a su innovación (Benavides 2019). En la misma línea, Yumisaca et al. (2020) añade que la cadena de valor permite construir un espacio de análisis novedoso del funcionamiento de la actividad turística, con el que establecer la situación real de los elementos intervinientes en la prestación de servicios del destino turístico en cuestión.

Por estas razones, nos hemos propuesto realizar un análisis de la cadena de valor de una empresa de transportes de viajeros enfocado en la ciudad de Málaga. A su vez, la investigación de una compañía de transportes de viajeros viene motivada por la importancia con la que cuenta el transporte en la sociedad, no solo a nivel local, sino también a nivel nacional, siendo un sector clave para el desarrollo de cualquier país. La empresa objeto de estudio es Avanza Mobility ADO, una compañía dedicada al transporte colectivo de pasajeros por carretera y que actúa en la península ibérica como parte del grupo mexicano Mobility ADO. El grupo Avanza tiene su sede en Madrid, desde donde coordina a todas las empresas que lo componen en el resto del país. Pero nuestra localización del estudio se centrará en su delegación de Málaga. Para interpretar correctamente este proyecto de investigación, es preciso abordar una serie de conceptos con los que escenificar la cadena de valor en el transporte terrestre de pasajeros, sector al que esta investigación se ha enfocado. En este apartado haremos una introducción de la representación de este trabajo de investigación, la justificación de por qué lo hemos

realizado, los objetivos que nos hemos marcado y sus correspondientes resultados para lograr unas conclusiones que ayuden a mejorar la toma de decisiones de los gestores y así tener una mejor eficiencia y eficacia dentro de dicho departamento. La investigación persigue como objetivo nuclear la determinación de las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa Avanza Mobility ADO frente a la competencia. Para alcanzar este objetivo, se debe atender a una serie de objetivos específicos:

1. Determinar las actividades que integran la cadena de valor de Avanza.
2. Analizar los actores de la cadena de valor de Avanza Mobility ADO.

La metodología que hemos utilizado se compone de fuentes primarias provenientes de manuales de marketing y dirección estratégica, periódicos y datos oficiales de instituciones públicas. Para las fuentes de información secundaria nos hemos centrado en artículos del sector de transporte. Además, hemos aportado datos cuantitativos de varias bases de datos como: Organización Mundial del Turismo; Instituto Nacional de Estadística (INE), la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) a nivel estatal y el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA) entre otros.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Historia del Grupo Avanza

Para hacer un análisis adecuado de la cadena de valor de Avanza Mobility ADO debemos conocer cuál es su historia, presente y futuro, en otras palabras, es fundamental conocer los orígenes y la trayectoria de Avanza desde que fue fundada, cuál ha sido su evolución y los pasos que ha seguido para posicionarse donde se encuentra hoy día, así como la perspectiva de futuro de esta. El transporte de viajeros por carretera tiene su origen en Málaga en el año 1922 cuando la empresa Portillo y Cia S.L. se hizo con la primera concesión administrativa de transporte de viajeros por carretera entre Málaga y La Línea de la Concepción. La línea Churrriana-Málaga de Portillo y Cia S.L., comenzó a operar en el año 1923 en el territorio malagueño. Posteriormente, en 2001 fue adquirida por CTSA, propiedad de Fomento de Construcciones y Contratas (FCC) esta es mostrada en la Figura 1.



Figura 1. Línea Churrriana-Málaga de Portillo y Cia S.L. (1923). Fuente: <https://malagayprovincia.blogspot.com/2013/07/fotos-antiguas-de-malaga-ignacio-munoz.html?m=0>.

Un año después, en 2002 nace el Grupo Avanza, mediante la fusión de tres empresas del sector de transportes urbano en España: Transportes urbanos de Zaragoza (TUZSA) fundada en 1885, actualmente Avanza Zaragoza; Auto-Res uno de los principales operadores de transporte de largo recorrido desde 1943, y VITRASA, concesión del Ayuntamiento de Vigo al servicio de transporte urbano desde 1968. En 2006 CTSA Portillo fue adquirido por el fondo de capital riesgo Doughty Hanson. Durante este periodo cabe destacar las numerosas concesiones de servicios de transportes urbanos que obtuvo el grupo y la importancia que supone para este trabajo la adquisición en 2007 de la Corporación Española de Transporte (CTSA) que hasta ese momento era propiedad de la empresa Fomento Construcciones y Contratas (FCC). A partir de ese momento, el grupo comenzó a tener presencia en la provincia de Málaga bajo la marca Autobuses Portillo, siendo además la propietaria del principal operador de transportes de la provincia.

Actualmente Avanza es responsable de los servicios de autobuses urbanos de Benalmádena, Marbella y Torremolinos, ciudades con gran potencial turístico. Y Portillo, su operadora de transporte de viajeros, ha sido una de las compañías más conocidas a lo largo de los años en la provincia de Málaga. Hoy día, el servicio de autobuses que ofrece Avanza en la provincia de Málaga sigue siendo conocido por muchos malagueños como autobuses Portillo, a causa de que muchos de sus autobuses aún siguen luciendo los míticos colores del Consorcio de Transporte Metropolitano del Área de Málaga, en adelante CTMAM, que solían ocupar los autobuses Portillo. De forma que la imagen positiva de la anterior operadora de transportes por carretera sigue reflejada en su sucesora, Avanza, siendo este un aspecto positivo para la cadena de valor de Avanza.

La Figura 2 muestra un ejemplo de cómo lucen las líneas del grupo Avanza integradas en el CTMAM (2020). En el año 2013, Avanza fue adquirida por la compañía mexicana Autobuses de Oriente (ADO), pasando a formar parte del grupo que hoy conocemos como Avanza Mobility ADO. Seguidamente, para que el lector pueda familiarizarse con la imagen de marca que presentan los autobuses de la compañía, introducimos la Figura 3 la cual muestra la línea 313 Málaga-Algeciras con los colores rojo y blanco, propios del grupo Avanza.



Figura 2. Autobús de Avanza Portillo con los colores del CTMAM 2016. Fuente: <https://www.flickr.com/search/?q=portillo%20avanza>.



Figura 3. Línea de largo recorrido de Avanza Mobility ADO. Málaga-Algeciras. Fuente: <https://www.flickr.com/photos/kinobus/49253804937>.

Como parte del grupo Mobility ADO, Avanza ha expandido sus líneas de negocio y ha participado en numerosos proyectos de desarrollo que han contribuido no solo al desarrollo tecnológico del país, sino también al social, aumentando el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos. Actualmente, cuenta con dos servicios de transporte ferroviario. Estos son el Tranvía de Zaragoza y el Metropolitano de Granada. Adicionalmente el grupo Avanza se dedica a la gestión de estaciones de autobuses y áreas de servicio. Un ejemplo actual de innovación, fundamental para la cadena de valor de la empresa en Málaga, es la implementación de un autobús no tripulado que conecta el centro con el puerto de Málaga a principios de 2020. Asimismo, mostramos la línea del tiempo y su transformación de la empresa hasta el año 2020, mostrado en la Figura 4, en la que se hace una recopilación de los hechos más relevantes de la historia con los que escenificar la evolución de la imagen de marca y sus correspondientes gestores operativos.

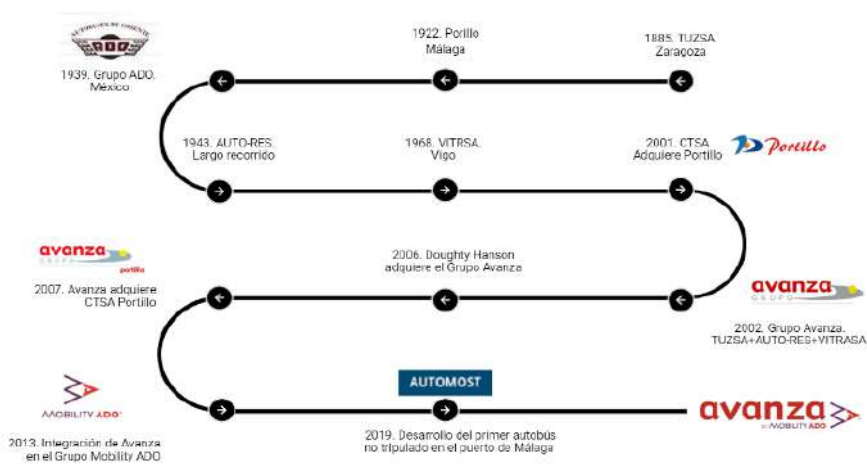


Figura 4. Evolución del Grupo Avanza Mobility ADO. Fuente: *Elaboración propia*.

Concepto cadena de valor en el sector de transportes de viajeros

El concepto de cadena de valor fue creado por Michael Porter (1985). El término fue introducido en su libro de ventaja competitiva como un instrumento de análisis. En este manual, el autor sostiene que la cadena de valor se compone de un conjunto de actividades llevadas a cabo por una determinada organización con el fin de crear valor para sus clientes. El conjunto de valor generado, además, conduce a lo que el autor denomina una ventaja competitiva. De este modo, podemos afirmar que la cadena de valor va dirigida a cualquier organización que cree valor y que desee mejorar su posición frente a la competencia. En resumen, este modelo permite a las empresas analizar sucesivamente el conjunto de sus actividades y su manera de interactuar, con el objetivo de mantener o alcanzar una ventaja frente a sus competidores mediante la optimización de cada etapa del conjunto de actividades que otorgan valor a la empresa y al entorno de esta. En una versión más actualizada, Porter (2004) hace una clasificación mediante un gráfico en el que divide las actividades de la cadena de valor en dos grupos, distinguiendo de esta forma entre actividades primarias y actividades de apoyo. Seguidamente se muestra a través de la Figura 5 la cadena de valor una organización en estudio realizado por Porter (2004).

Según Porter (2004) las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución final de los productos y servicios para la creación de valor directa para el cliente. Entre este grupo de actividades primarias se encuentran la logística interna, operaciones, logística externa, ventas y marketing y servicios post venta de la empresa. Por otra parte, las actividades de apoyo aportan valor de forma indirecta mediante la mejora de las actividades primarias. Estas últimas consisten en la infraestructura, recursos humanos, tecnología y adquisiciones de la organización. No obstante, el margen que aparece en la Figura 5 representa la diferencia entre el valor total generado por las actividades y el coste que supone el desempeño de estas. Cuanto mayor sea esta diferencia, mayor beneficio obtendrá la empresa, por ende, contará con mayores facilidades para alcanzar ventajas competitivas, por lo que según este modelo destacamos que las actividades deben ir encaminadas a la mejora de los servicios productivos y a la reducción de los costes de producción de estos.



Figura 5. Cadena de valor Porter (2004). Fuente: Porter (2004).

En esta misma línea Quintero y Sánchez (2006) definen la cadena de valor como una herramienta del pensamiento estratégico, ideal para realizar un análisis estratégico a través de la mejora de las actividades que integran la cadena de valor. Exponen tres

estrategias básicas a seguir en función del análisis realizado, estas son: liderazgo de costos, diferenciación y concentración segmentaria. Sin embargo, frente al enfoque productivo hacia el margen de beneficios en el que se centran los autores anteriores, debemos aproximar la cadena de valor hacia las singularidades que presenta el sector servicios al que pertenece la empresa objeto de estudio. Desde un enfoque más sectorial, Alonso (2008) hace una reinterpretación de la cadena de valor adaptándola a las peculiaridades de las organizaciones dedicadas al sector servicios, estas son: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad. Atendiendo a estos criterios, el autor considera como eslabones las actividades de la conocida cadena de valor, y los divide en eslabones de apoyo y primarios.

Desde una perspectiva más turística, Zhao, Cao y Liu (2009) centra su conceptualización de la cadena de valor en la actividad turística, definiéndola como el proceso de transferencia de los productos turísticos desde los proveedores hasta los consumidores, que generalmente está compuesto por productos turísticos, intermediarios turísticos y los propios turistas. De manera que, según este estudio, los recursos turísticos, los productos turísticos, los canales de distribución y los turistas constituyen la cadena de valor del turismo. Cada sector genera el valor añadido que, en última instancia, es realizado por los turistas. Siguiendo en la línea turística, Pulido-Fernández y López-Sánchez (2016) utilizan la cadena de valor como instrumento de análisis para la sostenibilidad de las políticas turísticas, esto es llevado a cabo mediante la aplicación del modelo al destino turístico. Elaboran así una cadena de valor con siete eslabones Su enfoque hacia el destino turístico permite disponer de una visión conjunta del fenómeno turístico y de cada uno de los eslabones a través de los que los agentes turísticos generan valor al turista. Siendo el primero de estos la planificación de la gestión del territorio, los recursos humanos, la normativa legal y financiación, considera como segundo eslabón la organización del valor que el producto/servicio otorgará al turista en el destino en cuestión.

Recientemente, Vilchez (2019) define cadena de valor y hace referencia a una sucesión de actividades que lleva a cabo la empresa y que se encuentran relacionadas entre sí. Por último, representamos los diferentes enfoques de los autores en el Cuadro 1, con la finalidad de enriquecer este estudio y aportar diferentes puntos de vistas para obtener unos mejores resultados y unas conclusiones más objetivas y dinámicas para favorecer mejores decisiones futuras por parte de los operadores de empresas de transportes por carretera de pasajeros.

Cuadro 1. Enfoques de la cadena de valor. Fuente: *Elaboración propia.*

Autor	Enfoque de la cadena de valor	Año
Porter	Mejora de la productividad a través de la optimización de las actividades de la empresa.	2004
Quintero y Sánchez	Desarrollo de planes estratégicos con los que hacer frente a la competencia.	2006
Alonso	Aplicación del modelo al sector servicios con el cliente como parte de la cadena de valor.	2008
Zhao, Cao y Liu	Aplicación del modelo al turismo con el turista como núcleo de la actividad turística.	2009
Fernández y Sánchez	Aplicación del modelo al destino turístico con el transporte como un elemento esencial.	2016
Vilchez	Esencia del concepto de la cadena de valor y la relación existente entre sus eslabones.	2019

Si bien cada uno de los autores presentados tiene un enfoque distinto, en todos ellos queda presente el concepto de este modelo y la orientación de este hacia la determinación de las posibles ventajas competitivas que se pueden desarrollar a través de la optimización de las actividades que desarrolla cualquier organización. Porter (2004) sostiene que la cadena de valor se compone de un conjunto de actividades llevadas a cabo por una determinada organización con el fin de crear valor para sus clientes. El conjunto de valor generado, además, conduce a lo que el autor denomina una ventaja competitiva. De este modo, podemos afirmar que la cadena de valor va dirigida a cualquier organización que cree valor y que desee mejorar su posición frente a la competencia. Quintero y Sánchez (2006) complementan el modelo con una aplicación estratégica de los conceptos aportados por Porter.

Las aplicaciones de la cadena de valor al sector servicios, turismo y destino turístico de los autores citados tienen un componente en común: un elemento esencial sin el cual la aplicación a dicho sector no tendría sentido. Estos son: el cliente, el turista y el transporte respectivamente. Por ende, el transporte por carretera, integrado de una u otra forma en estos sectores, también girará en torno a ellos y presentará un elemento central propio. Y no se nos ocurre ninguno más adecuado que el medio de transporte con el que se lleve a cabo su actividad. Por último, Vilchez (2019) pone de manifiesto la esencia del concepto de la cadena de valor, la cual debe estar presente en cualquier modelo de la cadena de valor, así como las interrelaciones existentes entre las actividades que la organización considera como los eslabones del mencionado modelo. Sin embargo, nos hemos visto obligados a redefinir el concepto de cadena de valor en este estudio, dado que, en la revisión de la literatura, se ha observado una carencia de esta conceptualización en el sector del transporte público por carretera. Nuestra nueva aportación de la cadena de valor tomará como base los principales elementos de los autores citados anteriormente y un enfoque más orientado a transporte público. Por ello, nuestra definición de la cadena de valor es una herramienta dirigida a cualquier organización dedicada al transporte de viajeros que busque optimizar las actividades que lleva a cabo para la mejora de la satisfacción del cliente y aportar un valor añadido en la experiencia del pasajero. Todo ello con fin de desarrollar ventajas competitivas que le permitan posicionarse y diferenciarse ante sus principales competidores.

Situación de la empresa Avanza en del sector de transporte de viajeros en Málaga

El grupo Avanza pertenece al sector de transporte de viajeros por carretera. Al analizar su historia, mencionamos que actualmente se encuentra integrada en el grupo mexicano Mobility ADO, cuya misión es mejorar la calidad de vida de las personas a través de la movilidad de viajeros por carretera, ofreciendo distintas soluciones de transporte en los territorios de México, Guatemala, España y Portugal a través de servicios de transporte urbano, interurbano y de larga distancia. Para realizar una introducción más visual a la operatividad del conjunto empresarial, seguidamente se muestra el mapa de actuación del grupo en la Figura 6. Se puede observar que el grupo Avanza opera en la península ibérica, dentro de ella vamos a enfocar el estudio de la compañía en España, concretamente en la ciudad de Málaga. La situación geográfica constituye un factor importante a la hora de realizar un análisis de una empresa dedicada al transporte de viajeros pues el desarrollo de los medios de transporte y el crecimiento de la actividad turística dependen de un tercer elemento, la marginalidad geográfica (Celata 2007). Este mismo autor expone que la accesibilidad a los medios de transporte en un lugar determinado puede convertirse en una limitación para el crecimiento del sector turístico en ese mismo territorio. No obstante, aquellos lugares con atractivo turístico cuentan con ventajas para el crecimiento y desarrollo de los medios de transporte. En

otras palabras, la industria turística se ve impulsada y consolidada por el transporte en aquellos lugares que ven mejorada su infraestructura de transportes y viceversa (Khadaroo y Seetannah, 2007). Málaga es la ciudad andaluza que más contribuye al sector turístico en Andalucía (IECA, 2020), por esta razón, la ciudad parte con unas buenas condiciones para que una empresa dedicada al transporte de viajeros por carretera pueda prosperar y expandirse.



Figura 6. Mapa de actuación del Grupo Mobility ADO. Fuente: Elaboración propia.

El destino turístico Málaga es altamente dependiente del transporte de pasajeros por carretera; la operatividad de una empresa de transporte de viajeros por carretera como Avanza Mobility ADO no puede ser evaluada en Málaga sin tener en cuenta el potencial turístico de la ciudad. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT 2020), el turismo por definición es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Podemos ver como en la definición del concepto se hace mención del desplazamiento, por lo que ya se puede entrever una relación entre la actividad turística y los medios de transportes.

No obstante, Cooper et al. (2007) hace referencia a una relación de dependencia entre el transporte y el turismo, afirmando que el transporte es un medio necesario para los desplazamientos dentro del destino visitado y la propia actividad turística. En otras palabras, el transporte puede ser examinado sin considerar al turismo, sin embargo el turismo no puede ser analizado sin tomar en cuenta al transporte (Lumsdon y Page, 2004). Existe una relación de dependencia unilateral y directa del turismo frente al transporte, pues para que exista el turismo es necesario que existan medios de transporte que conecten al viajero y el resto de las compañías turísticas con su destino. Motivo por el cual podemos afirmar que el desarrollo turístico está condicionado al desarrollo de los medios de transporte como parte esencial para que exista el propio turismo. Para conocer con mayor detalle la situación del grupo Avanza en el entorno que ofrece la provincia de Málaga es necesario analizar en qué municipios de la provincia andaluza tiene presencia la empresa de transportes de viajeros por carretera que estamos analizando. Por este motivo, en la Figura 7 mostramos un mapa de los municipios malagueños en los que Avanza Mobility ADO lleva a cabo su actividad mercantil. Estos pueden distinguirse en color rojo.



Figura 7. Mapa de destinos de Avanza en los municipios de la provincia de Málaga. Fuente: *Elaboración propia.*

Una vez más podemos hablar de Málaga como una localidad con gran potencial turístico, cuyos ingresos dependen en gran medida del propio turismo y, por ende, de los transportes. Esto queda evidenciado en el mapa de actuación de la compañía, la cual tiene presencia en los municipios con mayor atractivo turístico de la provincia. Del mismo modo, la relación de dependencia del turismo frente a los medios de transporte está muy presente en los territorios en los que vamos a enfocar la cadena de valor de la empresa de transportes Avanza Mobility ADO, de ahí, la importancia del turismo en el estudio de su cadena de valor. Bonilla (2013) llevó a cabo un estudio sobre las tendencias que ha seguido el turismo, en el que señala como causantes de la evolución del sector a tres factores principales. El primero de ellos, un cambio en las costumbres y la forma de relacionarse del ser humano con el entorno. En segundo lugar, la evolución de los medios de transporte gracias a las nuevas tecnologías. Y tercero, el surgimiento de nuevos medios de comunicación y la digitalización del sector. El segundo de estos factores denota que el transporte de viajeros es un sector que se ve afectado positivamente por los avances en tecnología, por lo que, dado que el turismo es un sector dependiente del transporte, también se verá afectado positivamente por este fenómeno.

Junto al factor turístico, la tecnología debe estar muy presente en la cadena de valor de Avanza Mobility ADO para que esta logre proyectar nuevos modelos de negocios, además de otros elementos como la calidad, innovación, capacidad de adaptación, diferenciación y la creación de valor agregado son determinantes para que sus servicios repercutan al viajero una mayor seguridad, rapidez y confort, con el fin de diferenciarse de sus principales competidores y que estas se transformen en ventajas competitivas. Todos estos son factores que constituyen fortalezas, con las que Avanza deberá contar para aprovechar la oportunidad que le brinda el potencial turístico de la Costa del Sol. De manera que todo lo que se estudie con la cadena de valor se utilizará para desarrollar los pros y contras de la organización, buscando transformar sus debilidades en fortalezas con las que desarrollar ventajas competitivas a través de diversas estrategias.

La cadena de valor de Avanza Mobility ADO

Una vez identificado el sector al que debe ir orientado el análisis de la cadena de valor y teniendo en cuenta los factores que forman parte de esta, la cuestión que nos ocupa es determinar las actividades que integran la cadena de valor de Avanza Mobility ADO. Por ello, es de vital importancia conocer las áreas responsables de las actividades de la empresa. Su equipo directivo está compuesto por una dirección general al frente que regula ocho direcciones corporativas y dos direcciones operativas. A fin de ofrecer una visión más jerarquizada, la Figura 8 muestra una representación visual de la estructura organizacional que presenta la empresa.



Figura 8. Organigrama de Avanza. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Avanza (2020).

El organigrama del grupo Avanza muestra todas las áreas de la compañía que están destinadas a aportar un valor, sin embargo, para poder elaborar un primer esbozo de la cadena de valor, distinguiremos entre actividades orientadas a la creación de valor para el cliente externo y orientadas al cliente interno. Las actividades destinadas al cliente externo son las que Porter (2004) denomina actividades primarias, aquellas que persiguen satisfacer las necesidades de los consumidores finales con el bien o servicio prestado.

En cambio, el término cliente interno hace referencia a las personas que trabajan dentro de la compañía y las que colaboran en la colocación del servicio en el mercado, como empleados, gerentes o socios externos. Sobre ellos recaen los eslabones de apoyo. Estos últimos, podemos considerarlos los cimientos de la cadena de valor de cualquier empresa, pues si las actividades de apoyo funcionan de forma adecuada, conseguirán aumentar la moral de los empleados, y por consiguiente la productividad de las actividades primarias. De esta forma clasificamos las áreas de mantenimiento, operaciones, marketing y relaciones institucionales y comunicación como parte de los eslabones principales de la cadena de valor. La dirección general, finanzas, área jurídica, recursos humanos, compras y sistemas quedan integradas en la cadena como eslabones de apoyo.

Una de las conclusiones a las que llegamos al analizar el concepto de la cadena de valor y para determinar que la aplicación del modelo sea óptima, es que debemos contextualizarlo atendiendo el sector al que pertenece la empresa objeto de análisis, en este caso al transporte de viajeros por carretera. Para facilitarnos esta tarea, haremos uso de la misión de la empresa: “Mejorar la calidad de vida a través de la movilidad. Buscamos satisfacer las necesidades de movilidad de los ciudadanos, promover la relación entre pueblos y facilitar el conocimiento de nuevos lugares” (Grupo Avanza, 2020). El siguiente paso es saber qué necesita la empresa para cumplir con dicha misión. Además de todos los departamentos necesarios para la gestión de la organización mostrados en el organigrama de la Figura 8, existe un elemento esencial para que la empresa pueda cubrir las necesidades de movilidad de los pasajeros: el autobús.

Este hecho nos hace considerar la flota de autobuses con la que cuenta Avanza como el activo indispensable para el desarrollo de la actividad de la propia compañía de transportes. Del mismo modo, el autobús determina la razón de ser de la empresa. Hay que mencionar además que la importancia del autobús radica en la actuación de éste como enlace entre la empresa y el cliente, por ello, cabe esperar que el autobús esté presente en el valor generado a través de las actividades de la cadena de valor, que también debe ser perceptible para el pasajero a lo largo de su viaje. Teniendo en cuenta el autobús como nexo entre empresa y pasajeros, hemos considerado adecuado colocar los elementos del organigrama de la compañía en un gráfico que se asemeje lo máximo posible a este elemento identificativo de la empresa. Atendiendo a la estructura que debe seguir el gráfico de cualquier cadena de valor, presentamos la Figura 9, con la cadena de valor aplicada al conjunto empresarial Avanza Mobility ADO.



Figura 9. Cadena de valor de Avanza Mobility ADO desde el punto de vista de este estudio. Fuente: *Elaboración propia.*

En la zona superior del autobús, encontramos los eslabones de apoyo como el conjunto de elementos que hace posible que la maquinaria se mueva y que el autobús (empresa) avance hacia la dirección que el conductor (dirección empresarial) estime conveniente. Puestos en el lugar del cliente se encuentran los recursos humanos, el área de compras y los sistemas de información referentes a factores que puedan afectar a cuestiones de calidad, innovación o accesibilidad de la empresa.

En la zona baja del vehículo se muestran los eslabones primarios representan la maquinaria del autobús y se componen en primer lugar por las ruedas delanteras, que, como en la mayoría de los vehículos, permiten seguir un rumbo específico, en este caso las ruedas delanteras, como el eje direccional representan las operaciones de la compañía y la dirección en la que avanza ésta a través de la toma de decisiones de la dirección empresarial (conductor). Seguidamente, las ruedas traseras representan la tracción del autobús, impulsando las operaciones mediante un mantenimiento, relaciones institucionales y comunicación adecuadas. Por último, el marketing representa la carrocería del autobús como el conjunto final de la empresa perceptible para los clientes potenciales.

Asimismo, se incluye el margen de beneficios en los espejos del autobús como un elemento que se debe “vigilar” y que hace referencia a la cuantificación económica de las actividades llevadas por la empresa, el cual deberá ser positivo para que Avanza Mobility ADO pueda proyectar nuevos modelos de negocios y maximizar beneficios con el paso de los años, así como mantener una buena relación con sus inversores. Sin embargo, Guerra y Navas (2007) expone que una ventaja competitiva puede obtenerse no sólo de una actividad concreta, sino también de las interrelaciones entre actividades. Dichas

interrelaciones pueden darse entre actividades de la cadena de valor o dentro del sistema de valor, es decir, entre la cadena de valor de la empresa con las de sus proveedores y clientes. Debemos tener en cuenta dos actividades principales para alcanzar ventajas competitivas: la optimización de actividades de la cadena de valor y la coordinación entre ellas, de forma que mejorar una actividad puede hacer que también se vean beneficiadas aquellas con las que se encuentre interrelacionada.

METODOLOGÍA

En esta sección se desarrolla la metodología del estudio que constituye el grueso de este y que, complementada con la revisión de la bibliografía, ayudará a analizar las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa Avanza frente a la competencia. Para alcanzar este objetivo, se debe atender a una serie de objetivos específicos:

1. Determinar las actividades que integran la cadena de valor de Avanza.
2. Analizar los actores de la cadena de valor de Avanza Mobility ADO.

Inicialmente, este estudio ha procedido a una revisión extensa de la literatura de la cadena de valor, mostrándolas desde un enfoque diferente por los autores expuestos en la sección 2 de la revisión de la literatura. La literatura de la cadena de valor en la actividad turística es muy extensa (Porter, 2004; Quintero, 2006; Bonilla, 2013; Pulido-Fernández et al., 2016; Benavides, 2019; Benavides, 2019; Bautista et al., 2020, entre otros muchos más), pero la literatura de la cadena de valor en el transporte por carretera está muy acotada y no es tan amplia como en la actividad turística (Hernández, 2013; Rodríguez-Álvarez y Pérez Martínez, 2016). Este déficit de investigación de la cadena de valor en el transporte por carretera de pasajeros ha sido una de las principales causas por la que hemos tenido que proceder a un proceso de revisión sistemática, con la finalidad de escenificar los actores o agentes que actúan en la cadena de valor de la empresa Avanza. El proceso de revisión sistemática se puede definir como una revisión exhaustiva de la evidencia existente sobre una pregunta claramente formulada que aplica procedimientos explícitos y sistemáticos para identificar, elegir y evaluar críticamente la investigación relevante, junto con la extracción y análisis de datos de los estudios que se incorporan en la revisión (De Menezes y Kelliher, 2011; Christofi et al., 2017).

Este estudio se enriqueció notablemente en cuanto a sus teorías y prácticas a partir de revistas científicas que han abordado el impacto de la cadena de valor en el transporte por carretera y la actividad turística como: *Annals of Tourism Research*; *Revista Innovar*; *Cuadernos de economía*; *Tourism & Management Studies*; *Turismo y Transporte*; *Gestión turística*; *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, entre otras. Los datos de estas revistas fueron tomados desde la base de datos de la Universidad de Málaga y verificados con las referencias de la base de datos de la Web of Science (WoS, 2021). En palabras de Yang y Zheng (2019), afirma que la base de datos de la Web of Science tiene estándares estrictos para la selección, evaluación, desarrollo y gestión de revistas. Muchos investigadores y académicos tienden a seleccionar quizás la base de datos bibliográfica más conocida de Social Sciences Citation Index (SSCI) of Clarivate Analytics' Web of Science (WoS), que enumera revistas académicas para identificar posibles fuentes de revisión (Paul y Rialp, 2020).

Además, este estudio usa también datos secundarios ofrecidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Colegio Oficial de Registradores de España, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y el Servicio de Empleo Público Estatal (SEPE), la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) a nivel estatal. Los

datos regionales fueron tomados del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA). A nivel provincial, los datos seleccionados fueron recogidos desde el Consorcio de Transporte Metropolitano del Área de Málaga (CTMAM), y la Confederación de empresarios malagueños (CEM). Los datos secundarios mostrados en este estudio son organizados en cuadro y representados en figuras que permiten obtener resultados y posteriormente conclusiones (Cohen y Manion, 2002; Mcmillan y Schumacher, 2005). El desarrollo de los medios de transportes públicos es la manifestación más visible de una economía moderna globalizada. La creciente necesidad de movimiento de personas y bienes a lo largo de la geografía mundial exige un sistema de movilidad desarrollado capaz de prestar los servicios complementarios fundamentales para el desarrollo de los diferentes sectores de una economía (Martín-Cejas y Hernández, 2017).

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LA CADENA DE VALOR EN EL SECTOR DE TRANSPORTE DE CARRETERA DE VIAJEROS

Datos del sector de transporte de viajeros por carretera en Málaga

Actualmente la situación de la pandemia afecta al transporte de viajeros en Málaga al igual que en el resto del mundo, dado que la demanda de pasajeros está cayendo a niveles considerables que perjudican los balances de las empresas para poder alcanzar sus beneficios anuales. Según Sánchez (2020), los números siguen confirmando la complicada travesía en la que se encuentran actualmente los dos principales medios de transporte público en la ciudad de Málaga: los autobuses de la EMT y el Metro. Muestra de ello es que, a pesar de ligeras mejorías en las cifras de pasajeros observadas en los últimos meses, la demanda sigue muy lejos desde los datos del año 2019. Con el objetivo de ofrecer una visión global sobre el efecto de la pandemia en el transporte por carretera por autobús, en la siguiente Figura 10 mostramos el número de viajeros transportados por autobuses urbanos e interurbanos en territorio español durante los últimos cinco años y su caída exponencial durante el período del COVID-19.

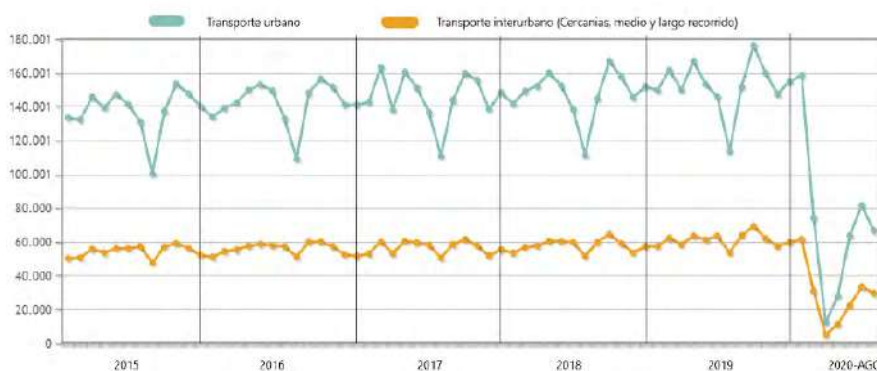


Figura 10. Viajeros transportados por autobús en España. Transporte urbano e interurbano. Fuente: Elaboración propia a través de los datos del INE (2020).

Como se observa, la incidencia de la pandemia no es exclusiva de la EMT y el metro de Málaga, sino que está afectando a todos los sectores de transporte referentes al autobús. El gráfico evidencia en España una gran caída del número de viajeros transportados en marzo del presente 2020 debido a la llegada de la pandemia ocasionada por el COVID-19. Posteriormente, analizaremos la damnificación que la enfermedad ha

supuesto para Avanza Mobility ADO en Málaga, así como las medidas llevadas a cabo por la empresa para minimizar los efectos de esta. También se puede contemplar que los autobuses transportan a un mayor número de viajeros mediante desplazamientos urbanos en la modalidad de cercanía y largo recorrido, además de una tendencia alcista en ambas modalidades de transporte durante los primeros meses del 2020. Una vez vista la situación del transporte de viajeros durante los últimos años en territorio español, realizaremos un acercamiento hacia el territorio en el que se ha enfocado el estudio de la cadena de valor del grupo Avanza. En consecuencia, mostramos la Figura 11 con el número de viajeros transportados por servicios de autobús en la ciudad de Málaga.

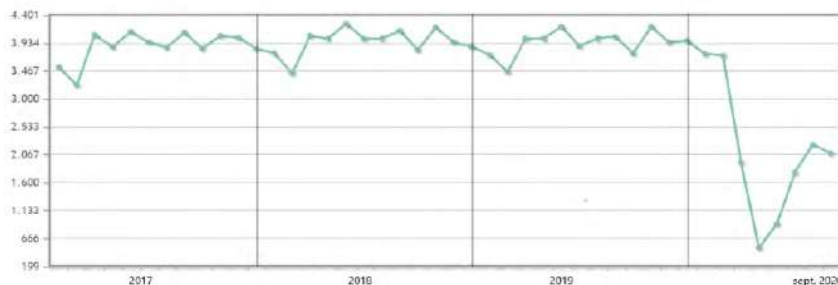


Figura 11. Viajeros transportados por autobús en Málaga. Transporte urbano. Fuente: Elaboración propia a través de los datos del INE (2020).

Si volvemos a examinar mes a mes la Figura 9, visualizamos como el transporte urbano e interurbano durante los años posteriores a 2020 ha registrado un menor número de pasajeros en los meses de verano a pesar del mayor número de clientes potenciales derivados de la actividad turística. Hemos constatado que esto se repite desde 2012 y 2005 (servicios urbanos e interurbanos respectivamente), siendo los últimos años de los que se disponen datos en los registros del INE. De hecho, se ha evidenciado cierta estacionalidad en los flujos de la demanda de sectores relacionados con el turismo (Ramón y Abellán, 2014). El artículo establece como causas principales de la estacionalidad: las vacaciones laborales y escolares, las condiciones climáticas y la concentración geográfica de los visitantes. Las vacaciones laborales y escolares traen consigo una menor actividad en la población afectada, motivo por el cual las empresas de transporte mueven a un menor número de personas, quedando los meses de junio a agosto dedicados a desplazamientos más enfocados al ocio y el turismo, sumado a mejores condiciones climáticas. Estos factores también están presentes en el transporte de viajeros de Málaga, sin embargo, en la Figura 11, observamos que los meses de verano son picos altos de viajeros transportados.

Por ello consideramos necesario realizar un análisis de los viajeros que recibe la provincia de Málaga atendiendo a los factores que según el autor ocasionan la estacionalidad en los sectores relacionados con el turismo, especialmente con periodicidad mensual que evidencie el efecto de las vacaciones y condiciones climáticas, y discriminando entre los viajeros residentes dentro y fuera del territorio español. Para escenificar la estacionalidad de la que habla el autor, a continuación, mediante la Figura 12 mostramos el total de viajeros recibidos en Málaga.

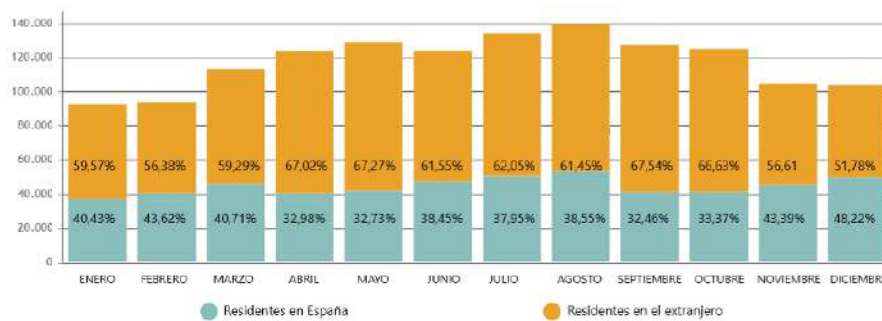


Figura 12. Totales de viajeros recibidos en Málaga durante 2019*. Fuente: Elaboración propia a través de los datos del INE (2020).

* Totales de viajeros llegados mediante transporte aéreo, marítimo y terrestre.

La Figura 12 muestra el total de viajeros por meses que se desplazaron a la ciudad de Málaga durante el pasado 2019, así como el porcentaje de viajeros residentes en España frente a los residentes en países extranjeros. En primer lugar, se evidencia el aumento de la brecha entre el turismo extranjero y doméstico de la ciudad. En gran medida, esto se debe al clima cálido que se puede disfrutar en Málaga durante los meses de verano y al gran número de turistas que la visitan durante ese periodo. La evolución en los meses de invierno desciende en el número total de viajeros, no obstante, aumenta el porcentaje de estos pertenecientes a otros puntos del territorio español (debido al efecto vacacional) buscando otro tipo de atractivo turístico como puede ser de zonas del interior o de interés cultural. La gráfica anterior deja entrever, por tanto, la importancia que el turismo local y extranjero tienen para el propio sector turístico, y demás empresas enfocadas a este, en la ciudad de Málaga. Para evaluar la importancia que el turismo tiene en los sectores de la actividad económica de Málaga, introducimos el Cuadro 2, para escenificar la evolución del número de empresas por actividades.

Cuadro 2. Número de empresas por sector en el municipio de Málaga (2014-19). Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de IECA (2020).

Actividad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL	% V.R (2014-19)
Industria, energía, agua y gestión de residuos	4.785	4.736	5.092	4.858	5.194	5.125	29.790	7,11%
Construcción	11.875	10.871	12.268	12.355	14.728	15.945	78.042	34,27%
Comercio	29.626	28.267	29.729	27.170	29.329	28.826	172.947	-2,70%
Transporte y almacenamiento	5.165	4.703	5.659	5.538	5.828	5.813	32.706	12,55%
Hostelería	11.796	11.510	12.451	12.482	12.538	12.422	73.199	5,31%
Información y comunicaciones	1.558	1.795	1.878	1.720	2.209	2.337	11.497	50%
Banca y seguros	1.771	2.024	2.138	2.023	2.323	2.596	12.875	46,58%
Servicios sanitarios, educativos y otros	40.553	44.204	40.901	43.192	43.226	48.869	260.941	20,50%

El Cuadro 2 evidencia el auge de varios sectores en Málaga durante los últimos cinco años. En primer lugar, observamos un gran crecimiento en el número de las empresas dedicadas a la construcción, esto se debe al aumento de la población en la ciudad durante los últimos años y la llegada de visitantes debido al potencial turístico de la ciudad. El aumento de empresas dedicadas a la hostelería denota un aumento de la actividad turística en Málaga, el mayor número de turistas llegados a la Costa del Sol también hace que se incremente el número de desplazamientos llevados a cabo por las empresas de transporte, de ahí una de las claves del crecimiento experimentado por las empresas del sector de transporte en los últimos cinco años. De la misma forma, el aumento del 12,55% de las empresas de transporte también ha influido en la proliferación de las empresas dedicadas a la hostelería.

Otro sector que crece con la actividad turística es el comercio, siendo uno de los sectores con mayor número de empresas en la ciudad malagueña. Sin embargo, en la gráfica se puede observar que en el pasado 2019, el sector ha experimentado una caída en los establecimientos dedicados a este sector, lo que puede ser debido a la digitalización del sector y a la comodidad que suponen para el cliente las compras online, teniendo a su disposición cualquier bien gracias a las empresas de transporte encargadas de entregar los pedidos. Con el análisis del Cuadro 2 corroboramos que la actividad turística en la Málaga se convierte en un factor clave para el desarrollo de los sectores de la ciudad. Las empresas malagueñas dedicadas al turismo, comercio y transporte entre otros sectores dependientes de actividad turística no pueden ignorar este hecho, y, por consiguiente, durante estos meses tratan de que sus servicios puedan satisfacer el aumento de demanda que supone la llegada de un mayor número de viajeros.

Análisis de los servicios y la competencia de Avanza Mobility ADO

Conocer con detalle los servicios que ofrece Avanza Mobility ADO es esencial en este estudio: para ello, en primer lugar presentamos un análisis de los servicios ofrecidos en España, y posteriormente nos centraremos en aquellos servicios que la compañía brinda a los pasajeros en Málaga. Igualmente realizamos un análisis de sus principales competidores en territorio español que finalmente extrapolamos a la provincia de Málaga. Dada la complejidad del sector de transporte de viajeros por carretera, consideramos un punto de partida adecuado hacer uso de los datos del sector disponibles en la web del Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda MITMA (2020); el transporte de viajeros por carretera en España se compone de 66.387 empresas, 124.559 vehículos de los cuales 45.474 son autobuses y en total se transporta a unos 30.510 millones de viajeros por kilómetro. Acorde a estos datos, Avanza es el segundo operador en transporte de viajeros por carretera en España, siendo el primero el operador ALSA.

Según los datos disponibles en su página web, el grupo Avanza (2019) emplea a más de 6000 profesionales para llevar a cabo sus desplazamientos y cuenta con una flota superior a los 2300 vehículos que recorren más de 145 millones de kilómetros al año, con los que transporta a más de 250 millones de viajeros. A partir de la Figura 13, elaborada con los datos de la matriz Mobility ADO, se puede vislumbrar la representación que el grupo Avanza tiene respecto al total de la compañía. Aun contando con un equipo y flota de autobuses mucho más reducido que el de su matriz, se observa que anualmente es capaz de trasladar a la mitad de los viajeros de los que se hace cargo Mobility ADO. Con el fin de evaluar como el grupo Avanza hace esto posible, en el apartado de resultados partiremos por realizar un análisis de sus servicios y los de la competencia.

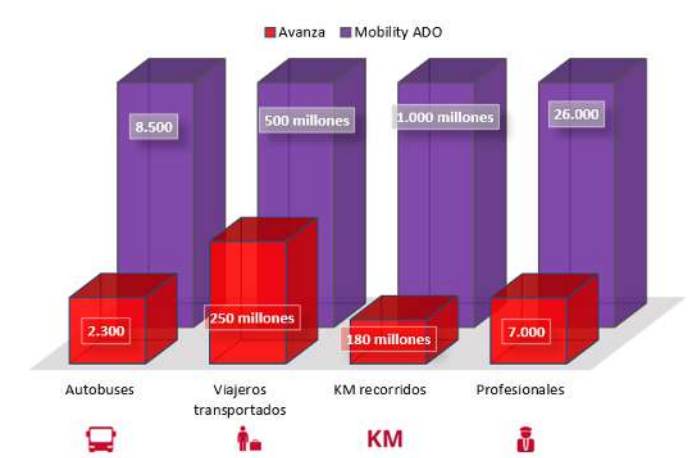


Figura 13. Cifras anuales de Avanza respecto a su matriz Mobility ADO. Fuente: Elaboración propia a partir de la web del grupo Avanza (2020).

Adicionalmente, Avanza Mobility ADO se dedica a la gestión de las estaciones de autobús que se presentan en la Figura 14. Además de la gestión de las estaciones y áreas de descanso presentes en dicha figura, también cuenta con participación en las estaciones de Pontevedra, Benavente, Valladolid, Salamanca, San Lorenzo de El Escorial, Zaragoza, Cáceres y Cuenca. Para que todos los datos que hemos presentado sean de utilidad para evaluar la aplicación de la cadena de valor, es de obligado cumplimiento analizar en profundidad los servicios de transporte urbano e interurbano que ofrece Avanza y compararlos con los de sus principales competidores. Con este análisis tratamos de desentrañar qué aporta la empresa al pasajero, así como sus ventajas e inconvenientes frente a la competencia. Como punto de partida para la tarea que nos ocupa, comenzaremos presentando los principales competidores del grupo Avanza en Málaga mediante el Cuadro 3. Hemos tenido en cuenta al analizar la competencia y otros competidores ajenos al sector del transporte por autobús como pueden ser taxis, transporte ferroviario o empresas de transportes de economía colaborativa; estos están teniendo un gran auge en la juventud donde contratan sus servicios directamente por las aplicaciones móviles.



Figura 14. Estaciones y áreas de servicio gestionadas por el grupo Avanza en España. Fuente: <https://avanzagrupo.com/infraestructuras-de-movilidad>.

Cuadro 3. Principales competidores de Avanza Mobility ADO en siglo XXI. Fuente: Elaboración propia.

Transporte urbano	
Transporte interurbano	
Transporte basado en economía colaborativa	

En el Cuadro 3 podemos ver los principales competidores de Avanza en lo que respecta al transporte urbano e interurbano por autobús en Málaga, la Empresa Malagueña de Transporte, en adelante EMT y ALSA respectivamente. Sin embargo, la ciudad de Málaga cuenta con uno de los entornos más competitivos del país. En los alrededores de la estación de autobuses malagueña conviven todo tipo de alternativas al transporte mediante autobús. Por este motivo consideramos que no sería representativo analizar simplemente a los operadores de autobús rivales. Inicialmente, analizamos a los principales competidores de Avanza dentro del sector del autobús, para ello haremos un estudio de los servicios urbanos e interurbanos del grupo Avanza y los compararemos con los que ofrecen la EMT y ALSA. En lo que respecta a sus líneas de cercanías y largo recorrido, Avanza opera actualmente las mostradas en las Figuras 15 y 16 respectivamente.



Figura 15. Cercanías líneas de Avanza Mobility ADO en Málaga. Fuente: Web Avanza (2020).

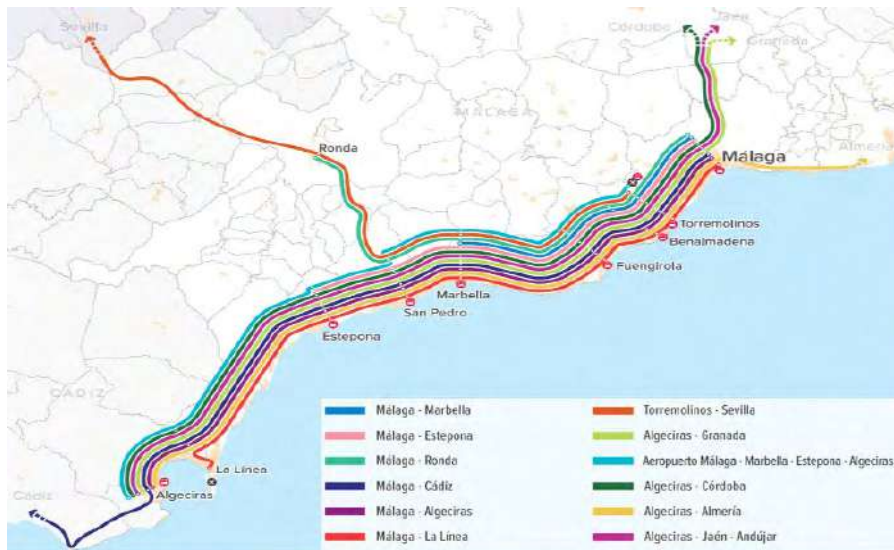


Figura 16. Largo Recorrido, líneas de Avanza Mobility ADO Málaga. Fuente: Web Avanza (2020).

En los mapas de las Figuras 15 y 16 podemos observar todas las líneas de recorrido que opera actualmente el grupo Avanza. El grupo Avanza opera todos estos recorridos mediante la marca comercial Avanzabus y oferta cada uno de ellos con un precio diferente, debido a la variedad de sus rutas. La organización cuenta con un gran número de las líneas y rutas interurbanas integradas en el CTMAM (2020) las cuales permiten el pago con su tarjeta. Dicha tarjeta permite a los viajeros abonar los viajes en función del número de saltos realizados entre las zonas en las que se divide el área de Málaga, lo que supone un descenso en la presión tarifaria que soporta el cliente. Asimismo, permite el transbordo entre los medios de transporte adscritos al Consorcio, por ejemplo el metro o servicio de Cercanías de Málaga. En definitiva, gracias a la sinergia corporativa con el CTMAM, el grupo Avanza consigue trasladar a un mayor número de pasajeros a través de un intercambio en el que empresa y cliente salen beneficiados. Actualmente el grupo cuenta con 32 líneas adscritas al consorcio.

Al analizar sobre los desplazamientos interurbanos que cubre ALSA en Málaga, los resultados muestran que ALSA opera en destinos como Alicante, Almería, Barcelona, Córdoba, Faro, Granada, Jaén, Murcia, Nerja, Sevilla, Torre del Mar, Valencia y el trayecto Marbella-Barcelona. Los autobuses de ambas compañías se componen de diferentes servicios en función del confort ofrecido a sus pasajeros: Avanza Mobility ADO ofrece a los clientes 5 opciones (normal, exprés, multimedia, plus y VIP) frente a las 4 opciones del grupo ALSA (normal, confort, supra y premium). Los servicios de mayor calidad están equipados con los últimos sistemas de seguridad y confort, por ello hemos procedido a realizar una comparación de los servicios más básicos de ambas compañías a los que cualquier pasajero puede tener acceso. Dicha comparativa se muestra en el Cuadro 4 y se recogen los elementos que consideramos más importantes en lo que respecta a seguridad y accesibilidad de estos.

Cuadro 4. Comparativa de los servicios interurbanos básicos de Avanza y ALSA en Málaga. Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas web de Avanza y ALSA (2020).

SERVICIOS INTERURBANOS	avanza >	alsa
Sistemas de retención infantil	✓	✓
Control de frenada automática ante obstáculo	✗	✗
Sistema de detección de fatiga del conductor	✗	✗
Cinturones especiales para embarazadas	✗	✓
Destibridador	✗	✗
Cámara visualización de descenso de viajeros	✓	✓
Accesible a personas con movilidad reducida	✓	✓
Plazas diferenciadas para PMR	✗	✓
Transporte especial de equipajes	✓	✗
WC	✗	✓
WIFI † No disponible en autobuses interurbanos y algunos largo recorrido	✗*	✓
Recarga de aparatos eléctricos	✓	✓

Si bien los servicios de mayor calidad de ambas compañías cuentan con todo este equipamiento, podemos observar que los servicios normales de la compañía carecen de muchos de ellos que son interesantes para toda la población sobre todo en materia de accesibilidad. Un ejemplo es la carencia de wifi o enchufes para aparatos eléctricos como teléfonos móviles en los autobuses normales de Avanza, estando disponible solo para sus servicios multimedia, plus y VIP, y causando una importante desventaja ante su principal competidor el cuál sí los ofrece en todos sus servicios. En lo que se refiere a los recorridos interurbanos de ambos operadores de autobús en Málaga, contempla que Alsa oferta más opciones de recorrido a larga distancia y que Avanza Mobility ADO cuenta con mayor número de destinos de cercanías, no obstante, el grupo Avanza también cuenta con un importante competidor en lo que a estos desplazamientos se refiere, el servicio de cercanías de Renfe en Málaga. Este servicio conecta el centro de Málaga con Fuengirola, con parada en varios puntos intermedios. De esta forma cubre un recorrido muy similar a los servicios de cercanías del grupo Avanza en la Costa del Sol. Las principales ventajas de este servicio frente al interurbano de Avanza Mobility ADO son su rapidez y mayor número de plazas, lo que le permite mover una gran cantidad de pasajeros, gracias a que las salidas de los trenes se efectúan cada 20 minutos (Avanza, 2020).

Otra de las ventajas que presenta el servicio de cercanías de Renfe es que entre su recorrido se encuentra el aeropuerto de Málaga, siendo en la mayoría de los casos la mejor opción de la que disponen los turistas extranjeros para llegar a su destino gracias a su velocidad y un precio muy asequible. Renfe, la EMT y los servicios de taxis son las principales empresas que dan accesibilidad al aeropuerto de Málaga. El grupo Avanza sólo ofrece el servicio Marbella-Aeropuerto, lo cual limita a los turistas para desplazarse al aeropuerto. La empresa Avanza es una opción para los turistas que se movilizan entre municipios una vez estos han llegado a su destino o como medio de transporte urbano en alguna de las ciudades en las que la empresa opera. La empresa ante esta situación ofrece billetes combinados de “tren+bus” en colaboración con Renfe para que los turistas puedan llegar al aeropuerto desde municipios más allá del límite de Fuengirola, un ejemplo puede ser la línea Fuengirola-Marbella. Hace lo mismo con los ferris de Naviera Armas y Transmediterránea, otorgando a sus pasajeros conexión con

Valencia e Islas Baleares. Estas medidas benefician a ambas empresas y que permiten al grupo Avanza aprovechar parte de la demanda turística de la ciudad.

Operatividad de Avanza Mobility ADO en los destinos turísticos Marbella, Benalmádena y Torremolinos

La compañía Avanza Mobility ADO cuenta con operatividad en el sector del transporte urbano de autobuses en los municipios malagueños de Marbella, Torremolinos y Benalmádena cuyos servicios analizaremos en ese mismo orden. La concesión del servicio de transporte urbano de Marbella es la de mayor tamaño de las que se encarga el grupo Avanza, actualmente está compuesta por 11 líneas presentadas en la Figura 17.



Figura 17. Líneas que componen el servicio urbano de autobuses de Marbella. Fuente: Web Avanza. <http://marbella.avanzagrupo.com/es/lineas-y-horarios/todas-las-lineas>.

A través de la web y la aplicación del grupo Avanza disponible para dispositivos móviles, se puede acceder a información relativa a los horarios, recorrido o el tiempo de espera de cada una de estas líneas, así como a la recarga de los títulos de viaje. El precio de un billete sencillo para un viaje en cualquiera de estas líneas es de € 1,18, no obstante, los viajeros cuentan con precios reducidos con la adquisición de cualquiera de los títulos de transporte que se muestran en la Figura 18.

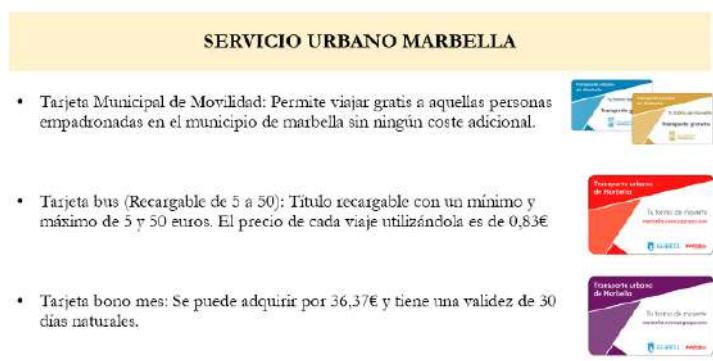


Figura 18. Títulos de transporte urbano de Avanza Mobility ADO en Marbella. Fuente: Elaboración propia a partir de Avanza (2020).

El servicio urbano de Torremolinos dispone de dos líneas circulares: T1 Torremolinos-Playamar y T2 Torremolinos-Aloha. El coste del billete sencillo para ambas es de € 1,30 por trayecto. También existe la posibilidad de conseguir descuentos a través de las siguientes tarjetas (Figura 19):



Figura 19. Títulos de transporte urbano de Avanza en Torremolinos. Fuente: *Elaboración propia a partir de Avanza (2020)*.

Estos títulos se pueden obtener a cambio de € 1,80 en concepto de fianza, y son recargables por el importe mínimo de € 5 y máximo de € 20. Adicionalmente, la empresa considera como parte del transporte urbano de Benalmádena la línea 103 Estupa-Nueva Torrequebrada, ya que realiza su recorrido dentro de los límites del municipio. El billete sencillo para esta línea tiene un precio de € 1,55 válido para un viaje, al igual que en las demás ciudades con transporte urbano, se pueden obtener tarjetas de fidelización, en este municipio a cambio de una fianza de € 1,80. Estas se muestran en la Figura 18. En cuanto a las Figuras 19 y 20, muestran los títulos o tarjetas que disponen los usuarios en los destinos turísticos en Torremolinos y Benalmádena de la compañía Avanza.



Figura 20. Títulos de transporte urbano de Avanza en Benalmádena. Fuente: *Elaboración propia a partir de Avanza (2020)*.

Con estas tarjetas se puede viajar gratuitamente, asimismo, la recarga de los títulos para los autobuses urbanos de Marbella se puede hacer mediante internet, aún no está habilitada ninguna opción de recarga online para los títulos de las líneas urbanas de Benalmádena y Torremolinos. Algo que sí es posible para todas las líneas urbanas que regenta la EMT en Málaga. El principal competidor de Avanza Mobility ADO, en lo que respecta al transporte urbano en la provincia de Málaga, es la Empresa Malagueña de Transporte, en adelante EMT, y ALSA en menor medida, cuya operatividad se limita al municipio de Vélez-Málaga. Aunque la actividad de estas empresas no discurre en el mismo territorio, ofrecen servicios muy similares con los que atender a las necesidades de movilidad urbana de la población de Málaga capital (EMT) y los municipios malagueños en los que opera el grupo Avanza y ALSA. Motivo por el cual consideramos oportuno realizar una comparación de los servicios urbanos de la organización y sus principales competidores a través del Cuadro 5.

Cuadro 5. Comparación de servicios urbanos. Avanza-EMT-ALSA. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos disponibles en la web y aplicaciones para móvil de Avanza, ALSA y la EMT.

TRANSPORTE URBANO			
			
Municipio	Marbella Benalmádena Torremolinos	Málaga	Vélez Málaga
Líneas	14 líneas	51 líneas	4 líneas.
Billete sencillo	1,18€ Marbella 1,30€ Benalmádena 1,55€ Torremolinos	1,30€ todas las líneas 3€ línea aeropuerto	1,30 todas las líneas
Fidelización	Precios variables según el municipio.	Tarjeta 10 viajes: 8,30€ Tarjeta joven: 27€ Tarjeta estudiante: 27€ Tarjeta bus mensual: 39,95€ Tarjeta bus anual: 290€	Billete Pensionista: 0,60€ Bono Joven (10 viajes): 8,30€ Bono 10 viajes: 10,40€ Bono 30 viajes: 30,70€
Accesibilidad	Asientos reservados para PMR	Asientos reservados para PMR	Asientos reservados para PMR
Digitalización (Servicios app)	Localizador Paradas guardadas Información líneas Tiempo de espera	Solicitud de paradas para personas con discapacidad Recargas de títulos Localizador Paradas guardadas Información líneas Tiempo de espera	Información líneas Tiempo de espera
Métodos de pago	Página web (solo Marbella) En el autobús	App móvil Página web En el autobús	En el autobús

El Cuadro 5 evidencia que Avanza no está ofreciendo a sus pasajeros servicios que la EMT sí oferta en Málaga capital. Por lo que para mejorar su servicio en las ciudades debería brindar soluciones en lo referente a accesibilidad y digitalización como los de la competencia. Un ejemplo de esto sería la integración de su app de transporte urbano con la de Avanzabus, la cual sí que ofrece servicios como el pago de viajes y la recarga de títulos. Otro factor positivo con el que cuenta la empresa es que se puede pagar con la tarjeta del CTMAM en las líneas urbanas adscritas al mismo, estas son las de Benalmádena y Torremolinos. Un aspecto a tener en cuenta es que todos los municipios en los que el grupo Avanza oferta soluciones de transporte urbano cuentan a su vez con una red de taxis que cubre gran parte de su demanda de movilidad. Pero no solo eso, durante la última década han emergido varias empresas dedicadas al transporte mediante el uso de vehículos turísticos con chofer, conocidos como VTC, tales como Cabify o Uber, “Economías colaborativas”. Esto, sumado a las nuevas plataformas para el transporte entre particulares como pueden ser BlaBlaCar o Amovens, hacen que la cuota de los desplazamientos se haya visto dividida en varios sectores.

No obstante, la compañía también se diversifica para reducir el efecto causado por la estacionalidad derivada de la actividad turística. Para ello, trabaja junto a colegios y universidades ofreciendo sus servicios durante el periodo lectivo. Adicionalmente, la empresa ofrece servicios de transporte discrecionales mediante el alquiler de sus

autobuses para eventos y reuniones familiares como bodas, comuniones o cualquier otro tipo de celebraciones. La innovación es otro factor presente en los servicios de Avanza Mobility ADO y la principal ventaja competitiva con la que cuenta la empresa en Málaga. Al repasar la historia de la compañía mencionamos el proyecto AutoMOST como un elemento importante para la cadena de valor de la organización (ver Figura 21).



Figura 21. Autobús no tripulado desarrollado por Avanza Mobility ADO. Fuente: <https://avanzagrupo.com/presentacion-automost>.

En la Figura 21 podemos ver el autobús no tripulado desarrollado y a los principales directivos de las empresas que han participado en el proyecto junto al alcalde de Málaga. Gracias a la implementación de este medio de transporte, Avanza comienza a tener presencia en el transporte urbano de la ciudad y a operar con estos modelos no tripulados de vehículos. El proyecto, consistente en la implementación de un autobús autónomo, ha sido desarrollado en 3 años, hasta que finalmente a inicios de 2020 ha sido probado en circulación y presentado por la empresa en colaboración con el Ayuntamiento de Málaga, convirtiéndose en la primera ciudad europea que dispone de un autobús sin conductor circulando por sus calles. AutoMOST ha sido financiado por el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) y ha contado con la colaboración de varios socios expertos en el campo tecnológico (Grupo Avanza 2020). La importancia de este proyecto reside en el valor que genera para la empresa y el sector de transporte por carretera la implementación de un autobús no tripulado en materia de innovación y sostenibilidad, pero no sólo eso: también afecta positivamente a la población malagueña en accesibilidad a la vez que constituye una atracción turística de momento única en Europa, que atraerá a gran número de visitantes generando valor para el desarrollo de la propia ciudad.

Resultado de aplicación de la cadena de valor en los servicios de Avanza Mobility ADO

El resultado de la aplicación de la cadena de valor en el grupo Avanza depende del valor generado por la empresa a través de sus actividades. Por este motivo, para evaluar los resultados de su aplicación, es necesario estudiar el valor generado por esta herramienta. Cerdán et al. (2003) defendía que en el proceso de creación de valor participan varios agentes: los clientes, los accionistas, la propia empresa, el sector al que pertenece y la sociedad. Según los autores, la creación de valor para el cliente “se trata de un proceso

de creación de valor a través de estrategias de Marketing y con el soporte de políticas de calidad, orientadas a captar y mantener clientes, creándole altas expectativas de valor y proporcionándoles altos niveles de satisfacción”.

Dichos autores sugieren que la creación de valor para la empresa depende de dos factores: de la innovación para poder anticiparse a los cambios del mercado antes que la competencia; y de la capacidad de adaptación para garantizar que la empresa está preparada para afrontar los posibles cambios en el mercado mencionados anteriormente. La creación de valor para una sociedad es complementaria a la del cliente y dependerá de que la creación de valor para este último no sea perjudicial, o solo beneficie al mismo y no al resto de la sociedad. La creación de valor para el sector del transporte de viajeros dependerá en primer lugar de la diferenciación con la que poder superar las barreras de entrada que presenta el sector; y en segundo lugar de la celeridad para atender a las necesidades de los clientes antes que la competencia. En último lugar, la creación de valor para los accionistas, según los autores de este artículo, es la forma decisiva de valorar una empresa en términos cuantitativos. Por lo que los demás agentes que intervienen en la creación de valor deberán enfocarse además en obtener beneficio para que la actividad de la empresa resulte rentable.

En resumen, para que la cadena de valor de una empresa de transporte por carretera genere valor con el desempeño de sus actividades, en el proceso de creación de valor deben estar presentes fortalezas como la calidad, innovación, la capacidad de adaptación, diferenciación, seguridad, accesibilidad, gestión medioambiental, el valor agregado, desarrollo tecnológico, la eficiencia energética y digitalización. Todas ellas como fuentes potenciales de ventajas competitivas y percibidas por el cliente en última instancia. Finalmente, presentamos la Figura 22 con el fin de esquematizar la estructura organizacional de la empresa a través de la aplicación de la cadena de valor en Avanza Mobility ADO.

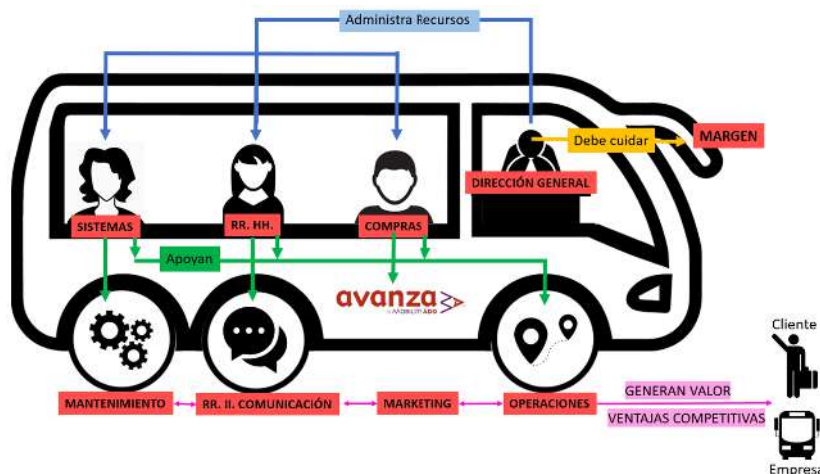


Figura 22. Proceso de valor generado con la cadena de valor del grupo Avanza. Fuente: Elaboración propia.

Utilizando los conocimientos expuestos al analizar los eslabones de la cadena de valor, hemos sido capaces de elaborar un gráfico que recoge todo el proceso de creación de valor generado por la empresa, así como las relaciones existentes entre estos eslabones. Todo empieza con la dirección general como primer eslabón proveedor de recursos para los demás eslabones de apoyo, igualmente se trata de un elemento clave para la toma de decisiones referentes a todas las actividades de la empresa, con las que sea posible obtener un margen de beneficios que permita la continuidad de la empresa en el sector. Con la gestión de los recursos, cada una de las áreas es capaz de generar valor

que se traslada a los eslabones de apoyo, que en última instancia son los que aportan el valor para el cliente, así como las ventajas competitivas para la propia empresa. Cabe destacar que para que este análisis sea de utilidad, la dirección general en la toma de decisiones debe tener en cuenta una serie de amenazas, y los recursos y fortalezas necesarias para hacerles frente. Actualmente la principal amenaza que afecta al sector turístico y al transporte por carretera es el COVID-19.

El pasado 14 de marzo de 2020, el Gobierno decretó el estado de alarma en el país por un periodo inicial de 15 días que terminó alargándose hasta los 98 días. Millones de españoles quedamos confinados en nuestras casas, lo que ayudó reducir la propagación de la pandemia a cambio de un periodo de hibernación económica que golpeó duramente al sector de transporte con una reducción en gran medida de los desplazamientos y paralizó totalmente el sector turístico. Para medir el impacto que tuvo el estado de alarma en Málaga, mostramos la Figura 23 en la que se representa el impacto del COVID-19 en los desplazamientos urbanos mediante autobús llevados a cabo en dicha ciudad.

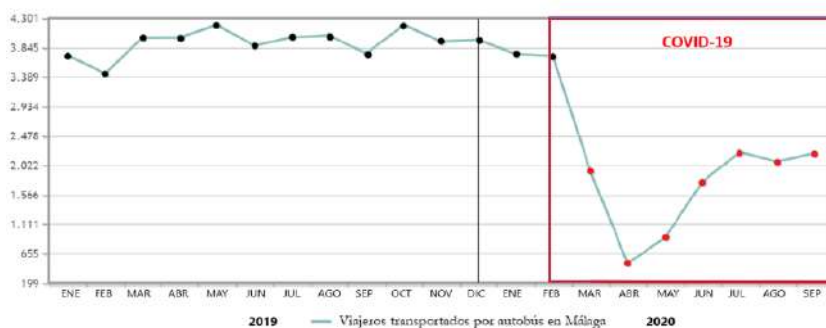


Figura 23. Incidencia del COVID-19 en el transporte urbano de viajeros por autobús en Málaga. Fuente: Elaboración propia a través de los datos del INE (2020).

El dato más relevante de esta gráfica volvemos a encontrarlo en la caída de los desplazamientos a partir de marzo de 2020, cuando las medidas del estado de alarma entraron en vigor. Desde el inicio del periodo de alarma, la actividad del grupo Avanza se vio mermada debido a las restricciones de movilidad, porque fue necesario adoptar una serie de medidas extraordinarias para hacer frente a la situación en la que se encontraba la empresa. Estas medidas aparecen enumeradas en la Figura 24 y muestran las acciones que han marcado la actividad de la empresa durante este periodo.

- 16** Se adoptaron **medidas extraordinarias** de seguridad:

 - Se limitó la capacidad de los autobuses, las tres primeras filas de asientos de todos los vehículos quedaban desocupadas.
 - El pasajero debía dejar siempre un hueco libre entre asientos y la distancia de seguridad de un metro entre pasajeros.
 - La tarjeta de transporte pasó a ser el único medio de pago en los servicios del Consorcio de Transporte de Málaga.
 - Todos los servicios universitarios y nocturnos quedaron suspendidos.
- 17** Se modifica temporalmente el horario de los servicios con motivo del **estado de alarma**. El día 31 entrará en vigor una nueva modificación en los horarios de los servicios de cercanías y de largo recorrido.
- 03** Se llevó a cabo una iniciativa para que todos los profesionales sanitarios y cuerpos de seguridad del Estado podrán hacer uso del autobús sin ningún coste mientras dure el estado de alarma. Esta medida se llevará a cabo en todas las líneas de cercanías y largo recorrido de **Avanza** que unen los municipios de la Costa del Sol.
- 03** Se reguló la **orden TMA/348/2020** por la que se dicta la obligación de uso de mascarillas en los distintos medios de transporte.
- 20** Se lanzó la iniciativa **#MuéveteTranquilo** para concienciar a los pasajeros sobre el uso obligatorio de mascarilla, la compra online-pago con tarjeta del billete, la distancia social, y la limpieza exhaustiva a diario de su flota de autobuses.
- 28** Se implantaron nuevos horarios con motivo de la **desescalada de la epidemia**.
- 15** Avanza recibe el **certificado AENOR** de buenas prácticas contra el covid-19.

Figura 19. Hechos relevantes para Avanza durante el estado de alarma. Fuente: Elaboración propia a partir de la Web de Avanza (2020).

En la Figura 25 podemos extraer la apuesta de la empresa por la implementación de una movilidad responsable a través de la iniciativa #MueveteTranquilo. Esta ha conseguido aportar seguridad a sus clientes antes, durante y al finalizar cualquiera de sus desplazamientos. Medidas como el uso obligatorio de mascarillas, el respeto de la distancia social, el pago con tarjeta y la limpieza diaria de su flota e instalaciones han permitido que Avanza Mobility ADO haya podido ofrecer un servicio compatible con las medidas sanitarias tomadas por el Gobierno en materia de seguridad. Gracias a esta iniciativa, la compañía de transporte de viajeros por carretera ha obtenido el certificado AENOR de buenas prácticas contra el COVID-19. Este certificado se define como la evidencia de la adecuada aplicación de buenas prácticas en la gestión del coronavirus, la cual es clave para trasladar a trabajadores, clientes y consumidores las garantías necesarias para generar confianza (AENOR 2020). De esta forma, las acciones llevadas a cabo por la empresa respaldan al Gobierno en la gestión de la pandemia y aportan valor en lo referente a la continuidad de la empresa. Su sello habla de turismo responsable. Finalmente, hemos recogido en la Figura 25 como la iniciativa #MueveteTranquilo y sus medidas han influido en la creación de valor para la empresa durante la gestión de la pandemia.



Figura 24. Acciones de creación de valor de Avanza en la gestión de la pandemia. Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Acorde a la literatura aportada, se ha demostrado que la cadena de valor es una herramienta de una gran utilidad para cualquier organización que desee realizar un diagnóstico como para la planificación y gestión de sus actividades en las que los primeros beneficiarios son los clientes. Un ejemplo lo vemos a través de las medidas adoptadas contra el COVID-19. A través de la Figura 25 hemos podido conocer como las medidas llevadas a cabo contra la pandemia han permitido a la empresa continuar desarrollando su actividad de una forma segura para sus clientes y los propios trabajadores en apoyo a las medidas de prevención dictadas por el Gobierno.

En una economía globalizada y marcada por las nuevas tecnologías, la cadena de valor se ha ido adaptando a la ubicuidad presente en los distintos sectores que rodean la figura de la organización, pero siempre manteniendo intacta la esencia de su concepto. De acuerdo con la definición que hemos elaborado para el transporte de viajeros por carretera, la cadena de valor es una herramienta adecuada para cualquier organización dedicada al transporte de viajeros que busque optimizar las actividades que lleva a cabo para la mejora de la satisfacción del cliente o turista y los medios de los que dispone, así como las relaciones existentes entre dichas actividades. Todo ello con el fin de desarrollar ventajas competitivas que le permitan posicionarse en el sector o diferenciarse de la competencia en un punto geográfico concreto. De ahí la importancia de haber

introducido este concepto para realizar el análisis de la situación del transporte por carretera en una empresa de Málaga. El reto de la empresa, en lo referente a la creación de valor, requiere realizar ciertos cambios en la estructura de la empresa que garanticen el alcance real de todos sus servicios y a la vez haga posible llevar a cabo una acción coordinada entre los mismos, de forma que permita el desarrollo de estrategias y planes de actuación interdepartamentales, acorde a la gestión de la demanda de movilidad de la población de Málaga, así como con la actividad turística de la ciudad.

En este sentido, con la determinación de los objetivos específicos, la investigación realizada ha permitido identificar los principales elementos que deben formar parte de la cadena de valor para brindar una mayor satisfacción a los clientes, así como para la mejora de la propia organización a través de servicios que atiendan a las necesidades de los nuevos consumidores digitales. Como muestra de un ejemplo, vemos la capacidad de adaptación de la empresa al implementar un autobús en el puerto de Málaga y su continuidad y resiliencia ante momentos de crisis como en los que estamos actualmente inmersos.

Mediante el análisis de los datos ofrecidos por las organizaciones y autores expertos en la literatura de la cadena de valor, podemos dar respuesta al objetivo nuclear que habíamos planteado, la determinación de las ventajas competitivas. Hemos podido observar que la principal ventaja competitiva con la que cuenta la compañía de transporte de viajeros en Málaga es la innovación, a través de proyectos como autoMOST (ver Figura 21), estas iniciativas generan valor a la empresa, pero también aportan una mejor experiencia a los pasajeros y a la ciudad en lo referente a sostenibilidad, accesibilidad y seguridad.

Una de sus principales ventajas competitivas es la calidad asociada a una empresa de renombre como es Autobuses Portillo en Málaga. Por ello, entre los planes estratégicos y directivos del grupo Avanza, está priorizar la satisfacción y experiencia del pasajero. Esto se lleva a cabo mediante la promoción de la imagen de marca en redes sociales y medios de comunicación, y la realización de campañas de concienciación sobre movilidad sostenible como #MueveteTranquilo. No obstante, el grupo Avanza debe mejorar en materia de accesibilidad, tanto en las prestaciones de sus servicios como en las facilidades para personas con movilidad reducida que ofrecen los mismos. Cuando hablamos de accesibilidad, tiene que ser física y digitalmente, es decir, eficiencia y optimización del tiempo para los pasajeros y los procesos de operatividad de la empresa, con esto ahorramos costes y tiempo.

Destacamos además el trabajo del departamento de RR. II. y comunicaciones de la empresa gracias al cual es posible la colaboración de la empresa con otras organizaciones, ya sea para el desarrollo de nuevos sistemas innovadores, la cooperación en eventos de distinta índole y el apoyo a organizaciones como Cáritas. Todo ello se traduce en valor añadido para la sociedad y por ende en una ventaja para la empresa frente a sus competidores. El precio de sus servicios es una de las principales ventajas con las que cuenta Avanza Mobility ADO contra competidores ajenos al transporte por autobús como pueden ser taxis o empresas de economía colaborativa. Mediante los títulos de transporte urbano disponibles (ver Figuras 18, 19 y 20) brinda a sus clientes una opción muy asequible y con unos horarios bien definidos, ideal para desplazamientos rutinarios de la población como ir al puesto de trabajo.

Finalmente, señalamos que un aspecto positivo para los pasajeros es el menor impacto medioambiental que supone para las ciudades el transporte compartido. Frente a otras empresas dedicadas al transporte mediante autobús como ALSA, su principal competidor, Avanza Mobility ADO cuenta con la diversificación como su principal ventaja competitiva. Sus servicios van más allá del destino final de sus líneas

de recorrido, adaptándose a las necesidades posteriores de transporte del pasajero y dándole la oportunidad de realizar transbordo mediante el pago con la tarjeta del CTMAM disponible en la mayoría de sus servicios interurbanos o realizar una compra combinada con billetes de tren, barco o avión.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

La determinación de ventajas competitivas para una empresa de transportes de viajeros por carretera es un proceso complejo y el principal reto al que debe enfrentarse Avanza Mobility ADO si desea consolidarse como el principal operador de transporte por carretera en Málaga. Cabe destacar que con este análisis perseguíamos ayudar a la empresa en la toma de decisiones e investigaciones futuras. Sin embargo, hemos encontrado una serie de limitaciones al elaborar el estudio, entre ellas:

1. Escasez de datos sobre viajeros transportados mediante autobús a nivel de municipios de Málaga en los que la empresa está presente.
2. La dificultad para ponernos en contacto con Avanza Mobility ADO y la poca colaboración de la empresa para facilitarnos datos cuantitativos que habrían sido relevantes para ayudar al objetivo de este estudio.

Teniendo en cuenta estas limitaciones, como futuras líneas de actuación se plantea a la empresa la necesidad de generar un marco de instrumentos estratégicos (vigilancia y control, planes de contingencia, etc.) que ayuden a la organización a reorientar sus servicios hacia la inminente actuación del Gobierno frente a la nueva oleada del coronavirus, en la búsqueda del beneficio para la salud de la sociedad.

El grupo Avanza además debería realizar ciertas modificaciones en sus servicios urbanos en cuestión de accesibilidad y digitalización que permitirían al grupo priorizar sus servicios en materia de satisfacción para el pasajero. Un ejemplo de ello sería una actualización de su aplicación de transporte urbano que aporte versatilidad a sus servicios con mejoras como la posibilidad de realizar el pago de los billetes o la recarga de los títulos de viaje de forma online, algo beneficioso para la empresa y el cliente dadas las condiciones actuales en el sector derivadas de la pandemia. Los servicios de taxis, junto al emergente segmento de las empresas de transporte de economía colaborativa, han hecho que la cuota de los desplazamientos mediante autobús se haya visto cuartada, especialmente en los últimos años marcados por la pandemia en los que los viajeros prefieren optar por medios de transporte individuales o compartidos con familiares o personas conocidas. Por lo que sería conveniente llevar a cabo actuaciones para hacer frente a las empresas de taxis y a las de economía colaborativa mencionadas anteriormente, en lo que respecta desplazamientos menos rutinarios y más enfocados al ocio o el turismo. Hemos visto que un punto a favor de Avanza Mobility ADO y las empresas del sector de autobuses es su bajo precio en comparación a los servicios de transporte llevados a cabo mediante automóvil como pueden ser taxis, Uber o Amovens. Por lo que se podría explotar este factor mediante la promoción sus bonos de transporte, así como la tarjeta del CTMAM.

Igualmente hemos podido comprobar que la empresa es líder en RR. II. y comunicación por lo que podría explotar esta área y ofrecer billetes combinados con empresas de ferry como Balearia, la cual conecta Algeciras con Ceuta, ya que muchos de los malagueños que necesitan llegar a este destino deben trasladarse hasta donde sale este ferry a través de la Línea Málaga-Algeciras de Avanza. Asimismo, el grupo Avanza tiene que mejorar su calidad de servicio en toda su cadena de valor, ya que esta favorece y genera

satisfacción en la experiencia de los pasajeros que recibe en los servicios ofertado. Cubrir las necesidades de los pasajeros tiene que ser un fin, no sólo un proceso en los planes estratégicos de la empresa.

En definitiva, Avanza Mobility ADO sigue siendo una de las empresas más potentes de transporte de viajeros por carretera en Málaga y España. Actualmente, como todas las empresas del sector de transporte de viajeros, está contando con ciertas limitaciones dado un entorno que no se ha recuperado totalmente de las consecuencias ocasionadas por el COVID-19. No obstante está tomando unas medidas de precaución acertadas para contener los daños ocasionados por dicha pandemia y seguir ofreciendo soluciones de movilidad que respondan a las necesidades actuales y futuras de la sociedad. Para ello, el grupo Avanza debería seguir apostando por factores presentes en su cadena de valor tan importantes como la calidad, innovación y sostenibilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- » AENOR (2020) Certificación de protocolos frente al COVID-19. Recuperado de <https://www.aenor.com/certificacion/riesgos-y-seguridad/certificacion-de-protocolos-frente-al-covid-19>
- » Alonso, G. (2008) Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 2, 83-96. Universidad de Palermo, Palermo, Italia.
- » ALSA (2020). Elementos disponibles en todos los servicios. Recuperado de <https://www.alsa.es/tu-viaje/accesibilidad/autobuses-adaptados>
- » Autobús de Avanza-portillo con los colores del CTMAM. Recuperado de <https://www.flickr.com/search/?q=portillo%2oavanza>
- » Avanza (2019) AVANZA-les-4-delegacions-Dossier_AF_21M-optimizado_compressed. Recuperado de https://jornadamobilitat.cat/wp-content/uploads/2019/04/AVANZA-les-4-delegacions-Dossier_AF_21M-optimizado_compressed.pdf
- » Avanza (2020) Destinos peninsulares. Recuperado de <https://www.avanzabus.com/nuestros-destinos>
- » Bautista, M. I., Pardo, J. D., y Galvis Burgos, Y. M. (2020) Generacion De Valor En Las Empresas Del Sector Turismo En Santander Y Norte De Santander.
- » Benavides, G. F. (2019) Cadenas de valor y tendencias en innovación en actividades turísticas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(29), 24-37.
- » Bonilla, J. (2013) Nuevas tendencias del turismo y las tecnologías de información y las comunicaciones. *Turismo y Sociedad*, 14.
- » Cedeño, N. E. V. (2012) Desarrollo turístico y su relación con el transporte. *Gestión turística*, (17), 23-36.
- » CEOE (2022) Economía. Recuperado de <https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/economia>
- » Celata, F. (2007) Geographic marginality, Transport Accessibility and Tourism Development. *Global Tourism and regional competitiveness*. Bologna.
- » Cohen, L. y Manion, L. (2002) *Métodos de investigación educativa*. España: Editorial Muralla.
- » Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. y Wanhill, S. (2007) *El turismo. Teoría y práctica*. Madrid: Síntesis.
- » Christofi, M., Leonidou, E. y Vrontis, D. (2017) Marketing research on mergers and acquisitions: a systematic review and future directions. *International Marketing Review*, 34(5), 629-651.
- » CTMAM (2020) Información pública. Recuperado de <https://ctmam.es>
- » De Menezes, L. M. y Kelliher, C. (2011) Flexible working and performance: a systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474.
- » Florido-Benitez, L. (2021a) How Málaga's airport contributes to promotes the establishment of companies in its hinterland and improves the local economy. *International Journal of Tourism Cities*, Publicado: <https://doi.org/10.1108/IJTC-04-2021-0059>

- » Florido-Benítez, L. (2021b) The supremacy of airports generates a high dependence on the tourist destination Spain. *Revista de Turismo Estudios e Prácticas*, 5(2), 1-30.
- » Florido-Benitez, L. (2021c) The effects of COVID-19 on Andalusian tourism and aviation sector. *Tourism Review*, Vol. 76 No. 4, 829-857.
- » Guerras, L. A., y Navas, J. (2012) *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Editorial Civitas
- » Grupo Avanza (2020) Avanza probará en circulación real en Málaga un autobús autónomo. Recuperado de <https://avanzagrupo.com/presentacion-automost>
- » Hernández, P. R. (2013) Cadena de valor como herramienta competitiva en las terminales de pasajeros por carretera. *Revista Electrónica CECIET*, 1-19.
- » IECA (2020) Estadísticas Oficiales de Andalucía en Transporte e Infraestructura. Recuperado de https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/temas/est/tema_transporte.htm
- » INE (2020) Estadísticas de transporte de viajeros en España. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176906&menu=ultiDatos&idp=1254735576820
- » Khadaroo, J. y Seetanah, B. (2007) Transport infrastructure and tourism development. *Annals of Tourism Research*, 34, 1021-1032.
- » Línea de largo recorrido 313 Málaga – Algeciras del grupo Avanza. Imagen procedente de: <https://www.flickr.com/photos/kinobus/49253804937/>
Consulta: 02/11/2020.
- » Lumsdon, L. y Page, S.J. (2004) Avances en la investigación del transporte y el turismo: reformulación de la interfaz transporte-turismo y futuras agendas de investigación. *Turismo y Transporte*, 1.
- » Marchante-Lara, M., y Benavides-Velasco, C. A. (2013) El transporte público urbano: un estudio comparativo con especial referencia a la ciudad de Málaga. *Tourism & Management Studies*, 1, 270-282.
- » Martín-Cejas, R.R. y Hernández, H.P. (2017) La movilidad turística en la isla de Lanzarote: el diseño de una ruta para un autobús turístico. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(3), 459-478.
- » Mcmillan, J. y Schumacher, S. (2005) *Investigación educativa: una introducción conceptual*. Madrid: Editorial Pearson Addison Wesley.
- » MITMA (2020) Datos del transporte de viajeros por carretera en España disponibles en: https://www.mitma.gob.es/transporte_terrestre (Último acceso 04/06/2020).
- » Mobility ADO (2020) Datos de Mobility ADO. Recuperado de <https://www.mobilityado.com>
- » OMT (2020) Anuario turístico. Recuperado de <https://www.unwto.org/es>
- » Paul, J. y Rialp, A. (2020) The art of writing literature review: what do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(4), 1-7.
- » Porter, M. (1985) La ventaja competitiva según Michael Porter. Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más.
- » Porter, M. (2004) Cadena de valor. México: Editorial CECSA.
- » Primer viaje de la línea Churriana-Málaga de Portillo y Cia. Imagen del blog.

Recuperado de <https://malagayprovincia.blogspot.com/2013/07/fotos-antiguas-de-malaga-ignacio-munoz.html?m=0>

- » Pulido-Fernández, J. I. y López-Sánchez, Y. (2016) La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso de España. *Innovar*, 26(59), 155-176.
- » Quintero, J., y Sánchez, J. (2006) La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389.
- » Ramón, A. B., y Abellán, M. J. (2014) Estacionalidad de la demanda turística en España. *Papers de turisme*, (17), 45-73.
- » Rodríguez-Álvarez, D.A. y Pérez Martínez, R.N. (2016) Competitividad del sector del transporte terrestre intermunicipal de pasajeros en Boyacá, Colombia: una aproximación al estado del arte. *Cooperativismo & Desarrollo*, 24(10), 180-200.
- » Sánchez S. (2020) Cae la demanda de pasajeros del Metro de Málaga y la EMT en la difícil travesía del coronavirus. Recuperado de https://www.malahoy.es/malaga/Metro-Malaga-EMT-coronavirus_o_1502850018.html
- » SSCI (2022) Social Sciences Citation Index. Recuperado de <https://clarivate.com/webofsciencegroup/solutions/webofscience-ssci/>
- » Urbano, P., Rúa, A. y Gutiérrez, J. I. (2012) The Public Transportation System In Spain: An Interregional Perspective. *Cuadernos de Economía*, 31(58), 195-228.
- » Vilchez, J. (2019) Método práctico para hacer Análisis de la Cadena de Valor. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/metodo-practico-para-hacer-analisis-de-la-cadena-de-valor>
- » WoS (2021) Selección de datos de autores. Recuperado de www.webofknowledge.com
- » WTTC (2019) Economic Impact Reports. Recuperado de <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>
- » Yang, S. y Zheng, M. (2019) Performance of citations and altmetrics in the social sciences and humanities. *82nd Annual Meeting of the Association for Information Science & Technology, Melbourne (Australia)*, 56(1), 326-335.
- » Yumisaca Tuquinga, J. E., Bohórquez Armijos, E. A., Mendoza Tarabó, E. A. y Gonzabay Rosales, J. (2020) Cadena de valor del destino Dos Mangas como herramienta para el análisis de la sostenibilidad de la oferta turística. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 88-96.
- » Zhao, L., Cao, G., y Liu, M. (2009) The Reconfiguration of Tourism Value Chain Based on E-Commerce. *2009 International Conference on Management of e-Commerce and e-Government, IEE Computer Society*, 522-525.

Lázaro Florido-Benítez / lfb@uma.es

Doctorado en turismo y marketing (UMA). Máster Oficial Universitario de Profesor de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato. Especialidad Hostelería y Turismo (2012-2013). Universidad de Ciencias de la Educación de Málaga (UMA). Mejor TFM de la promoción y publicado en revista de investigación (<https://www.upo.es/revistas/index.php/IJERI/article/view/872>). Máster Oficial de Dirección y Planificación del Turismo (2011-2012). Facultad de Turismo de Málaga. Máster Executive en Gestión y Dirección Aeroportuaria- Aeronáutica (2010-2011). Escuela Europea de Negocios. Pertenece al departamento de Economía y Administración de Empresa de

la Universidad de Málaga, España. Ha publicado en revistas internacionales de primer impacto en temas relacionados con el turismo, aeropuertos y aerolíneas, marketing digital, ciberseguridad, promoción turística y muchos más.

Ernesto Lora Castillero / elc@uma.es

Graduado en Finanzas y Contabilidad (UMA), Málaga, España. Actualmente trabaja en el sector aeroportuario.