

## X Congreso Internacional de Historia Ferroviaria Alcázar de San Juan, 24-25-26 de junio de 2026

### Sesión III. La internacionalización de las empresas ferroviarias (siglos XIX-XXI)

#### Conquistar Europa a alta velocidad: el TGV como herramienta de internacionalización de la SNCF

---

IÑIGO AGUAS ARDAIZ

LVMT, École Nationale des Ponts et Chaussées, Institut Polytechnique de Paris, Univ Gustave Eiffel, Marne-la-Vallée, France

[inigo.aguas-ardaiz@enpc.fr](mailto:inigo.aguas-ardaiz@enpc.fr)

Comunicación de acceso abierto distribuido bajo una [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC-BY 4.0\)](#). / Comunicação de acesso aberto distribuída sob uma [Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional \(CC-BY 4.0\)](#). / Open access paper under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC-BY 4.0\)](#).

**Resumen:** La SNCF fue pionera en Europa desarrollando tecnología propia de alta velocidad, mejorada tras años de investigación y la transformación del modelo de negocio (iDTGV, OUIGO). Para ello, creó alianzas con compañías ferroviarias de otros países, como Eurostar, Thalys, TGV Lyria, Artesia o Elipsos. Estas cooperaciones le han permitieron posicionarse estratégicamente en mercados extranjeros, preparándose para operar directamente en un contexto de liberalización ferroviaria. Por ello, su llegada a España o a Italia no es extraña, ya que, además de disponer las redes de alta velocidad más importantes junto a Francia, el conocimiento técnico y comercial se ha adquirido durante años. Así, SNCF Voyageurs puede continuar financiando la operación en Francia sin temer a sus competidores.

**Palabras clave:** SNCF; OUIGO; liberalización europea; alta velocidad; nuevo entrante.

**Resumo:** A SNCF foi pioneira na Europa no desenvolvimento de tecnologia própria de alta velocidade, aperfeiçoada ao longo de anos de investigação e da transformação do modelo de negócio (iDTGV, OUIGO). Para tal, estabeleceu parcerias com empresas ferroviárias de outros países, como a Eurostar, a Thalys, a TGV Lyria, a Artesia ou a Elipsos. Estas cooperações permitiram-lhe posicionar-se estrategicamente em mercados estrangeiros, preparando-se para operar diretamente num contexto de liberalização ferroviária. Por isso, a sua chegada a Espanha ou à Itália não é surpreendente, uma vez que, além de dispor das redes de alta velocidade mais importantes junto à França, o conhecimento técnico e comercial foi adquirido ao longo de anos. Assim, a SNCF Voyageurs pode continuar a financiar a operação em França sem recear os seus concorrentes.

**Palavras-chave:** SNCF; OUIGO; liberalização europeia; alta velocidade; novo operador.

**Abstract:** SNCF was a pioneer in Europe in developing its own high-speed technology, which has been refined through years of research and the transformation of its business model (iDTGV, OUIGO). To this end, it has formed partnerships with railway companies in other countries, such as Eurostar, Thalys, TGV Lyria, Artesia and Elipsos. These partnerships have enabled it to position itself strategically in foreign markets, preparing to operate directly within a context of rail liberalisation. Consequently, its arrival in Spain or Italy comes as no surprise, given that, in addition to operating the most significant high-speed networks alongside France, it has acquired technical and commercial expertise over many years. Thus, SNCF Voyageurs can continue to fund its operations in France without fear of its competitors.

**Keywords:** SNCF; OUIGO; European liberalisation; high-speed rail; new entrant.

---

## INTRODUCCIÓN

El TGV (*train à grande vitesse*) es el sistema ferroviario de alta velocidad diseñado por la *Société Nationale des Chemins de Fer Français* (SNCF). Georges Pompidou, en tanto que Primer ministro con una visión policéntrica para reequilibrar el territorio, financiará el lanzamiento del proyecto. El interés internacional estará presente desde su concepción, en las relaciones comerciales con Japón, pero también las negociaciones para la entrada del Reino Unido en la Comunidad Económica Europea. Este potencial industrial a nivel internacional será lo que evitará que Valéry Giscard d'Estaing frene el proyecto en 1975 y su primera encarnación será inaugurada en 1981, pasando a ser “objeto de deseo” según Passalacqua, (2024: 22-25). La pretensión de la SNCF y del Estado francés se hace real no mucho tiempo después. A nivel internacional, se han propulsado proyectos como el Florida Overland eXpress (EE.UU.), la línea entre Rio de Janeiro y São Paulo (Brasil), Korea Train Express (Corea del Sur), Al Boraq (Marruecos) o ALTO (Canada) con diferentes resultados. A nivel europeo, los franceses reivindican ser motores de las líneas de alta velocidad hacia Londres, Bruselas y el Norte de Europa, haciendo fuerza para que todo ello quede plasmado en un plan europeo desarrollado en la década de los 90 (Comisión de las Comunidades europeas, 1990; Comisión europea, 1995). Debido a la diferencia política y diplomática que existe entre los dos grupos de proyectos, esta comunicación se centrará únicamente en la situación europea, donde además del proyecto de infraestructura, la operación es efectuada o coordinada por la compañía.

Desde su nacimiento, la política de transportes de la Comunidad Económica Europea es un pilar importante para la construcción política de la entidad. Si bien está incluida desde su Tratado fundacional, el verdadero desarrollo se produce desde el final de la década de los 80, cristalizando

sus ideas en una primera Directiva que se considera el principio del proceso de liberalización elegido para la organización ferroviaria. En este mismo momento, la SNCF inicia un proceso de reestructuración interna y decide seguir la idea incluida en la norma europea para su desarrollo dentro del territorio de la UE. Así, crea filiales con las compañías ferroviarias de otros países. Esta estrategia se mantiene, y le permite a la compañía francesa a partir de la década de los 2000 desarrollar un nuevo modelo de explotación renovando su cultura de empresa y buscando un menor coste, que le permita competir en el mercado liberalizado. Igualmente, al final de esta década comienza a entrar como socia de diferentes empresas ferroviarias que proponen servicios de viajeros. Así, se produce una simbiosis entre estas participaciones y el desarrollo del nuevo modelo de explotación. Será justamente esto lo que le permitirá comenzar a romper alianzas con las compañías históricas para entrar en los mercados domésticos de los países que disponen de una red de alta velocidad de calidad. En este momento, el 43% del tráfico en alta velocidad en Europa está operado por SNCF Voyageurs o alguna de sus filiales.

En esta comunicación, desarrollaremos cómo se han producido los hechos cronológicos descritos en el párrafo anterior, para entender la situación actual de SNCF Voyageurs en el sistema ferroviario de alta velocidad europeo. Para ello, nuestra metodología, nos lleva a estudiar la literatura científica pero también la literatura gris (como informes, publicaciones profesionales o internas de las compañías, prensa, etc.). Con esta información, se han preparado entrevistas semidirigidas a diferentes cargos directivos, tanto de SNCF Voyageurs y sus filiales, como de sus competidores, para entender el alcance de las decisiones y operaciones puestas en marcha. En este sentido, en el primer apartado se desarrolla la situación de la SNCF en los años 90 y la influencia en la organización de la directiva 91/440/CEE. Seguidamente se aborda el papel de iDTGV en la innovación del nuevo modelo de operación a bajo coste y su relación con las filiales que son nuevos actores en otros países europeos. Esto hace que en la tercera sección se explique la cristalización de OUIGO a partir de la experiencia anterior en Francia y Europa para acabar con su desarrollo español e italiano, como forma de competir en el sistema liberalizado.

## **1. LA REORGANIZACIÓN DE LA SNCF. EL NUEVO MODELO DE FILIALES INSPIRADO EN LA DIRECTIVA 91/440/CEE**

La evolución de los servicios ferroviarios de larga distancia en Francia se inscribe en una doble dinámica de transformación organizativa y de cambio del modelo económico de la SNCF. El desarrollo del TGV, que ha ido de la mano de la desaparición progresiva de los trenes *Corail* (que hoy conocemos por *Intercités*), constituye uno de los ejes fundamentales de esta evolución. Se pueden identificar dos factores explicativos principales: la reorganización interna de la empresa a partir de la década de 1990 y la ampliación de la red de líneas de alta velocidad.

La reorganización iniciada a principios de la década de 1990 introdujo una estructura tripartita en la SNCF, articulada en torno a direcciones regionales, áreas de negocio y actividades comerciales. En este último marco, la dirección *Grandes Lignes*, creada en 1992, se encargó de la gestión de los servicios ferroviarios interregionales, incluyendo tanto los trenes de alta velocidad como los trenes *Corail*. Esta entidad ha experimentado varios cambios de nombre —*Voyages France Europe* (2004), *SNCF Voyages* (2009) y, posteriormente, *TGV-Intercités* desde 2021— que reflejan una redefinición progresiva de sus funciones en un contexto de cambio del sector ferroviario.

A esta transformación organizativa se suma el desarrollo de la red de alta velocidad, respaldado en parte por financiación pública local y regional. Esta expansión ha permitido una mayor difusión de los servicios TGV en el territorio, pero también ha generado líneas identificadas como deficitarias. No obstante, estas últimas se mantienen en una lógica de equilibrio territorial no contractualizado, lo que refleja la persistencia de los objetivos de servicio público en un marco cada vez más orientado hacia la rentabilidad económica. Esto pone de manifiesto una tensión estructural entre la lógica comercial y las misiones de interés general (OSP). Históricamente, los trenes TGV y *Corail* formaban parte indistintamente del servicio público. Sin embargo, a partir de la década de 1990, el TGV se conceptualizó como un producto con una fuerte vocación comercial, capaz de sostener el equilibrio económico global de la empresa (Lefait, 1992: 79). Este posicionamiento dio lugar a un mecanismo de compensación, en el que los ingresos generados por los servicios rentables permitían compensar los déficits de las líneas menos rentables (Fournier, 1993: 43, 83). La expansión inicial del TGV en los ejes estructurantes (Sudeste, Atlántico, Norte) vino acompañada de una transformación de las prácticas tarifarias, marcada por el abandono de la tarificación kilométrica en favor de modelos inspirados en el transporte aéreo, basados en la

gestión del rendimiento (*yield management*). Para ello, la introducción del sistema SOCRATE ilustra esta evolución y su clara idea internacional, ya que es acrónimo de: “sistema que ofrece a los clientes reservas profesionales y de turismo en Europa”.

Por otra parte, la estrategia de desarrollo del TGV se inscribe, también, en una perspectiva europea. La creación de filiales de cooperación internacional (como TGV Lyria, Eurostar o Thalys) responde a las orientaciones comunitarias en materia de apertura de los mercados ferroviarios y de estructuración del tráfico transfronterizo (Fournier, 1993: 127). Con este modelo, estas entidades se encargan de la coordinación comercial y organizativa de los servicios internacionales, mientras que las compañías históricas conservan el control de la operación en su territorio nacional. Esta organización refleja la voluntad de preservar el monopolio nacional al tiempo que se desarrolla la competitividad a escala europea, especialmente frente a la competencia intermodal. De hecho, el TGV se ha impuesto progresivamente como un modo de transporte capaz de competir eficazmente con el avión y el automóvil (Fournier, 1993: 212).

A partir de finales de la década de 1990, la estrategia de la SNCF evoluciona hacia una lógica de maximización del volumen, especialmente bajo el impulso de Guillaume Pépy, (1999: 13). El objetivo prioritario pasa a ser la tasa de ocupación de los trenes, lo que conduce a la elaboración de políticas tarifarias que integran dimensiones de marketing, socioeconómicas y económicas. Esta orientación se inscribe en un enfoque de adaptación a los comportamientos de la demanda y de preparación para un entorno competitivo.

## **2. DESARROLLO DE iDTGV Y SU INTERÉS PARA LA ESTRATEGIA FUERA DE FRANCIA**

En este contexto, el proyecto experimental i-TGV, lanzado al público en 2004 bajo la marca iDTGV, constituye un hito. Concebido como un dispositivo de innovación, iDTGV tiene como objetivo probar nuevas modalidades de explotación inspiradas en el modelo aéreo de bajo coste. Este servicio se caracteriza por una comercialización totalmente digital, tarifas iniciales atractivas y una diferenciación de la oferta a bordo (espacios iDZen e iDZap), así como por la introducción de servicios adicionales de pago. La intención de crear una nueva marca a través de una filial es doble: por un lado, eludir ciertas restricciones normativas y

organizativas propias de la SNCF; por otro, experimentar nuevas formas de relación con los viajeros (Grassart, 2004: 4; Dreyer, Jammet y Delmas, 2006: 57-59; Sauter-Servaes y Nash, 2007: 3-5).

La literatura destaca el papel de iDTGV como “herramienta de reforma” que contribuye a una transformación progresiva de la cultura organizativa. En particular, a través de una redefinición de las funciones del personal a bordo, más orientadas hacia el servicio y la experiencia del cliente (Dreyer, Jammet y Delmas, 2006: 61-63; Harti, 2008: 20-21). No obstante, conviene matizar la interpretación de iDTGV como un modelo puramente *low cost*, por sus elecciones técnicas, si bien el objetivo principal reside en la reducción de los costes de producción para permitir una bajada de los precios (Dressen, 2018), al tiempo que se mantiene una diferenciación cualitativa de la oferta. Este experimento se inscribe también en un debate más amplio sobre la compatibilidad entre los principios de la gestión del *yield management* y las exigencias del servicio público (Finez, 2015: 241-242). Cuestiona la sostenibilidad del modelo ferroviario tradicional y la capacidad de la SNCF para adaptarse a un entorno competitivo en constante cambio. En este sentido, iDTGV se presenta como un laboratorio estratégico que permite anticipar la evolución del mercado y poner a prueba la reacción de los usuarios ante nuevas modalidades de transporte. La extensión progresiva del dispositivo iDTGV a varios ejes de la red pone de manifiesto la voluntad de difundir estas innovaciones a mayor escala. Numerosas características introducidas en este marco —desmaterialización de los billetes, segmentación de la oferta, innovaciones digitales— se han integrado posteriormente en los servicios TGV clásicos y nuevos modelos como OUIGO. Esta continuidad subraya el papel de iDTGV, que desaparece en 2017, como fase de transición en la transformación del modelo económico de la SNCF.

Por último, esta evolución va acompañada de una estrategia de internacionalización en nuevas empresas ferroviarias. La participación de la SNCF en empresas extranjeras (NTV en Italia, Westbahn en Austria) reflejan la voluntad de posicionarse en el mercado ferroviario europeo como un actor competitivo. Esta estrategia implica una adaptación de las herramientas comerciales y tecnológicas, especialmente en materia de sistemas de reserva de billetes, poniendo a prueba lo aprendido con iDTGV, al tiempo que permite a la SNCF posicionarse como un “nuevo operador” en determinados mercados (Grassart y Leborgne, 2012: 5).

### **3. OUIGO, CUANDO EL MODELO SE REAJUSTA CON EL APRENDIZAJE OBTENIDO TAMBIÉN A TRAVÉS DE LAS FILIALES EXTRANJERAS**

El lanzamiento de OUIGO en 2013 supuso un giro estratégico fundamental en el desarrollo de los servicios ferroviarios de alta velocidad en Francia. Concebido como una oferta de bajo coste, este servicio se inscribe en la continuidad de los experimentos llevados a cabo con iDTGV, al tiempo que sistematiza una lógica de reducción de los costes de producción y de ampliación de la demanda inspirándose en el modelo de producción de Westbahn. Esta evolución responde a un doble objetivo: reforzar la competitividad del transporte ferroviario frente a los modos de transporte competidores y anticiparse a la apertura a la competencia intramodal.

OUIGO se puso en marcha el 2 de abril de 2013 en el eje Sudeste, conectando la estación de Marne-la-Vallée Chessy (Disneyland Paris) con las estaciones de Marseille Saint-Charles y Montpellier Saint-Roch. Según Barbara Dalibard, directora de SNCF Voyages, el objetivo del servicio es favorecer el cambio modal hacia el ferrocarril, especialmente entre una clientela familiar y ocasional, a menudo situada en la periferia de las aglomeraciones y que deciden moverse en coche (SNCF Voyages, 2013: 2). Esta estrategia se basa en una reducción significativa de los costes, lo que permite ofrecer billetes a bajo precio. Los primeros análisis indican que cerca del 50 % de los viajeros no habría utilizado el tren de no existir esta oferta (Porcher, 2013: 15-16; VRT, 2013: 39), una constatación confirmada más recientemente.<sup>1</sup> El modelo económico de OUIGO se basa en una lógica de “smart cost”, que se distingue del modelo *low cost* aéreo clásico. De hecho, los ingresos procedentes de los servicios complementarios representan una parte limitada de la facturación (entre el 6 % y el 10 %), a diferencia de algunas compañías aéreas, en las que pueden alcanzar entre el 30 % y el 40 %.<sup>2</sup> La viabilidad del modelo se basa principalmente en una elevada tasa de ocupación, estimada en torno al 90 %, condición esencial para la rentabilidad del servicio.

Desde el punto de vista técnico, OUIGO se basa en una transformación del material rodante existente. Los trenes TGV Duplex se reacondicionan para aumentar su capacidad, en particular mediante la

---

<sup>1</sup> Hourrail ! (2025). "OUIGO : révolution ou train au rabais ?". En *Je t'offre un rail ?*, 17'58". Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=hr7P8K-44JY>.

<sup>2</sup> Hourrail ! (2025). "OUIGO : révolution ou train au rabais ?". En *Je t'offre un rail ?*, 7'52". Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=hr7P8K-44JY>.

supresión del bar y la densificación de los asientos, alcanzando así unas 634 plazas por tren (Charlier, 2013: 1-4; Chiambaretto y Fernandez, 2014: 41). Esta optimización del material va acompañada de una intensificación de su utilización, con una circulación diaria de entre 13 y 14 horas, frente a las aproximadamente 7 horas de un TGV clásico (VRT, 2018; Olarte Bacares, Brunel y Sigaud, 2019: 121). La organización del mantenimiento y de los recursos humanos también contribuye a esta lógica de eficiencia. El mantenimiento de los trenes se lleva a cabo principalmente por la noche en centros técnicos especializados, mientras que el personal se destina mayoritariamente a los servicios de OUIGO, con cierta flexibilidad organizativa (Charlier, 2013: 4; Ciry, 2014: 13). Así, se reducen los costes al tiempo que se mantienen los estándares de seguridad y calidad propios del sistema ferroviario francés.

Otro factor esencial para la reducción de costes reside en el uso de estaciones periféricas, como Marne-la-Vallée Chessy o Lyon Saint-Exupéry TGV. Esta elección permite reducir no sólo el precio del canon de uso de las estaciones, sino también el de todo el recorrido, con una reducción que puede alcanzar el 20 % (RFF, 2013: 88; VR&T, 2018: 16). Sin embargo, la extensión progresiva del servicio hacia las estaciones centrales de París se ha traducido en un aumento de la tarifa del billete, lo que ilustra la sensibilidad del modelo a los costes de infraestructura. El desarrollo de OUIGO se caracteriza por una rápida expansión de la red a la que da servicio, con la apertura progresiva de nuevas conexiones a partir de 2015 (Poingt, 2016 y 2017). Esta dinámica se inscribe en una estrategia destinada a captar una cuota creciente del mercado de la alta velocidad. En 2030, OUIGO aspira a representar alrededor del 30 % de los viajeros transportados en Francia, con un aumento concomitante de la flota de trenes, que pasará de 38 unidades en 2025 a 50 en 2028 (SNCF Voyageurs, 2025).

Por otra parte, el modelo OUIGO experimenta continuas evoluciones y experimentaciones. En este momento, la introducción del diseño “TANGO”, que aumenta la capacidad de los trenes y mejorara la experiencia, con las tomas de corriente generalizadas o los espacios de convivencia (Poingt, 2025: 22).<sup>3</sup> Estas transformaciones responden tanto a

---

<sup>3</sup> Franceinfo. (2025) Places supplémentaires, nouvelles destinations... La SNCF présente ses nouveaux trains Ouigo.

Disponible en: [https://www.franceinfo.fr/economie/transports/sncf/places-supplementaires-nouvelles-destinations-la-sncf-presente-ses-nouveaux-trains-ouigo\\_7208625.html](https://www.franceinfo.fr/economie/transports/sncf/places-supplementaires-nouvelles-destinations-la-sncf-presente-ses-nouveaux-trains-ouigo_7208625.html) [11/01/2026].

las expectativas de los viajeros como a las limitaciones del mercado competitivo. Desde un punto de vista analítico, la literatura destaca que el modelo OUIGO no constituye una simple transposición del modelo de bajo coste del sector aéreo. Si bien algunos aspectos técnicos son similares, las limitaciones institucionales y sociales propias del transporte ferroviario limitan esta analogía (Delaplace y Dobruszkes, 2015: 84). En particular, las relaciones laborales y las normas de seguridad siguen alineadas con el modelo tradicional del TGV.

Por último, OUIGO desempeña un papel central en la preparación de la SNCF para la apertura del mercado ferroviario a la competencia. Al adoptar un modelo de producción de costes reducidos, la empresa se dota de una ventaja estratégica en un sector caracterizado por elevados costes fijos, especialmente relacionados con los cánones de infraestructura, que representan alrededor del 40 % de los costes de producción (Carémantrant, 2017: 37). Esta estrategia permite a la SNCF anticiparse a la llegada de nuevos operadores y reforzar su posición en el mercado.

En conclusión, el desarrollo de OUIGO ilustra una profunda transformación del modelo económico del tren de alta velocidad en Francia. Al combinar la optimización de costes, la innovación organizativa y la adaptación a la demanda, este servicio constituye un instrumento clave de la estrategia de SNCF Voyageurs en un contexto de liberalización progresiva del sector.

#### **4. EXPORTAR EL MODELO OUIGO COMO FORMA DE ENTRAR EN OTROS MERCADOS. EJEMPLO ESPAÑOL E ITALIANO.**

Es interesante ver la diferencia importante entre la operación que se ha llevado clásicamente en la alta velocidad española o italiana y la propuesta por OUIGO. El servicio de las compañías que históricamente operaban antes de la entrada de SNCF Voyageurs estaba destinado a un público más profesional y que buscaba en el tren una calidad distinguida. Esto cambia al entrar OUIGO, que se reivindica como una compañía que permite “democratizar la alta velocidad”. Esto es coherente con su modelo de negocio, que pretende transportar en una única circulación al mayor número de viajeros posible, ofreciendo billetes baratos. Como hemos visto, esto es consecuencia tanto del entorno francés y la incidencia del precio de sus cánones, pero también de la búsqueda de la eficiencia, en un mercado donde los costes fijos son muy importantes, disponiendo de una

característica diferenciadora: el precio del billete. Esto último, en los casos español e italiano es muy interesante, ya que no sólo permite disponer de ese precio bajo, si no que, conservando unos precios no muy lejanos a sus competidores, genera un beneficio, debido a que los costes fijos están repartidos entre un gran número de billetes, pero que estos, y particularmente los cánones, son mucho menores que aquellos que definieron el modelo en Francia. A continuación, partiendo de esta idea, detallamos la implantación de los servicios en cada país, las estrategias seguidas, y sus consecuencias en el mercado.

#### **4. 1. OUIGO España, la liberalización española como primera prueba de fuego al modelo de bajo coste de SNCF Voyageurs**

“Falbala” es el nombre interno que tuvo el proyecto de operación de trenes domésticos de alta velocidad en España por parte del Grupo SNCF. De hecho, la empresa ferroviaria, filial de SNCF Voyages Développement, tuvo como primer nombre Railesfera, antes de desvelar finalmente la marca y el formato del servicio en 2021, que se haría no sólo técnicamente, sino comercialmente adaptado a la marca OUIGO. Ahora bien, conviene tener en cuenta que esta operación no es idéntica a que hemos explicado anteriormente y que se propone en Francia. Esto se debe en parte a la adaptación al mercado español, tanto por el modo de vida de sus ciudadanos, como por la forma de administrar la red de ADIF AV. Es importante, igualmente, pensar que lo que al principio se previeron 15 viajes diarios por sentido, a razón de 5 por cada corredor, y se ha acabado ofreciendo una mayor opción de destinos, aprovechando la apertura del mercado y las economías de red generadas.

En el proyecto inicial de OUIGO, se preveía aportar 14 ramas de tipo TGV Euroduplex, las mismas con las que se producían una parte de los servicios en cooperación a través de Elipsos Internacional, la filial suscrita a medias con Renfe Operadora. Este es un detalle importante ya que, una parte de las barreras de entrada que podrían haberse generado por la parte técnica, desaparecen como consecuencia de la operación anterior en cooperación. Ocurre lo mismo con una parte del personal de dirección de la empresa, a quien no le es ajeno el mercado español al haber trabajado ya en él a través de la filial con Renfe. Igualmente, se puede apreciar que una parte de las personas que se encargaron de la constitución del proyecto provenían de otras sociedades del Grupo SNCF y eran de origen español. Es decir, de alguna forma, la cultura de la operación habitual francesa no

solo llegara por el interés o mandato de la dirección, si no que ya estaba impregnada en trabajadores que estaban familiarizados con ella y que, a su vez, evitaban la separación cultural con el mercado.

OUIGO España fue la primera empresa ferroviaria sin vinculación con Renfe Operadora en ofrecer servicios de alta velocidad en España. Los servicios comenzaron en la línea entre Barcelona y Madrid en 2021, para continuar extendiéndose por el corredor del Levante (Valencia y Alicante) y finalizar en 2025 por extenderse hacia el corredor Sur (Sevilla y Málaga). Este último corredor había tenido expectativa de fechas de llegada anteriores, con un plan de expansión más rápido que el que se puede consultar en la tabla 1, pero la razón de este retraso es el equipamiento del sistema de señalización LZB en las ramas, obligatorio para su circulación en la LAV a Sevilla. Según nos han explicado desde la empresa, el problema principal de esta circunstancia es la falta de documentación y conocimiento necesario para equipar correctamente el parque. Además, esta situación ha conllevado un desembolso de 40 millones de euros adicionales, sabiendo que es transitorio por un periodo corto, ya que la línea está siendo equipada con ERTMS como el resto de LAV. Es en parte, el disponer de las ramas, pero no poderlas utilizar en esta ruta, hace que la empresa busque otros destinos posibles, a modo de experimentación, para completar así los tiempos perdidos por la menor optimización de las operaciones desde el punto de vista comercial.<sup>4</sup> Esto ha permitido, igualmente, tener una mayor opción de destinos fuera de los inicialmente comprometidos con ADIF AV en los acuerdos marco firmados. Así, los trenes llegaron a Murcia y Elche por un lado, y a Segovia y Valladolid, por otro. Y aprovechando esta circunstancia, más adelante la propuesta fue de hacer servicios transversales, donde la parada en Madrid fuera temporal. Si bien esto también tiene un interés comercial, al tener un canon más bajo el uso de las estaciones de Madrid como estaciones pasantes.

---

<sup>4</sup> Se debe tener en cuenta que la optimización de la operación sólo está hecha en la línea entre Barcelona y Madrid, donde los tiempos de rotación en las estaciones son de entre 45 y 55 minutos. Para el resto de corredores, en parte a causa del menor número de circulaciones para cada destino, las esperas son más largas. Además, en el caso concreto del corredor de Levante, y por necesidad al no disponer de LZB, los trenes de OUIGO siempre han tenido que salir desde la estación de Madrid-Chamartín.

**Tabla 1: expansión de los servicios de OUIGO España en la red de ADIF Alta Velocidad**

<b>Corredor</b>	<b>Línea</b>	<b>Fecha</b>
Noreste	Madrid-Puerta de Atocha – Barcelona-Sants	10/05/2021
Levante	Madrid-Chamartín – Valencia-Joaquín Sorolla	07/10/2022
	Madrid-Chamartín – Alicante-Terminal	27/04/2023
Norte	Madrid-Chamartín – Valladolid-Campo Grande	19/04/2024
Levante	Madrid-Chamartín – Murcia del Carmen	05/09/2024
Sur	Madrid-Puerta de Atocha – Sevilla-Santa Justa	16/01/2025
	Madrid-Puerta de Atocha – Málaga-M <sup>a</sup> Zambrano	16/01/2025

*Fuente: elaboración del autor.*

Es interesante igualmente, ver la repercusión que ha tenido la actividad de OUIGO, que ha permitido subir por primera vez a un tren de alta velocidad al 25% de sus viajeros. Con una inversión que cifra en 700 millones de euros. Esto no ha estado libre de una gestión regulatoria constante, que ha permitido definir soluciones para parte de los problemas que ha encontrado la liberalización española. Así, por ejemplo, podemos ver que existe una decisión de la CNMC para forzar el traslado de la cabecera del corredor de Levante a la estación de Madrid-Chamartín, ya que por motivos técnicos los trenes de OUIGO no tenían otra opción y esto ha permitido igualar las condiciones de viaje, si bien, desmejorándolas en tiempo y flexibilidad para los viajeros, lo que así quedó expuesto por los representantes políticos de la Comunidad Valenciana. Otro ejemplo de esta gestión es la duración de los acuerdos marco, que fue establecida en función de la primera circulación de un operador, para toda la amplitud de este. Igualmente, la red española no se había pensado para que en las estaciones 1018 viajeros, los que puede transportar una doble composición de OUIGO. Esto ha motivado a la CNMC, por petición de los operadores, a gestionar de forma diferente a la propuesta por ADIF AV, que planteaba simplemente eliminar trenes. Aunque sin duda, el mayor trabajo que se ha hecho en este sentido es el aplicar la definición de cánones de la forma en la que se entiende por la Comisión europea, obligando a recalcular los costes directos e indirectos, así como las adiciones, lo que ha tenido como efecto una bajada generalizada del precio de estos. Esta medida, apoyada igualmente por ILSA, ha tenido una incidencia importante en las empresas ferroviarias, que han podido tener un menor coste en este concepto.

En lo que se refiere al material rodante, se ha utilizado aquel encargado para la cooperación (3UH), así como una parte del parque

francés (3UF). Para ello, las ramas se han preparado específicamente, retirando los dispositivos de señalización franceses e instalando ERTMS únicamente, junto con ASFA, y en cinco ramas, además, LZB. Hoy en día, este material está homologado para España tanto en composición simple como en doble, y ha pasado todas las pruebas de compatibilidad, que en algún caso han sido un motivo de retrasos para nuevos destinos. Además, derivado de la ampliación de destinos a Murcia y Valladolid, la empresa ha podido recuperar 2 ramas más de las previstas, totalizando 16 ramas en el parque dedicado a España. Se aprecia, igualmente, que no se ha hecho ninguna reforma interior, lo que hace que los asientos sean del mismo tipo que un TGV en vez de un OUIGO francés. Añadido a esto, en España el bar de estos trenes se ha conservado. Estos detalles pueden explicar porque, aun siendo la misma marca, no se han tratado exactamente igual, distinguiéndose con una librea a dominante blanca. Esto último también podría deberse a un interés en hacer una prueba en un lugar con mayor temperatura, para ver la forma de reflexión solar y decidir aplicarlo en el TGV M. En lo que se refiere al mantenimiento, que suele ser uno de los asuntos más complicados para los operadores que entran en nuevos mercados, se ha podido disponer de Alstom como mantenedor, en los talleres de Renfe Mantenimiento e Ingeniería de Cerro Negro (Madrid) y Can Tunis (Barcelona). Ahora bien, en esta operación existen ciertas discusiones sobre el tipo de mantenimiento que se ha ejecutado, que se están dirimiendo en la CNMC.

En general, la llegada de OUIGO a España se completa por el servicio de TGV inOui que ofrece la SNCF entre Barcelona y París. Este, que originalmente prestaba Elipsos, se ha podido independizar fácilmente de la operación conjunta con Renfe Viajeros ya que el certificado de seguridad que utiliza entre la frontera y Barcelona es el de OUIGO España e igualmente, el personal que está en la estación de Barcelona Sants es polivalente para ambos servicios. Además, aunque los billetes no se venden en un combinado directo, se ha podido observar cambios directos en el mismo andén entre el proveniente de Francia y el que va hacia Madrid. Así, hoy en día, igualmente, los viajes de OUIGO han sido autorizados a parar en las estaciones de Camp de Tarragona, Cuenca, Elche, Albacete o Segovia, que ofrecen trenes OSP, por lo que requiere una prueba de equilibrio económico. Así, en todo caso, la red española de alta velocidad ha ganado más circulaciones de las que estaban previstas inicialmente al otorgarle el acuerdo marco de capacidad y al estimular el

factor precio, ha facilitado que el precio medio de los billetes de las rutas en las que ha entrado, haya descendido.

#### **4. 2. El desembarco definitivo de SNCF Voyages Italia después de años operando trenes entre París y Milán**

SNCF decide romper Artesia, su alianza de cooperación con Trenitalia, en febrero de 2011, tomando efectividad al comiendo del horario de servicio de 2012. Esta alianza permitía gestionar los servicios de alta velocidad entre París y Milán, así como los servicios nocturnos entre París, Venecia y Roma. La ruptura es consecuencia de la entrada de SNCF en NTV, lo que hizo que los servicios tuvieran dificultades para transitar entre ambos países, aun cuando ambas compañías operaban conjuntamente. Como consecuencia, SNCF funda SNCF Voyages Italia (SVI), una empresa ferroviaria con sede en Milán para gestionar los servicios TGV transfronterizos.

Esta situación se mantiene estable hasta la definición del proyecto “Allegro”, proponiendo viajes entre Turín y Venecia, con 4 expediciones diarias, y también entre Turín y Nápoles, con 9 expediciones diarias. Para ello, se adquieren 15 ramas TGV M, la nueva rama diseñada con Alstom, para sustituir la parte más vetusta de la flota francesa. Además, justamente por este último motivo, el material que hace los servicios actualmente, TGV Réseau tricorriente, serán sustituidos. El parque denominado “Corredor Sur” permite circular con las cuatro tensiones posibles en Europa e integrará los sistemas de señalización italianos, franceses y ERTMS (Charlier, 2026: 3). Éste último hará que el viaje sea media hora más rápido, al poder circular entre Turín y Milán por la LAV, algo que hasta ahora era una ventaja competitiva de los servicios de Trenitalia que proponen el mismo trayecto. De las imágenes que hemos podido ver de las ramas (serie 1400), parece que los servicios internacionales se harán en configuración de TGV inOui pero que los domésticos serían OUIGO (fig. 1) lo que transportaría a 740 personas en una sola rama, 1480 en doble composición. Además, el modelo italiano explora una nueva idea de la fortaleza del grupo SNCF ya que hará que la entidad de mantenimiento en Italia sea Tiberco, la filial de Captrain Italia, la empresa local de mercancías del grupo, haciendo que el control del mantenimiento no salga de la SNCF.



**Figura 1: rama TGV M n° 1403, subserie destinada a Italia, en la fábrica de Alstom de Aytres, La Rochelle, vinilada con una librea que evoca pruebas, pero que esconde una azul de OUIGO.**

*Fuente: Bastien Dijon, 25 de abril de 2026.*

En un primer momento estaba previsto que estos servicios se pudieran en servicio en 2026, lo que finalmente no será posible por dos motivos: el material TGV no se ha entregado a tiempo y que existen diferentes debates técnicos con el gestor de la infraestructura RFI. En este sentido, un primer problema ha sido que el gestor no disponía de capacidad suficiente para otorgar un acuerdo marco en las condiciones solicitadas por SVI, lo que hacía que los surcos asegurados fueran solo 4 de las 18 expediciones diarias en Turín y Nápoles. Esto, por incomparecencia inicial de la autoridad de regulación, lo ha resuelto la *Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato* (AGCM) después de un año de estudio y de conseguir unos compromisos por parte de RFI que son aceptables por los operadores ya instalados, y que definen a SVI como nuevo entrante. En paralelo a esto, otro problema ha surgido ya que el material TGV M, en lo que se refiere a las líneas convencionales, está adaptado al gálibo francés G3 y no al italiano G1, lo que hace que tenga 4 centímetros de más. Esto es un inconveniente ya que RFI ha decidido de forma inédita aplicar a partir de 2026 que el material pueda transitar por ambas redes en consecuencia de impactos que pueda haber en la circulación. De igual modo que hemos visto en el caso español, en Italia han sido “llamados a

filas” los italianos empleados en diferentes filiales del Grupo para llevar a cabo la implantación local. A este grupo se le une la responsable jurídica de España, que ha tenido una gran importancia en asuntos regulatorios para la operación ibérica y que parece que lo tendrá igualmente en su nuevo territorio. Así, la llegada de todos servicios se anuncia actualmente para septiembre de 2027.

## CONCLUSIONES

El Grupo SNCF, a través de SNCF Voyageurs, ha ido introduciendo los servicios de alta velocidad en Europa progresivamente, adaptándose técnica y comercialmente a ello. Así, desde la creación del sistema de TGV ha querido, junto con el Estado francés, que éste se extienda en diferentes proyectos internacionales y ha sabido hacer valer la tecnología y su desempeño comercial.

En lo que concierne a su despliegue europeo, vemos que la empresa se ha preparado organizativamente desde el principio de la década de los 90, asegurando al final de esta un desempeño comercial que se ha visto reforzado con el paso de los años para asegurar la mejor tasa de ocupación de los trenes. Vemos también que, en este momento, la forma de llevar a cabo la extensión europea es a través de filiales de cooperación con las compañías nacionales vecinas. En este sentido, en un primer interés experimental, los trenes iDTGV sirvieron para poder comprender la tarificación de tipo *yield management*, lo que se retroalimentó con el despliegue de NTV en Italia, que confió en la técnica de tarificación de la SNCF, accionista de la sociedad en 2008. El ser accionista de Westbahn permitió, a través de la retroalimentación, acabar de refinar el modelo industrial que permitiría el nacimiento de OUIGO en 2013, basándose igualmente en los aprendizajes de IDTGV. Este modelo de explotación, optimizando los tiempos de viaje y de rotación, además de maximizar la cantidad de viajeros que llevan en cada viaje, hace que el coste unitario descienda. Todo ello es una cultura de la que se impregna la empresa y sus filiales poco a poco.

Ahora bien, las nuevas filiales, para competir fuera del territorio hexagonal, reciben esta cultura directamente. Así, podemos observar que la creación de OUIGO España, dispone de muchas de las características del modelo de OUIGO, aunque no de todas, para así adaptarse a un mercado como el español, que difiere en la forma de ver el transporte de alta velocidad con respeto de Francia. Igualmente, podemos ver que en

tanto que nuevos entrantes, se han encargado de asegurar que la regulación del mercado sea estricta, para así poder asegurar que su plan de negocio sea posible y rentable. Es importante que, si bien Italia podría haber sido un destino más directo para la compañía francesa, la apertura sugerida por ADIF Alta Velocidad hace que el mercado español pase a ser prioritario, a sabiendas que las condiciones de entrada serían más exigentes a futuro, y habiéndose facilitado con la cooperación con Renfe. En el caso italiano, ésta estaba rota 10 años antes, lo que implicaba una inversión más importante tanto humana como financiera. Aunque eso no evita que la SNCF decida proponer servicios de alta velocidad en Italia, presumiblemente con el modelo OUIGO. Sin duda, ambos países, con cánones de la infraestructura mucho más bajos que los franceses, hacen ver toda la fuerza del modelo, aun cuando la optimización de la circulación sea más mediocre que en Francia. Y todo ello sin olvidar las sinergias con el resto de las empresas del Grupo, que hacen que la llegada a nuevos países sea más sencilla sirviendo de vivero a sus profesionales o de conocimiento y experiencia en el mercado.

Sin duda, la extensión por el continente europeo seguirá siendo una de las pretensiones de SNCF Voyageurs. Según el responsable de sus servicios comerciales, esta es necesaria para asegurar que los servicios menos rentables en Francia sigan financiados, al perder una parte de sus beneficios en Francia por la entrada de otros actores a competir con ellos. La expansión de SNCF Voyageurs en Europa es, ante todo, una forma de permitir a la compañía francesa de financiar el sistema ferroviario en Francia, donde el Estado ha decidido tener la política de que sean los viajeros del tren quienes paguen por el sistema ferroviario, sin que apenas este tenga incidencia en las cuentas del Estado.

## BIBLIOGRAFÍA

Carémantrant, Marc (2017). "Ouigo tisse sa toile". París: *Rail Passion*, julio 2017, pp. 36-37.

Charlier, Laurent (2013). "TGV Ouigo : les deux trains réaliseront un tour de la Terre chaque semaine". Condé-sur-l'Escaut: *La lettre ferroviaire - Benchmarking européen*, 5 marzo, pp. 1-5.

Charlier, Laurent (2026). "Déploiement du TGV M en Italie : SNCF Voyageurs salue la décision de l'Autorité de la concurrence mais attend encore des garanties". Condé-sur-l'Escaut: *La lettre ferroviaire*, 10 marzo, p. 3.

Chiambaretto, Paul y Fernandez, Anne-Sophie (2014). "Transferring low-cost marketing practices from air to rail services: The *Ouigo* case". *Research in Transportation Business & Management*. (The Marketing of Transportation Services), 10, pp. 40-44. DOI: 10.1016/j.rtbm.2014.05.003.

Ciry, Bernard (2014). "OUIGO : un concept pionnier de SNCF", *Revue générale des chemins de fer (RGCF)*. Paris: Éditions Hervé Chopin, (234), pp. 6-14.

Comisión las Comunidades europeas (1990) *Communication de la Commission au Conseil relative au réseau européen de trains à grande vitesse*. Publications Office of the European Union. Disponible en: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/af7f0754-026d-11ea-8c1f-01aa75ed71a1/language-fr/format-PDF/source-search> [03/08/2024].

Comisión europea (1995). *L'Europe à grande vitesse*. Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, p. 168. Disponible en: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9172724c-28c6-4e78-b78d-f8d64108b530/language-fr/format-PDF/source-338227857> [03/08/2024].

Delaplace, Marie y Dobruszkes, Frédéric (2015). "From low-cost airlines to low-cost high-speed rail? The French case", *Transport Policy*, 38, pp. 73-85. DOI: 10.1016/j.tranpol.2014.12.006.

Dressen, Marnix (2018). "De la segmentation tarifaire au bas coût dans le ferroviaire français", *La nouvelle revue du travail*. 2018(12). DOI: 10.4000/nrt.3558.

Dreyer, Anne, Jammet, Aurélie y Delmas, Romain (2006). "iDTGV : la SNCF sur les rails de la modernisation ?", *Gérer et comprendre : série trimestrielle*. Paris: Annales des Mines, (83), pp. 54-63. Disponible en: <https://www.anales.org/site/gc/2006/gc83/dreyer.pdf>.

Finez, Jean (2015). *Pratiques économiques et pensées du changement dans un service public marchand : une sociologie des chemins de fer français aux XIXe et XXe siècles*. Tesis Doctoral inédita. Université de Lille 1. Disponible en: <http://www.theses.fr/2015LIL12016>

Fournier, Jaques (1993). *Le train, l'Europe et le service public*. Paris: Editions Odile Jacob.

Grassart, Pascal. (2004) "Première «rame Internet» le 6 décembre". París: *Ville, Rail & Transports*, 24 noviembre, p. 4.

Grassart, Pascal y Leborgne, Guillaume (2012). "Inauguration. Abord de l'AGV italien d'Alstom". París: *La vie du Rail*, 2 mayo, pp. 4-7.

Harti, Marie (2008). "iDTGV - Un nouveau voyage". *Revue générale des chemins de fer (RGCF)*. París: Éditions Delville, (177), pp. 19-23.

Lefait, Philippe (1992). "Lignes directes avec... Jean-Marie Metzler". París: *Grandes Lignes*, diciembre, pp. 77-79.

Olarte Bacares, Carlos Augusto, Brunel, Julien y Sigaud, Damien (2019). "Influence of the evolution of high-speed railway infrastructure on the success of Italian liberalization", *Competition and Regulation in Network Industries*. SAGE Publications Ltd STM, 20(2), pp. 113-137. DOI: 10.1177/1783591719847615.

Passalacqua, Arnaud. (2024) "L'Aérotrain et le TGV", *Le Dictionnaire Pompidou*. París: Robert Laffont - Institut Georges Pompidou.

Pépy, Guillaume (1999). "Le train plus simple et moins cher deux axes pour la reconquête commerciale voyageurs de la SNCF (1996–1998)", *Revue Générale des Chemins de Fer*, 1999(1), pp. 5-13. DOI: 10.1016/S0035-3183(99)80030-4.

Poingt, Marie-Hélène (2016). "2016, année du doublement du low cost pour la SNCF". París: *Ville, Rail & Transports*, marzo, p. 60.

Poingt, Marie-Hélène (2017) "Ouigo va monter en puissance". París: *Ville, Rail & Transports*, abril, p. 60.

Poingt, Marie-Hélène (2025). "Ouigo voit grand". París: *Ville, Rail & Transports*, junio, p. 22.

Porcher, Bernard (2013). "Le lancement de « Ouigo »". París: *Chemins de Fer*, abril, pp. 15-17.

RFF (2013). "Document de référence du réseau ferré national « Horaire de service 2013 » Version 5 du 26 avril 2013". París. Disponible en: [https://www.sncf-reseau.com/medias-publics/2023-11/drr\\_2013\\_document\\_principal.pdf?VersionId=7KKT2oRHcXCLRBMkmOPcITSYA9RaDMje](https://www.sncf-reseau.com/medias-publics/2023-11/drr_2013_document_principal.pdf?VersionId=7KKT2oRHcXCLRBMkmOPcITSYA9RaDMje).

Sauter-Servaes, Thomas y Nash, Andrew (2007). "Applying Low-Cost Airline Pricing Strategies to European Railroads", *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, 1995(1), pp. 1-8. DOI: 10.3141/1995-01.

SNCF Voyages (2013). "Dossier de presse - OUIGO". París. Disponible en: <http://www.sncf.com/sites/default/files/dp-30-print.pdf> [14/04/2026].

SNCF Voyageurs (2025). *OUIGO franchit une première étape dans le cadre de son plan de développement*. París. Disponible en: <https://www.sncf-voyageurs.com/fr/presse/?p=5951>.

VRT (2013) "Ouigo a conquis 50 % de nouveaux clients". París: *Ville, Rail & Transports*, 4 junio, p. 39.

VRT (2018) "Le laboratoire Ouigo". París: *Ville, Rail & Transports*, julio, p. 16.