atuc
asociación de empresas gestoras
de los transportes urbanos colectivos

84
Cuarto trimestre de 2017

ENTREVISTA
MIGUEL RUIZ,
PRESIDENTE DE ATUC

ENTREVISTA
CARLES FÀBREGAS, DIRECTOR
GENERAL DE TUSGSAL

CON FIRMA
LA NUEVA LEY DE CONTRATOS DEL SECTOR
PÚBLICO: UN RETO ESTRATÉGICO Y TÁCTICO

LA FINANCIACIÓN DEL TRANSPORTE PÚBLICO

EL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA DE LA UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS, EN COLABORACIÓN CON ATUC, PRESENTA EL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DENOMINADO "ALTERNATIVAS PARA LA FINANCIACIÓN DEL TRANSPORTE URBANO"

CARLES FÀBREGAS, DIRECTOR GENERAL DE TUSGSAL

ENTREVISTAMOS A CARLES FÀBREGAS, DIRECTOR GENERAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES URBANOS Y SERVICIOS GENERALES, SOCIEDAD ANÓNIMA LABORAL (TUSGSAL), QUE EN LA ACTUALIDAD GESTIONA TRES CONCESIONES DEL ÁREA METROPOLITANA DE BARCELONA. ENTRE LOS PROYECTOS MÁS INTERESANTES QUE HA DESARROLLADO LA COMPAÑÍA, DESTACA EL PLAN ESTRATÉGICO 2016-2020 O EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.

CARLES FÀBREGAS AGUSTÍ, DIRECTOR GENERAL DE TUSGSAL

Ingeniero de caminos, canales y puertos por la Universitat Politècnica de Catalunya, con las especialidades de Transportes y Urbanismo y Ordenación Territorial (1984).
Inició su actividad profesional como consultor de transportes en 7-SET, SA (1984-1996), y en 1996 fundó la consultora Cinesi, S. L. (1996-2013), a través de la cual ha colaborado con un gran número de administraciones públicas y empresas del sector. A principios de 2014 se incorpora como director general de Tusgsal.

¿Cuáles son las magnitudes de la empresa Tusgsal, referidas a número de viajeros, parque, líneas...? ¿Qué podría destacar del sistema de transporte colectivo de las ciudades en que opera?

Gestionamos tres concesiones del Área Metropolitana de Barcelona:

1) El servicio de transporte del Barcelonés norte, que abarca cinco municipios: Badalona, Santa Coloma de Gramenet, Sant Adrià de Besòs, Montgat y Tiana. Se trata de una red de 30 líneas, que conectan estos cinco municipios entre sí y con Barcelona, servida por una flota de 177 buses en hora punta y que transportó 28,8 millones de viajeros en 2016. Servimos a una población por encima del medio millón de habitantes en un territorio donde, además, opera Transports Metropolitans de Barcelona (TMB) con su red de metro y autobuses y el Trambesós.
2) El servicio de transporte nocturno de Barcelona y del Barcelonés norte (Nitbus), que se compone de 12 líneas, 90 buses, y que alcanzó los 5,1 millones de viajeros en 2016. Operamos este servicio desde 1991, con una red que conecta todas las líneas en Plaza Catalunya y todas ellas con un intervalo de paso de 20 minutos todos los días de la semana.
3) El servicio Aerobús, que conecta el centro de Barcelona con las dos terminales del Aeropuerto. Lo gestionamos a través de la sociedad SGMT, de la cual somos socios mayoritarios. Este servicio consta de dos líneas, una para cada terminal, con 30 buses de 15 metros y 5,6 millones de viajeros transportados en 2016.

En mayo del pasado año adquirimos el grupo Transports Generals, formado por las empresas Transports Generals d'Olesa, Autos Castellbisbal y Masats Transports, que opera en las comarcas interiores de Barcelona y realiza transporte regular y el transporte urbano de Igualada, Castellbisbal, el Papiol y Olesa de Montserrat.

Como director general de la compañía, ¿qué proyectos asumió a su llegada al cargo y de qué manera valora el trabajo que ha desarrollado durante este tiempo? ¿Cuáles son los planes a corto, medio y largo plazo? ¿En qué medida espera que repercutan en la calidad del servicio?

"BUSCAMOS EN TODOS NUESTROS PROCESOS UNA AMPLIA PARTICIPACIÓN E IMPLICACIÓN DE TODOS LOS ESTAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN"

Ante todo, quiero señalar que, siendo como somos una empresa de economía social, en la que un porcentaje mayoritario de la plantilla es accionista de la sociedad, buscamos en todos nuestros procesos una amplia participación e implicación de todos los estamentos de la organización.

Mi primer proyecto fue la implantación de un nuevo organigrama funcional, con el objeto de adaptar la estructura de la empresa a las necesidades que requería la evolución del servicio. Al mismo tiempo, implantamos un cuadro de mando integral (CMI), con una batería de indicadores que nos permite hacer el seguimiento del servicio de una forma sistemática y con una gran fiabilidad.

En 2015 realizamos el Plan Estratégico 2016-2020, que tiene por objeto definir la hoja de ruta para este período de cinco años. Este plan, de gran importancia para nuestra organización, define las actuaciones estratégicas que debemos llevar a cabo para llegar al 2021 en las mejores condiciones, en un entorno cada vez más exigente y competitivo. Fruto de este plan estratégico, se derivan los diversos planes de actuación que se están llevando a cabo, y que abarcan aspectos tan distintos como un ambicioso plan de formación a todos los niveles de la empresa, la reingeniería de nuestra área de material móvil para mejorar la eficiencia de los procesos o la creación de una nueva marca corporativa, Direxis, que agrupa a todas las empresas de transporte de nuestro grupo empresarial.

Mención aparte merece nuestra política de calidad, que, además de contar con el sistema integrado de gestión (SIG), que más adelante comento, constituye una de nuestras prioridades. Buena prueba de ello es que hemos sido pioneros en el sector de transporte en la obtención de certificaciones como la de Empresa saludable o la ISO 39001 sobre la gestión de la seguridad vial, con todos los requerimientos que comportan su cumplimiento y que nos permiten mantener un proceso de mejora continua.

Desde su experiencia, ¿cómo valora la calidad del transporte urbano en todo el territorio nacional?

En líneas generales, disponemos de un transporte urbano de primer nivel. Creo que en las últimas dos décadas hemos hecho un salto cualitativo enorme en modernización de flotas, sistemas de ayuda a la explotación, sistemas de venta y validación y también en información al viajero. La calidad ya se concibe como un elemento inherente al transporte urbano, la mejora ha sido impresionante.

¿En qué medida la calidad del transporte urbano, definida principalmente por el tiempo de viaje, regularidad y frecuencia, depende de la gestión empresarial y de la política municipal de transportes? ¿Cómo considera la calidad del servicio ofrecido?

Hay un poco de todo, matizo la respuesta. Nuestras concesiones con el Área Metropolitana de Barcelona nos obligan a cumplir determinados requisitos de calidad en cuanto a puntualidad, regularidad, calidad de los autobuses, estado de las paradas, índice de satisfacción al cliente (ISC), etc. Es cierto que no todo está en manos de la gestión empresarial y que siempre pueden surgir situaciones imprevistas o que no podemos controlar, pero hemos conseguido unos niveles de puntualidad y regularidad excelentes a partir del

conocimiento del estado general del tráfico a lo largo del día y con la ayuda del SAE.
Nuestra principal dificultad es aumentar la velocidad comercial, ya que disponemos de una red con escasos carriles bus y es difícil aumentarlos, porque la red viaria no dispone de ejes de gran capacidad que lo permitan. Por ahí estamos muy limitados, a pesar de que las políticas municipales cada vez son más restrictivas con el vehículo privado y los ayuntamientos cada vez son más atrevidos a la hora de tomar medidas que favorezcan el transporte público, algo que era impensable hace unos años. Pero queda todavía mucho por hacer.
En cuanto al servicio que ofrecemos, los indicadores de calidad están ahí. En líneas generales, año tras año, vamos obteniendo unos resultados satisfactorios o muy satisfactorios, que la administración nos reconoce con un sistema de incentivos a la gestión previsto en nuestros contratos. Esto nos exige un esfuerzo de gestión y seguimiento del servicio muy importante por nuestra parte, pero tenemos la recompensa de unos buenos resultados en lo que a calidad del servicio se refiere.

¿Estima necesario que los ayuntamientos adopten medidas radicales para que el transporte urbano mejore su velocidad comercial?
Sobre este asunto ya he comentado las dificultades y limitaciones que tiene nuestra prestación del servicio. Además, es fundamental la complicidad de los ayuntamientos, adoptando políticas municipales que apuesten por mejorar la velocidad comercial. Lo que hace unos años era una política totalmente orientada al transporte privado ha ido cambiado lenta, pero progresivamente.
Las políticas medioambientales van de la mano de las políticas de movilidad, y esto ha permitido dar un gran empujón a todo tipo de medidas que favorezcan al transporte público. Algunos municipios han sido más atrevidos y otros todavía se lo están pensando, pero se está avanzando, aunque que todavía quede mucho por hacer.
Las medidas radicales que se están estudiando, e incluso ya se han empezado a aplicar en episodios de alta contaminación en grandes ciudades como Madrid, Barcelona y otras, harán cada vez más difícil el uso del vehículo privado en entornos urbanos. Es fundamental que, en estas coyunturas, el transporte público esté a la altura y funcione bien, con un nivel adecuado de servicio que resulte atractivo para estos nuevos usuarios forzados a dejar su coche en casa.

¿De qué manera están influyendo las nuevas tecnologías en la calidad del transporte urbano y cuáles son las principales apuestas de Tusgsal en este sentido?
Hace ya cinco años que apostamos por los vehículos híbridos, de los cuales disponemos de cinco unidades en nuestra flota. Hemos iniciado este mes de noviembre el proceso para la adquisición de 23 autobuses articulados híbridos, 33 estándar híbridos y 12 estándar eléctricos, que esperamos tener a finales de 2018. Es un reto impor-

"EN LAS ÚLTIMAS DOS DÉCADAS HEMOS HECHO UN SALTO CUALITATIVO ENORME EN MODERNIZACIÓN DE FLOTAS, SAE, SISTEMAS DE VENTA Y VALIDACIÓN Y TAMBIÉN EN INFORMACIÓN AL VIAJERO EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL"

"HACE YA CINCO AÑOS QUE APOSTAMOS POR LOS VEHÍCULOS HÍBRIDOS, DE LOS CUALES DISPONEMOS DE CINCO UNIDADES. HEMOS INICIADO EL PROCESO PARA LA ADQUISICIÓN DE 23 AUTOBUSES ARTICULADOS HÍBRIDOS, 33 ESTÁNDAR HÍBRIDOS Y 12 ESTÁNDAR ELÉCTRICOS QUE ESPERAMOS TENER A FINALES DE 2018"

tante al que nos enfrentamos, auspiciado por el Área Metropolitana de Barcelona, que también apuesta decididamente por estas tecnologías.

También hemos hecho avances importantes en todo lo que se refiere a las tecnologías de la información al viajero y atención al cliente a través de nuestra web, la presencia en las redes sociales y la implantación de un CRM (Customer Relationship Management), que nos permite gestionar de forma integrada todos los inputs en la comunicación entre cliente y empresa y seguir la trazabilidad de todo este proceso. Asimismo, también destaca, en el ámbito de información al viajero, la aplicación informática AMB Mobilitat, que constituye una potente herramienta de información en tiempo real sobre la red de transporte metropolitano, que goza de una gran aceptación y con un gran número de usuarios activos que la utilizan diariamente.

Por otra parte, la implantación de nuevas tecnologías en sistemas de venta y validación de títulos de transporte nos viene condicionada por el marco común de actuación que establecen las directrices de la propia Área Metropolitana de Barcelona y la Autoridad del Transporte Metropolitano. Estamos en proceso de implantación de la tarjeta T-Mobilitat, tarjeta de transporte sin contacto que se prevé para finales de 2018, en sucesivas fases de implantación.

Otro aspecto muy significativo que ha marcado el trabajo de Tusgsal es el sistema integrado de gestión. ¿Podría describirnos cómo se articula?

El sistema integrado de gestión (SIG) se articula a través de la integración del cumplimiento de unos estándares en diversas áreas que engloban a calidad, medio ambiente, salud y seguridad, y también aspectos de seguridad vial.

El cumplimiento, participación y consulta por parte de todos los integrantes del sistema, o sea, de todos los trabajadores de la empresa, de los requisitos que imponen estos estándares es el objetivo que día a día nos motiva y nos impulsa para que Tusgsal sea una empresa excelente en todas estas materias de atención al cliente en su más amplia acepción, sostenibilidad, promoción de la salud o prevención de riesgos laborales.

Además, dentro del sistema existen grupos de trabajo muy importantes y transversales, que son fundamentales para todo ello, como la comisión técnica del SIG, que está formada por los técnicos responsables de normas y un representante de cada área de la empresa, o, las reuniones que desde dirección general se convocan para analizar y tratar temas directamente relacionados con el SIG. Además, de forma periódica y continuada, todo el sistema integrado se somete a revisiones y auditorias de diversos tipos.

¿De qué manera conviven y pueden articularse alternativas al vehículo motorizado privado en la ciudad, entendiendo por tales transporte público, bicicleta y peatonalización?

Lo que parecía imposible no hace muchos años ya es una realidad: preocupa el medio ambiente y que la ciudad sea habitable. Y esto, sin duda alguna, ha favorecido que el transporte público y los desplazamientos a pie y en bicicleta tengan cada vez mayor incidencia en la movilidad urbana.

En mi opinión, han sido determinantes los planes de movilidad urbana que se han venido realizando en prácticamente todas las ciudades del territorio nacional. Estos planes han sido y son una figura de planificación que, por primera vez, han propiciado que se haya analizado la movilidad urbana desde una perspectiva global, integradora y sostenible.

Entre la población más joven de las grandes ciudades, el vehículo privado está dejando de ser el modo de transporte de referencia, porque o bien ya no se plantean disponer de coche propio, o bien el transporte público o ir a pie o en bicicleta es la forma más habitual de desplazarse por la ciudad.

¿En qué medida cree que Atuc colabora con la empresa que dirige para la consecución de sus objetivos? ¿Qué experiencias puede destacar de su participación en las comisiones de trabajo de la asociación?

Tenemos una participación activa en todas las comisiones de trabajo de Atuc y nos es de una gran utilidad para tomar el pulso del sector y compartir experiencias con las demás empresas. Para nosotros es un foro excelente de aprendizaje y de transmisión e intercambio de conocimiento.

Por otra parte, también aplaudimos iniciativas que se están llevando a cabo desde Atuc, como la necesidad de disponer de una ley de financiación del transporte o la creación de un frente común en la reclamación del IVA de las subvenciones.

¿Cómo será el futuro del transporte urbano?

El futuro del transporte urbano será eléctrico y, en determinados entornos, con conducción automática. Tardará todavía unos años en perfeccionarse la tecnología y abaratarse los precios, pero se implantará con fuerza el autobús eléctrico. En estos momentos, la demanda social de vehículos menos contaminantes va por delante de la propia tecnología. Incluso algunos ya dan por superada la etapa de los vehículos híbridos o de gas. Y el paso siguiente será la conducción automática, si no de forma general, sí en un gran número de redes y líneas. Ya lo tenemos aquí.

Las comunicaciones, la información al viajero y los sistemas de pago también están evolucionando a un ritmo vertiginoso. Lo podemos hacer todo desde nuestro móvil: comprar, pagar, validar e informarnos.

Paralelamente a esta revolución tecnológica, las personas necesitaremos seguir desplazándonos y en los entornos urbanos al vehículo privado le irá quedando cada vez menos espacio en beneficio del transporte público, formas diversas de coche compartido y otros modos individuales, sean eléctricos o no.

¿Desea añadir algo más?

Agradecer la posibilidad que nos habéis brindado con esta entrevista para darnos a conocer mejor entre las empresas de nuestro sector y poder explicaros nuestros proyectos e inquietudes de futuro. Tenemos muchos retos por delante y estamos ilusionados en poder alcanzarlos. Muchas gracias.

"LO QUE PARECÍA IMPOSIBLE NO HACE MUCHOS AÑOS YA ES UNA REALIDAD: PREOCUPA EL MEDIO AMBIENTE Y QUE LA CIUDAD SEA HABITABLE"