

BUENAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE TRANSPORTE PÚBLICO DE VIAJEROS POR CARRETERA

Capítulo 3.

Recomendaciones para la mejora de la satisfacción del cliente de transporte público

Índice

III.1 Sistema homogéneo e integrado	pág. 1
III.2 Los retos de los sistemas de transporte público	pág. 1
III.3 Análisis DAFO en el transporte público	pág. 3
III.4 Estrategia de capas	pág. 6

III.1 SISTEMA HOMOGÉNEO E INTEGRADO

El transporte público se enfrenta a una serie de importantes retos en todo el mundo. En la última década ha habido cambios significativos en la población (cuantitativos, culturales, envejecimiento...). Las ciudades generan mayores y más diversas demandas de movilidad, se realizan más viajes urbanos y peri-urbanos,... Además, la economía actual está cada vez más orientada al servicio y fomenta que las personas quieran poder elegir dentro de un abanico más amplio y flexible.

Muchos servicios de transporte público actuales fueron establecidos antaño, en una época en la que la mayoría de los viajes eran fijos y rutinarios. Ahora, el transporte público tiene que adoptar un enfoque mucho más flexible y competitivo para satisfacer las necesidades de los clientes de hoy en día. Para que progrese de forma significativa, el transporte público tiene que estar totalmente orientado al servicio y mejorar su calidad (fiabilidad, frecuencia, comodidad,...), imagen y credibilidad.

Además de más movilidad (es decir, más frecuencia y más extensión), los ciudadanos exigen también una movilidad de mayor calidad y sin interrupciones. Esto requiere que el conjunto de medios y servicios a disposición de los clientes para satisfacer sus necesidades de movilidad por trabajo, estudio, turismo,... estén integrados formando un sistema homogéneo en un área geográfica amplia (y que la diversidad de operadores, de ámbitos competenciales y de responsabilidades sea transparente para los clientes).

La integración y homogeneidad ha de ser física, operacional, tarifaria, informativa,... La integración tarifaria permite utilizar los diferentes medios de transporte (Metro, autobús, tranvía, ferrocarril,...) en un mismo desplazamiento, dentro del ámbito territorial y temporal concretos; la física mejora la accesibilidad externa e interna; la operacional permite la coordinación y la intermodalidad; y la integración informativa incide decisivamente en la credibilidad del sistema, en la utilidad para los clientes habituales y en la posibilidad de acceso al mismo de clientes potenciales.

Integrando diferentes modos de transporte, tanto colectivos como individuales, se puede ofrecer a los ciudadanos una movilidad completa sin interrupciones. El objetivo final es proveer y facilitar el uso de un transporte público que tiene una definición más compleja que la de antaño. Para ello, el sistema en su totalidad tiene que ser eficaz, efectivo y eficiente (y no sólo cada uno de sus componentes).

Por lo tanto, es vital asegurar la coherencia entre los diferentes modos y partes que intervienen en un sistema de transporte público (los operadores, los titulares y terceras partes). Todos están implicados en la consecución de la calidad y la contribución de cada parte es imprescindible para el buen resultado. Esto requiere:

- coordinación de acciones concretas destinadas a mejorar la calidad y la imagen del transporte público por parte de las autoridades y operadores del transporte público,
- nuevas formas de asociación basadas en una cooperación justa y duradera (destinada a cumplir los requisitos de los viajeros y a proporcionar un sistema completo de transporte que amplíe el concepto tradicional del transporte público), y
- colaboración institucional para que diferentes titulares coordinen actuaciones de movilidad.

III.2 LOS RETOS DE LOS SISTEMAS DE TRANSPORTE PÚBLICO¹

El requisito primordial para que el transporte público constituya una verdadera alternativa al uso del coche privado, es conseguir que el tiempo de viaje puerta a puerta sea competitivo haciéndolo lo más ininterrumpido (sin interrupciones) posible. La eficacia del sistema (de la red) de transporte público

¹ Adaptado de la presentación del 55º Congreso Mundial de la UITP (Madrid, 2003) bajo el título "Los retos de la integración: de la multimodalidad a la movilidad sin interrupciones". La **Unión Internacional de Transporte Público (UITP)** es la organización internacional para las autoridades y los operadores del transporte público, los responsables políticos, los institutos científicos y la industria de servicios y de abastecimiento del transporte público. Se trata de una plataforma para la cooperación internacional y la transmisión de conocimientos entre los 2.500 miembros de la organización en aproximadamente 80 países. Más información en la página web <http://www.uitp.com>

depende esencialmente de lo fácil que resulte su uso. Cuando el sistema está dotado de más de un servicio o modo y de más de un operador, es indispensable garantizar la coherencia entre los servicios, así como la continuidad física y operacional del sistema.

Un elemento esencial para mejorar el sistema es la disponibilidad de información puerta a puerta de calidad. Se debería proporcionar información sobre las diferentes posibilidades de transporte, los tiempos y características físicas del trasbordo, el confort de la espera,... a fin de que los clientes (actuales o potenciales) puedan definir y planificar sus desplazamientos. Poner a disposición de los clientes toda la información que pudieran necesitar para saber en qué lugar y de qué modo de transporte pueden disponer condiciona la credibilidad del sistema tanto como la construcción de infraestructuras de calidad.

Un sistema de transporte público alcanza su plena efectividad y eficacia si todos los clientes (actuales y potenciales) saben (o pueden conocer con facilidad) cómo usarlo. Por supuesto, la información debe proporcionarse de forma unificada tanto fuera del sistema (en casa, en el lugar de trabajo o en un lugar público) como dentro del mismo (en las paradas, a bordo de los vehículos, en los intercambios,...), a través de una serie completa de medios de información (información impresa, teléfono, Web, etc.), a fin de garantizar que todas las categorías de usuarios estén cubiertas.

La comodidad y la imagen atractiva de los sistemas de transporte público dependen en gran medida de la accesibilidad externa y de la calidad de los transbordos e intercambios entre los modos y entre éstos y el coche (si es el caso). Como se trata de un factor decisivo en la elección del transporte por parte de los clientes, resulta esencial optimizar los puntos de espera (incluyendo los accesos a los mismos, tanto para peatones como para que el autobús pueda parar sin interrumpir la circulación ni poner en riesgo la seguridad), de trasbordo y de intercambio entre los diferentes modos con el objetivo de que sean funcionales y agradables.

Ello requiere una buena planificación, así como una buena comprensión de las necesidades y expectativas de los viajeros (de modo que los servicios se ajusten a sus requisitos) y conlleva, sobretodo, una estrecha cooperación entre los diferentes responsables del sistema, operadores de transporte y proveedores de servicios.

En la siguiente página mostramos tres fotografías que ilustran las estrategias de diferentes titulares para abordar un mismo reto. Se trata de marquesinas ubicadas en zonas de alta montaña, en principio destinadas a clientes con necesidades similares y, a menudo, a los mismos clientes:

1. Marquesina abierta, de hormigón prefabricado, en la carretera N-230 (comarca de la Alta Ribagorça, entre Vilaller y el túnel de Vielha, donde la carretera discurre alternativamente por territorios de Aragón y Catalunya). Ubicada en el punto de la carretera más próximo al núcleo de población, incluye carril de desaceleración-incorporación, banda de separación de carriles y valla y muretes de delimitación. No ofrece información de líneas ni horarios ni abrigo suficiente ante inclemencias meteorológicas. Titularidad del Gobierno de Aragón.
2. Marquesina semiabierta, de materiales ligeros semitransparentes, en urbanización residencial junto a la carretera L-501 (Alta Ribagorça, en Boí-Taüll). Ubicada en la calle más cercana a la carretera pero con difícil acceso para el autobús y para los peatones. No ofrece información de líneas ni de horarios ni abrigo suficiente ante inclemencias meteorológicas. Competencia de la Generalitat de Catalunya.
3. Marquesina semicerrada, de materiales ligeros semitransparentes, en urbanización residencial en la carretera C-28 (Val d'Aran, en Vaquèira). Ubicada en un final de línea sobre infraestructura compartida con acceso específico para el autobús pero no para peatones. Ofrece información de todas las líneas, horarios, particularidades,... y abrigo ante inclemencias. Competencia del Conselh Generau d'Aran.



Marquesina 1



Marquesina 2



Marquesina 3

Por otra parte, los avances espectaculares de la informática y las telecomunicaciones desempeñan un papel crucial. La tarjeta inteligente y la información en tiempo real constituyen herramientas eficaces para racionalizar las tarifas, combatir el fraude, conocer la demanda, mejorar la fiabilidad, gestionar las percepciones,... Contribuyen a facilitar el uso del transporte público y también son palancas comerciales y políticas que ofrecen una imagen moderna y dinámica del sistema.

La complementariedad y la articulación entre modos de transporte constituyen otro aspecto fundamental: los trenes de alta velocidad, los taxis a la demanda,..., el automóvil, la bicicleta y los desplazamientos a pie. La articulación entre los diferentes modos de transporte debe ser mejorada o revisada teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios, los rendimientos técnicos,... Como característica destacada, un buen sistema de transporte público ha de tener horarios coordinados, sincronizando lo más posible las horas de llegada y de partida entre los diferentes modos, con el objetivo de minimizar el tiempo de viaje y de espera del pasajero.

III.3 ANÁLISIS DAFO EN EL TRANSPORTE PÚBLICO

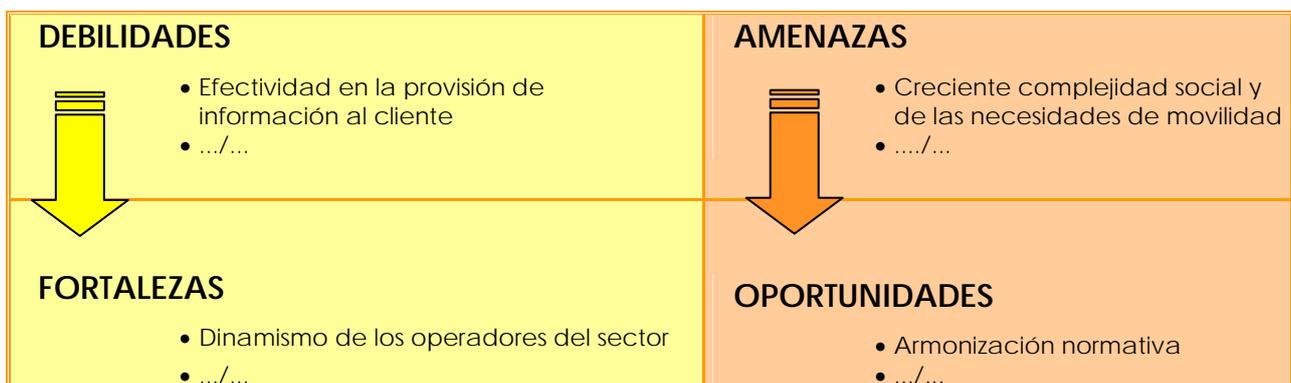
El **análisis DAFO** es la herramienta estratégica por excelencia. El objetivo del análisis DAFO es que todas las partes involucradas en la actividad identifiquen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que puedan afectar en mayor o menor medida a la consecución de los objetivos. El elaborar este análisis ayuda a estructurar el conocimiento sobre la situación en la que se encuentra la empresa, la organización o el sistema de transportes, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el entorno.

El nombre lo adquiere de sus iniciales **DAFO**:

- **Debilidades:** aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización para llevar a cabo su misión, constituyen una amenaza y, por tanto, deben ser superadas.
- **Amenazas:** cualquier fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o reducir los beneficios esperados o su rentabilidad.
- **Fortalezas:** son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Oportunidades:** todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización, o representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar el volumen de negocio.



Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno, mientras que las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo. El resultado del análisis se representa en un gráfico con cuatro cuadrantes que sirve de base para definir la estrategia que debería convertir amenazas en oportunidades y debilidades en fortalezas.



Saber explotar las fortalezas, generalmente, proporciona utilidades económicas, sociales y/o políticas. Los responsables del transporte público deberían tomar nota y adaptar cualquier fortaleza distintiva de otros servicios públicos (del propio entorno o de entornos próximos) y convertirla en una estrategia que genere utilidad. Una vez identificadas las amenazas y debilidades, la estrategia debería permitir acotarlas, para minimizar los efectos negativos, o para convertirlas en oportunidades y fortalezas.

La siguiente tabla recopila un conjunto de aspectos genéricos que pueden ayudar a caracterizar el transporte público bajo la óptica de los clientes. Contiene sendas columnas correspondientes respectivamente al interior del sistema (operadores, servicio, procedimientos,...) y al exterior del mismo (clientes, proveedores,...). Hay que tener en cuenta que, en cada situación concreta habrá que determinar si una circunstancia constituye una amenaza o una oportunidad (o una fuerza o una debilidad, según corresponda), ya que todas ellas están sometidas a constante evolución.

Análisis interno (Debilidades - Fortalezas)	Análisis externo (Amenazas - Oportunidades)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectividad en la provisión de información al cliente 2. Experiencia en materia de cooperación entre diversos operadores, titulares,... 3. Transparencia y eficacia del sistema para generar, compartir y difundir información 4. Adecuación de infraestructuras y vehículos a las características de calidad esperadas 5. Confort y accesibilidad de las instalaciones 6. Transparencia y control de los costes del transporte público 7. Homogeneidad de las características del transporte entre operadores, titulares,... 8. Coherencia de tecnologías, equipos y sistemas tarifarios entre sistemas relacionados 9. Eficacia y percepción de equidad del sistema tarifario 10. Disponibilidad de tecnología eficiente de billeteaje sin contacto 11. Amplitud de la oferta tarifaria 12. Credibilidad y fiabilidad del transporte público 13. Red de vías dedicadas, intercambiadores, aparcamientos disuasorios,... 14. Conectividad e intermodalidad del sistema 15. Homogeneidad y credibilidad de la atención al cliente, a las quejas y reclamaciones,... 16. Efectividad de quejas, sugerencias,... para la mejora del sistema de transporte público 17. Coordinación de diversas competencias y responsabilidades 18. Experiencia en materia de coordinación entre cuerpos policiales, operadores,... 19. Dinamismo de los operadores del sector 20. Disponibilidad de sistemas de gestión que mejoran la eficacia y la eficiencia 21. Capacitación profesional orientada a la satisfacción del cliente 22. Especialización profesional y organizacional 23. Eficacia del control del desempeño de los operadores 24. Transparencia y control del cumplimiento de las características de calidad 25. Incentivos para la mejora de la calidad, compromiso con el cliente,... 26. Compromiso de los titulares en materia de satisfacción de los clientes y de mejora de la calidad 27. Eficacia y eficiencia del control y medida de la satisfacción de los clientes 28. Disponibilidad de indicadores de calidad homogéneos, compatibles, efectivos y eficientes 29. Conocimiento de necesidades, expectativas y actitudes de los clientes (actuales y potenciales) 30. Liderazgo para coordinación y dinamización de la mejora de la calidad 31. Modelo de referencia contrastado, eficaz y eficiente 32. Magnitud y complejidad de las actuaciones necesarias para mejorar la intermodalidad 33. Eficiencia en la relación costes-beneficios 34. Continuidad, oportunidad y coherencia en la estrategia de actuaciones de mejora 35. Disponibilidad de "paquetes de servicios" asociados al transporte público 36. Disponibilidad de experiencias, casos de éxito y buenas prácticas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impacto de los medios de comunicación (quejas, accidentes, incidencias, coordinación,...) 2. Implicación de los gestores de aparcamientos en la mejora del transporte público 3. Disponibilidad de suelo para nuevos intercambiadores, aparcamientos disuasorios,... 4. Integración regional del transporte público (varios sistemas, autoridades, redes...) 5. Impacto de la gestión de las obras de mejora del sistema sobre las percepciones 6. Percepciones, expectativas y actitudes de la ciudadanía sobre el transporte público 7. Papel de las asociaciones de defensa del consumidor,... 8. Seguridad y civismo en relación con el transporte público 9. Papel de los programas de educación básica 10. Disponibilidad de tecnología de gestión flotas más eficiente y que permite un servicio más fiable 11. Eficiencia y efectividad de la formación especializada 12. Armonización normativa 13. Políticas de fomento de la cooperación y concentración empresarial 14. Homogeneidad, coherencia y continuidad en la planificación del transporte público 15. Política europea en materia de liberalización y de libre competencia 16. Efectividad de las políticas de movilidad y de apoyo al transporte público 17. Adecuación entre planificación urbanística, transporte público y movilidad sostenible 18. Cultura, imagen y valoración social del uso del vehículo privado 19. Coherencia entre actuaciones que afectan al sistema (diferentes titulares, prioridades,...) 20. Aceptación popular de la mejora continua en materia de transporte público 21. Creciente complejidad social y de las necesidades de movilidad 22. Marco legal relativo al transporte público y a la movilidad sostenible 23. Implicación de los agentes relevantes de la sociedad en la mejora de la movilidad 24. Repercusión del marketing y los ciclos electorales en las expectativas y las percepciones 25. Nuevas concesiones, ampliaciones,... del transporte público 26. Nuevas tendencias en las políticas de transporte público y de movilidad 27. Medidas de gestión de la movilidad para internalizar los costes del vehículo privado 28. Medidas de fomento del uso combinado de transporte público y vehículo privado 29. Implicación del comercio (el supermercado entrega gratuitamente las compras a domicilio,...) 30. Implicación del sector turístico 31. Diferentes segmentos de clientes: más exigentes y menos sensibles al precio,... 32. La variación del poder adquisitivo de los clientes (actuales y potenciales) 33. Los cambios en el estilo de vida 34. Coste ambiental, sanitario y económico derivado del incumplimiento del protocolo de Kyoto 35. Niveles de calidad de sistemas de transporte público del entorno 36. Incidencia de las características de la movilidad sobre el tejido económico

III.4 ESTRATEGIA DE CAPAS

Diseñar una estrategia para afrontar el futuro comporta un salto difícil de predecir, ya que ésta no puede ser una simple prolongación del presente. Requiere ir más allá de los detalles del día a día y representa un esfuerzo de imaginación para explorar las posibilidades derivadas de los ineludibles cambios tanto dentro como fuera del sistema y en las relaciones entre los agentes implicados.

Quienes participen en el diseño de la estrategia de satisfacción de clientes deberían ubicarse imaginariamente en el futuro (ambicioso pero realista) y hacerse dos preguntas como clientes:

- En el escenario futuro ¿cómo es la gestión del sistema y las relaciones entre agentes?
- ¿Cuáles han sido los pasos o hitos fundamentales para llegar a la nueva situación?

El escenario descrito debe considerarse sólo como un elemento de referencia en los procesos de planificación y de adopción de estrategias de actuación en relación con la calidad del sistema. Las consecuencias asociadas a dicho escenario pueden ser abordadas mediante un conjunto de capas conceptuales en cada una de las cuales “imaginamos” el sistema desde una óptica diferente.

Hemos visto que la definición de calidad de servicio ha de contener compromisos (pautas de actuación) concretos en los 8 ámbitos que establece la Norma UNE-EN 13816. Esto es útil para que los diferentes operadores puedan normalizar las características de cada servicio teniendo en cuenta los puntos de vista de sus clientes. Sin embargo, la planificación de un conjunto de servicios como red o sistema de transportes integrados requiere un esquema más amplio.

Por otra parte, la calidad percibida por los clientes de un sistema de transporte es global y no es el resultado de la suma de una lista de características de cada uno de los servicios que hayan utilizado. La percepción es la imagen mental que nos formamos con ayuda de las sensaciones y del pensamiento. Es fruto tanto de la actividad sensorial (las evidencias de servicio, es decir, las partes del servicio “tangibles”, que el cliente siente y puede valorar) como de la actividad cerebral (las necesidades, las motivaciones, las actitudes y la experiencia previa del cliente).

También es importante tener en cuenta los patrones de atribución de causas que habitualmente aplican los clientes del transporte público y evitar la tendencia general de los titulares y operadores a atribuir los problemas a factores externos, mientras que los usuarios tienden a atribuir los mismos problemas a factores internos al propio sistema (sin importar el reparto de responsabilidades entre los agentes del mismo).

El que los clientes atribuyan las causas (de experiencias positivas o negativas) al propio sistema o al entorno determina los sentimientos y las emociones ante una experiencia de servicio y puede reforzar las expectativas, provocar sentimientos negativos de frustración y enfado,... Por esta razón los responsables del transporte público deberían garantizar y hacer visible su compromiso, dedicación y esfuerzo (tanto económico como, especialmente, de coordinación, de gestión,...) para la mejora continua de la calidad del servicio y de su credibilidad.

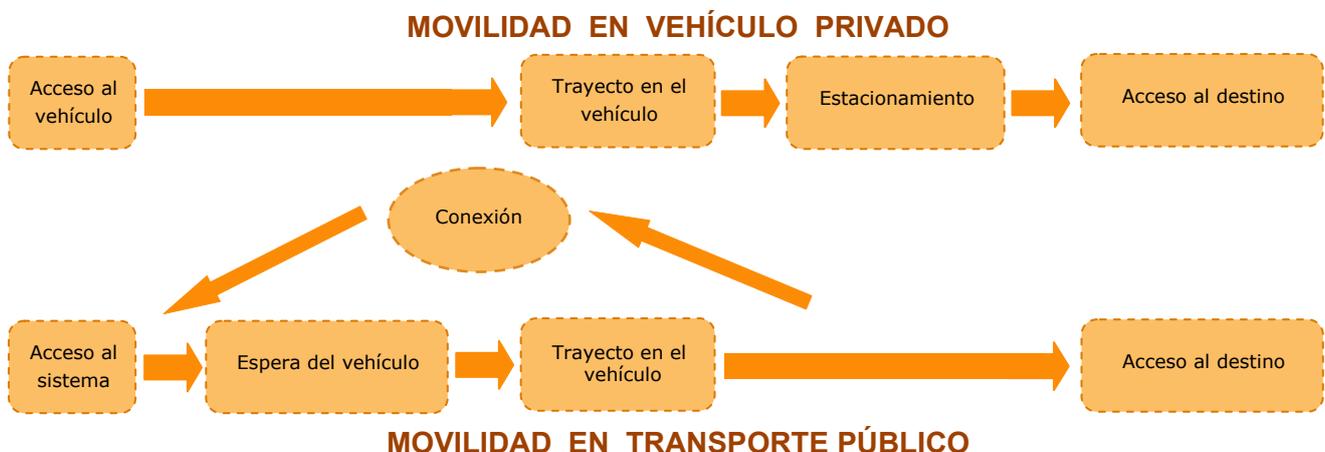
En consecuencia, para los responsables de planificar las estrategias de actuación para la satisfacción de los cliente de un sistema de transporte público (como conjunto de servicios y de interrelaciones entre ellos y diferentes agentes) es útil considerar un esquema basado en capas que representen la superposición de los ámbitos de definición de la calidad de los servicios con los condicionantes de las expectativas y las percepciones (mejor que el esquema de cálculos de capacidades e infraestructuras basados en modelos de demanda, ámbitos competenciales,...).

En este capítulo utilizaremos un modelo basado en diez capas, que tienen en cuenta los ocho ámbitos descritos en la Norma UNE-EN 13816, los retos planteados en el apartado 2 de este capítulo, los criterios de credibilidad expuestos en el capítulo 1 y, además, tienen una estrecha vinculación con las buenas prácticas descritas en el capítulo anterior. Por ello, las recomendaciones que se plantean a continuación se estructuran conforme a estas 10 capas, que se enumeran en el siguiente cuadro.

Las capas de la estrategia de satisfacción	
1. Provisión de información	6. Coordinación en seguridad y civismo
2. Accesibilidad y confort externos	7. Tecnología para la fiabilidad del servicio
3. Integración tarifaria y billeteaje	8. Apoyo a la formación profesional orientada
4. Tiempo para programar y hacer el viaje	9. Homogeneidad en la calidad del sistema
5. Atención a quejas, sugerencias,...	10. Adecuación a las necesidades y expectativas

Las capas constituyen una forma de estructurar el análisis del sistema y de diseñar la estrategia de mejora, pero por sí mismas no representan orden de importancia ni de prioridad. En cada una habrá que determinar qué actuaciones deberían ser valoradas para establecer la estrategia. Éstas resultan del análisis de la información y del conocimiento y evaluación profesional. La estrategia ha de ser única y las prioridades han de responder a las necesidades de los usuarios, teniendo en cuenta también las oportunidades y restricciones locales, los condicionantes técnicos, las áreas relevantes y los parámetros financieros.

Para identificar más fácilmente los aspectos relevantes en cada capa, conviene analizar en paralelo las secuencias de movilidad en vehículo privado y en transporte público desde el punto de vista del cliente. Esto ayuda a visualizar las posibles evidencias de servicio, es decir, los “puntos de contacto” del sistema con el cliente.



El ajuste de la oferta para satisfacer a la demanda, la provisión de infraestructuras,... pueden no formar parte de la estrategia de satisfacción (porque dependen de otros titulares, porque responden a plazos notoriamente diferentes,...), pueden estar incluidas en la adecuación a las necesidades,... Pero no deberían ser independientes y, en todo caso, conviene tener presente que han de responder a un enfoque para satisfacer al cliente y, por lo tanto, para obtener máximo rendimiento (económico, social, electoral,...) del conjunto de inversiones, esfuerzos,... dedicados al transporte público, evitando que fallos de coordinación, información,... desvirtúen el conjunto de la estrategia.

El análisis y definición de la estrategia involucra diversos agentes (titulares, operadores,...). Según la capa del análisis unos agentes serán más relevantes, otros serán partes interesadas,... en función de condicionantes locales, etc. Es recomendable que los planificadores construyan un mapa de agentes implicados. La siguiente tabla puede servir de orientación. En ella se indica con diferente símbolo la relevancia de los agentes implicados de un hipotético sistema de transporte (de ámbito regional).

Las capas de la estrategia de satisfacción →		Agentes implicados (● Implicación fuerte ○ Implicación débil)									
		Provisión de información	Accesibilidad y confort externos	Integración tarifaria y billeteaje	Tiempo para programar y hacer el viaje	Atención a quejas, sugerencias,...	Coordinación en seguridad y civismo	Tecnología para la fiabilidad del servicio	Apoyo a la formación profesional orientada	Homogeneidad en la calidad del sistema	Adecuación a las necesidades y expectativas
SECTOR PÚBLICO	Administración estatal	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Comunidades autónomas	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Administraciones supramunicipales y Ayuntamientos	○	●	●	●	●	●	○	○	●	○
	Autoridades del transporte	●	○	●	●	●	●	●	○	●	●
	Organismos de control, Defensores del pueblo, del consumidor,...					●				○	○
	Cuerpos de seguridad				○		●				
	Tráfico (DGT y otros)	○			○		○				
SECTOR PRIVADO	Operadores Bus	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●
	Operadores Ferrocarril	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●
	Taxi	○	○	○	○			○		○	○
	CarSharing y/o CarPooling	○	○	○	○			○		○	○
	Aparcamientos	○	○	○	○			○			○
	Proveedores ITS	●		●	●		○	●		○	○
	Medios de comunicación	○				○	○				○
	Patronales y gremios	○							○		●
ENTIDADES	Asociaciones de consumidores					●				○	
	Asociaciones de usuarios	○	●	○	○	●	○			○	○
	Entidades de análisis y estudio	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Asociaciones PMR, bicicleta,...		●								○
	Sindicatos					●	○		●		○

En las páginas siguientes se describen las diez capas del modelo de satisfacción de clientes propuesto. En cada una se indican las buenas prácticas más ilustrativas de las descritas en el capítulo anterior. Asimismo, se indican las actuaciones que sería recomendable analizar. La estrategia de satisfacción debería incluir un conjunto coherente de estas actuaciones, en función de su eficiencia y efectividad (su capacidad para responder a las demandas o expectativas planteadas por la sociedad en relación con la provisión del servicio de transporte), considerando que, a menudo, actuaciones muy efectivas son las menos costosas.

Las actuaciones que proponemos analizar siguen una secuencia común: caracterizar el estado de la cuestión, analizar participativamente, planificar, establecer mecanismos para coordinar, prever el mantenimiento, revisión y mejora, definir las actuaciones prioritarias e informar a los clientes. Hay que subrayar que se trata de definir la estrategia para satisfacer al cliente del transporte público, a la que deberían ajustarse los proyectos de las diferentes actuaciones previstas.

1 Mejora de la relevancia, efectividad y eficiencia en la provisión de información a los clientes

1.1 Planteamiento

En general, los clientes pueden comprender las razones (económicas, de complejidad técnica,...) que condicionan las grandes actuaciones. La transparencia y la credibilidad de los compromisos de calidad establecidos son más determinantes en la gestión de las percepciones que la espectacularidad de los mismos (una flota nueva y confortable puede generar actitudes menos positivas que otra más antigua pero con horarios totalmente fiables, adecuados y disponibles). Por esta razón la información es una parte fundamental de la estrategia.

Podemos considerar que cualquier déficit de información genera percepciones negativas y los responsables del transporte público deberían prever los efectos de la atribución de causas (es más fácil aceptar, por ejemplo, que una estación no es accesible a personas con movilidad reducida que la ausencia de información fiable sobre los accesos que si podrán utilizar sin problemas).

La provisión de información sobre el propio sistema (y la facilidad para entenderla y encontrar los servicios que mejor respondan a necesidades concretas) contribuye a orientar las percepciones de los clientes, a evidenciar la credibilidad del sistema y a que el transporte público sea más deseado por los clientes (actuales y potenciales) puesto que incide en los aspectos emocionales.

Mediante la información (estática y/o dinámica) se pueden crear percepciones sobre la credibilidad del sistema e influir en las pautas de movilidad ciudadana. La información estática es fija, es decir, informa de los servicios planificados de antemano y de otras características relevantes del sistema (medios de contacto, normas de conducta a bordo, tarifas, etc.). Suele presentarse por medios gráficos o visuales: información por escrito, mapas, imágenes, tablas horarias, tablas de tarifas...

La información dinámica se caracteriza por su variabilidad e inmediatez (en tiempo real), y generalmente se utiliza para informar del estado actual de la prestación de los servicios, de previsiones a corto plazo, de anomalías de cualquier tipo (incidencias), de tiempos estimados de espera o de recorrido, del nombre de la próxima parada y de las líneas que enlazan con ella,... Su actualización depende de la disponibilidad y eficacia de los elementos de control y seguimiento de flotas, de la coordinación entre operadores y agentes de control de tráfico, etc.

A diferencia de la información estática, cuya principal misión es la de dar a conocer las características de los servicios y la red para que los clientes puedan hacer un buen uso, la información dinámica tiene como objetivo reducir la incertidumbre de los clientes y ayudarles a desarrollar sus viajes de forma tranquila y segura. Este es un elemento clave en las instalaciones fijas, donde los clientes esperan, así como en los vehículos en ruta ya que los clientes desean conocer el grado de normalidad en cuanto al cumplimiento horario del servicio.

El principal reto para los titulares y los operadores es la puesta en común de información, tanto fija como en tiempo real. El funcionamiento de la red informativa sobre el transporte público, o mejor dicho, sobre la movilidad de un área, depende de la disponibilidad de datos, de la colaboración entre distintos agentes y de los mecanismos de transmisión de la información.

En algunos países se ha demostrado que la delegación de las tareas informativas a empresas o consorcios especializados ha aumentado la calidad de la información (valorado positivamente por los clientes) y ha simplificado el trabajo de operadores y titulares. Esto ha aumentado la eficiencia del transporte público mientras que se han impulsado unos hábitos de movilidad más sostenibles.

Entre las necesidades específicas de información aparecen los planificadores de viajes integrados, la información personalizada, los paquetes de servicios (turísticos, eventos, salud, nocturnos, etc.), la evaluación de la calidad de los servicios prestados, información de las plazas de aparcamiento,...

1.2 Buenas prácticas relacionadas

- Información de accesibilidad al sistema: 1, 25, 47, 62
- Centros de información al cliente: 4, 5
- Coordinación informativa sobre ocio, turismo,... y transporte público: 7, 12, 17, 18
- Gestión integrada de la información a nivel regional: 12, 26, 46, 49
- Gestión integrada de la información a nivel estatal: 23, 39, 40, 46, 62
- Gestión integrada de la información metropolitana: 37, 41, 48, 61
- Información personalizada: 54, 55, 56, 64
- Información a teléfonos móviles: 12, 40, 46, 48, 61
- Información dinámica: 12, 26, 37, 40, 41, 46, 48, 61

1.3 Actuaciones recomendadas

1. Caracterizar el estado actual de necesidades y expectativas de información de los clientes derivadas de las otras 9 capas de la estrategia: información sobre servicios ofertados, horarios y correspondencias, planificador de viajes, información sobre tarifas y medios de pago (oferta de títulos), información relativa a accesibilidad de instalaciones y vehículos (PMR, ciclistas, vehículo privado), información de los medios de contacto y derechos y obligaciones del cliente (atención al cliente), información sobre servicios complementarios, información sobre el cumplimiento de horarios y avisos de incidencias, dónde y cuándo necesita el cliente estas informaciones,...
2. Definir la arquitectura y procedimientos para compartir información procedente de diversas fuentes, diferente naturaleza y periodos de actualización y destinada a alimentar múltiples salidas (página Web, servicios telefónicos, información fija y/o dinámica en instalaciones fijas y en vehículos, prensa,...).
3. Definir un mecanismo de colaboración (centro gestor, consorcio, agrupación,...) para coordinar la provisión de información actualizada del sistema (estática, dinámica, general, de crisis,...), concretando la parte de corresponsabilidad de todos los agentes implicados (titulares, gestores, operadores, usuarios,...).
4. Evaluar los recursos tecnológicos y humanos disponibles actualmente y las necesidades futuras (para desarrollar los sistemas de transmisión de información definidos), incluida la necesidad de familiarización de todas las partes implicadas con el nuevo modelo de intercambio de información.
5. Elaborar un programa de actuaciones inmediatas que priorice los elementos más efectivos del modelo definido.
6. Definir los mecanismos de revisión, los procedimientos para tomar decisiones y los procesos de mejora continua del mecanismo de coordinación y/o de gestión de la información del transporte público.
7. Fomentar la participación en la provisión e intercambio de información sobre el transporte público de agentes relevantes del tejido socio-económico (núcleos empresariales, hoteles, comercios, clubes, promotores de eventos y espectáculos, gestores turísticos y de centros de ocio,...).

2

Coordinación de actuaciones de mejora de la accesibilidad y el confort del transporte público

2.1 Planteamiento

Una de las premisas para la credibilidad del transporte público es que el diseño del sistema sea apropiado para su propósito y que los servicios ofrezcan valor para los usuarios. Éste debería ofrecer a los clientes balances positivos frente a otras alternativas (especialmente vehículo privado). Para mejorar el diseño, planificadores y gestores han de adoptar el punto de vista del cliente y definir las actuaciones necesarias en materia de accesibilidad y de confort del mismo (incluyendo funcionalidad de las instalaciones, confort ambiental, ergonomía,...).

Para que la accesibilidad al sistema ofrezca balance positivo frente al vehículo privado, debe tenerse en cuenta que al igual que las infraestructuras que usan los vehículos responden a parámetros y criterios de diseño muy precisos sobre pendientes, radio de curvatura, regularidad superficial, tipo de pavimento,... las que hayan de usar los clientes del transporte público deberían responder tanto a criterios y parámetros homogéneos y aceptables para las personas como a criterios de equidad en términos de personas afectadas.

El punto de vista de los responsables del sistema (uno o varios titular/es) en cuanto a accesibilidad al mismo ha de ser más amplio que el de los operadores de los servicios. Mientras el operador contempla especialmente la accesibilidad y el confort de los vehículos, los responsables del sistema han de asegurar la accesibilidad y el confort de todo el sistema (equipamientos de diferentes titulares, homogeneidad en el confort entre vehículos, instalaciones complementarias,...).

El operador puede controlar ampliamente los aspectos relacionados con los vehículos (capacidad, grado de ocupación, comodidad, seguridad, accesibilidad, impacto ambiental,...), pero puede hacer poco para homogeneizar las características entre vehículos de diferentes operadores, respecto a las características de las infraestructuras (carreteras, calles, accesos a paradas) y a la gestión de las mismas (obras viarias, carriles reservados, prioridad semafórica, disciplina viaria) o respecto a las instalaciones complementarias (estaciones, marquesinas, paradas, consignas, lavabos,...).

La espera inicial y las conexiones (si proceden) se realizan en paradas e intercambiadores, por lo que desempeñan un importante papel al principio y al final de cualquier viaje en transporte público. La accesibilidad y el confort externos se refieren a estas instalaciones, excluyendo los aspectos relativos al interior de los vehículos. Hay distintas barreras que reducen la accesibilidad y el confort externos:

- Adaptación de las infraestructuras a personas con movilidad reducida (según definición expuesta en el capítulo 4): rampas, ascensores, dársenas, espacio para circular, señales auditivas para ciegos, etc.
- Diseño y mantenimiento: mobiliario, iluminación, ruido, temperatura, limpieza, información, número de asientos, protección ante la lluvia y el sol, pintadas, etc.
- Seguridad: peligrosidad en el acceso y la espera, ya sea por el tráfico o por la delincuencia.
- Información: la disponibilidad de información en Internet acerca de las paradas e intercambiadores es un mecanismo para reducir la incertidumbre al ir a un nuevo lugar.
- Acceso y salida: posibilidad de aparcamiento cercano (espacio y precio), facilidad de acceso peatonal (rutas, distancias, pasos peatonales, escaleras mecánicas, etc.), parking para bicicletas, ubicación (proximidad a paradas de otras líneas, a tiendas, etc.).

2.2 Buenas prácticas relacionadas

- Disponibilidad de inventario actualizado de las instalaciones fijas: 1, 30, 62, 65
- Aparcamientos para coches y bicicletas: 28, 55, 67
- Mejora del confort en las instalaciones: 4, 30, 38, 54, 63, 65
- Mejora de la homogeneidad e integración de instalaciones fijas: 23, 68

2.3 Actuaciones recomendadas

1. Elaborar un inventario/mapa de todas las paradas, estaciones e intercambiadores existentes, indicando la tipología (características), las condiciones de accesibilidad y confort, el volumen de clientes actuales y potenciales, la necesidad y posibilidades de crear aparcamientos disuasorios,...
2. Definir los criterios de diseño técnico (entrada y salida de vehículos, embarque-desembarque, acceso seguro y adaptado a PMR, espacio disponible para la espera, etc.), los equipamientos imprescindibles (iluminación, papeleras, asientos, etc.) y los criterios de diseño estético (identificación de líneas, señalización, información, color, materiales, etc.) en las instalaciones.
3. Fomentar la participación ciudadana y de los agentes relevantes (incluida la coordinación entre responsables de actuaciones en el medio urbano, responsables de la construcción de infraestructuras de movilidad,...) en la elaboración de un programa de adecuación de la accesibilidad del transporte público: accesibilidad peatonal, accesibilidad PMR, accesibilidad ciclistas (aparcamientos), accesibilidad vehículos privados (aparcamientos), ubicación de las paradas (incluido dimensiones, seguridad, temperatura, ruido, iluminación, disponibilidad de asientos, limpieza,...).
4. Elaborar la relación de actuaciones prioritarias de mejora según su efectividad y los condicionantes (económicos, sociales,...).
5. Definir la estrategia de colaboración y de coordinación para mantener una base de datos actualizada con la información de accesibilidad de todos los servicios y elementos del sistema de transporte público.
6. Elaborar el plan de mantenimiento y de mejora continua de las instalaciones fijas (información, limpieza, reparación, etc.), incluyendo los mecanismos para la evaluación de su correcto desempeño
7. Proveer a los clientes de información sobre instalaciones fijas (equipamientos disponibles, mapa, servicios próximos, contactos importantes de la zona, etc.) y del estado de las reformas cuando proceda.

3 Actuaciones de mejora en materia de integración tarifaria y de adquisición de billetes

3.1 Planteamiento

Conforme a los 8 ámbitos que la Norma UNE-EN 13816 marca para normalizar la definición de calidad del servicio, la expedición/adquisición de billetes, tarjetas o títulos de transporte y su validación constituyen otra parte de la accesibilidad al sistema. Las tarifas y los medios de pago forman parte de la atención al cliente. Ambas son aspectos “tangibles” o “puntos de contacto” entre el cliente y la gestión del sistema y, por tanto, constituyen evidencias de servicio determinantes en la satisfacción del cliente, como hemos descrito en el capítulo 1.

En general, los planificadores y gestores deben tener en cuenta que la llave de acceso al sistema (billete, tarjeta o título), a los ojos del cliente,

- debe ser fácil de adquirir y de usar (dónde comprar, cómo recargar y validar,...),
- ha de ser utilizable en todo el sistema (“una sola llave en la cartera”),
- ha de responder a las necesidades y circunstancias actuales (de agilidad, información,...) y
- debe ser segura ante pérdidas, robo,...

Los errores de cualquier tipo (problemas con la validación del título, errores del cliente en el uso del mismo,...), aunque puedan parecer poco relevantes, deberían estar previstos, así como una forma de subsanarlos ágil, eficaz y a favor del cliente, con independencia de la posible causa (la corrección de errores proporciona la oportunidad de demostrar el compromiso con los clientes).

La integración tarifaria llevada a cabo en muchos lugares de Europa y en algunas aglomeraciones metropolitanas españolas ha repercutido de forma positiva sobre la utilización de los servicios de transporte público. Gracias a los billetes y abonos integrados los clientes pueden acceder a muchos más destinos por un precio similar, potenciándose el concepto de red de transporte público y fomentándose la intermodalidad en los trayectos habituales.

Tras estas experiencias recientes, y en base a experiencias más avanzadas en otros países (ver capítulo 2), es necesario buscar un modo de homogeneizar y extender la integración a otros ámbitos territoriales. Solamente así se puede llegar a un equilibrio territorial y social respecto a la movilidad, lo cual debería ser la aspiración de cualquier estado del bienestar.

3.2 Buenas prácticas relacionadas

- Integración del transporte público con otros modos: 10, 15, 28, 38, 67
- Integración tarifaria regional: 17, 25
- Integración tarifaria estatal: 23, 62, 69
- Billetaje electrónico: 16, 23, 30, 44, 60, 66, 67

3.3 Actuaciones recomendadas

1. Analizar las opciones más eficaces y eficientes de integración, zonificación y financiación, estudiando las experiencias e informaciones existentes a nivel internacional, para seleccionar una o varias posibles soluciones, la tecnología de soporte,...
2. Analizar el estado de la cuestión en el ámbito del propio sistema y de los sistemas conexos en cuanto a requisitos, recursos y condiciones para la implantación respetando los condicionantes y el marco legal en vigor.
3. Fomentar la participación ciudadana y de los agentes relevantes en la definición de la arquitectura de la integración tarifaria de los servicios, de la compatibilidad de los medios de pago, de las necesidades y expectativas en cuanto a facilidad de adquisición y validación de títulos, corrección de errores, atención al cliente,....
4. Crear o modificar las bases operacional, institucional y legal necesarias, delimitando las responsabilidades de cada parte implicada (operadores, titulares, gestores, defensores del cliente, etc.), con el fin de mejorar y ampliar la integración tarifaria.
5. Establecer una arquitectura homogénea para las tarjetas electrónicas, lectores, mecanismos de adquisición y recarga,... y constituir un gestor (autoridad o consorcio regulador).
6. Fomentar la colaboración de los agentes relevantes (proveedores de tecnología, sectores socio-económicos,...) en la elaboración de un programa de implantación, conocimiento y familiarización del nuevo modelo de pago y validación (tarjeta o título específico, tarjeta multiservicios,...).
7. Elaborar el plan de mantenimiento y de mejora continua del nuevo modelo de pago y validación, incluyendo los mecanismos para la evaluación de su correcto desempeño.

4 Coordinación de actuaciones para reducir el tiempo de los viajes en transporte público

4.1 Planteamiento

Hemos dicho que el transporte público debería ofrecer a los clientes balances positivos frente a otras alternativas y que hacer visible el esfuerzo constante de adaptación a las necesidades y circunstancias actuales contribuye a la credibilidad del sistema. Para mejorar el balance de tiempo necesario para planificar y efectuar los viajes en transporte público, los planificadores y gestores pueden actuar en diversos frentes:

- Provisión de datos útiles para planificar y decidir sobre alternativas y fiabilidad de los mismos.
- Mejora de la velocidad comercial y de la fiabilidad horaria modificando y gestionando infraestructuras (carriles bus, autobuses guiados, preferencias de paso, gestión del tráfico, prioridad semafórica,...).
- Mejora de tiempos de interconexión y de la coordinación horaria entre servicios.
- Mejoras en el diseño de la oferta de servicios (rutas óptimas, servicios Express, servicios de capilaridad,...).
- Mejora en los tiempos de acceso a los vehículos (tarjetas sin contacto, gestión de las flotas,...)
- Percepción del tiempo y de la fiabilidad por los clientes (dando más valor a los tiempos de espera, de viaje,...).

4.2 Buenas prácticas relacionadas

- Coordinación entre operadores para mejorar la velocidad comercial: 23, 27, 62
- Servicios de capilaridad a la demanda: 25, 38, 45, 47, 67
- Financiación y gestión de las obras de mejora: 5, 58
- Diversas alternativas para dar prioridad al autobús: 50
- Planificador de viajes: 26, 39, 40, 46, 48

4.3 Actuaciones recomendadas

1. Elaborar un inventario/mapa de todos los servicios y elementos del sistema relevantes en materia de tiempos de viaje, incluyendo factores de ponderación por ubicación y dificultad de acceso a paradas y estaciones (por idoneidad de correspondencias,...), velocidad comercial y nivel de fiabilidad de los servicios actuales.
2. Fomentar la participación ciudadana y de los agentes relevantes en la elaboración de un mapa de actuaciones prioritarias (tramos y puntos aislados donde es efectiva la implantación de alguna infraestructura o elemento de priorización, desdoblamiento de vías o plataforma reservada para el transporte público,...), en función del ahorro de tiempo previsto, del número de clientes a los que beneficiarían, de la tipología y coste de las actuaciones, de su coste de gestión, etc.
3. Analizar la demanda para evaluar la adecuación del diseño de la oferta en relación con el tiempo de viaje y el número de clientes afectados para definir modificaciones de rutas, servicios directos, coordinación de servicios, servicios eficientes de capilaridad,...
4. Establecer el mecanismo de coordinación y las responsabilidades de cada parte implicada (operadores, titulares, gestores, defensores del cliente, etc.) para mejorar la coordinación horaria, la adecuación de las rutas ofertadas, la fiabilidad en el cumplimiento de horarios, la agilidad de los procesos de pago y validación de títulos,...
5. Definir un programa de actuaciones en función de las limitaciones económicas, de su coste, del volumen de clientes afectados,...
6. Elaborar el plan de mantenimiento y de mejora continua, incluida la adecuación de las infraestructuras viarias (y su gestión) a las necesidades del sistema y la gestión de las percepciones del cliente (información dinámica), así como los mecanismos para la evaluación de su correcto desempeño.
7. Proveer a los clientes de información de calidad, homogénea e integrada (incluyendo los diferentes ámbitos territoriales, distintas titularidades, modos disponibles,...) sobre posibilidades para realizar un trayecto concreto mediante transporte público (planificador intermodal de rutas,...).

5 Coordinación y dinamización de la atención a las quejas, sugerencias y reclamaciones

5.1 Planteamiento

La facilidad de identificar los cauces para contactar así como la disponibilidad para atender y la eficacia de las respuestas condicionan la credibilidad del sistema. La atención al cliente debe considerarse una parte constitutiva del propio servicio y, por ello, requiere los mismos criterios de calidad que el conjunto del servicio.

En efecto, si existen quejas o reclamaciones respecto a un servicio (aunque no hayan sido formuladas explícitamente), éste no puede considerarse íntegramente prestado. Cualquier cliente, insatisfecho o contento con el servicio recibido, debería poder comunicarse con los responsables de dicho servicio para transmitir sus experiencias, opiniones, ideas y reclamaciones. Además, han de ser consideradas como una fuente de conocimiento de las expectativas de los clientes y, como tal, merece ser valorada y recompensada.

La percepción de la utilidad de los procedimientos de atención a quejas,... por parte de los clientes, la voluntad y dedicación a los mismos por parte de los operadores y titulares, las diferencias entre procedimientos según el operador,... condicionan seriamente la credibilidad del sistema y suponen una pérdida de información valiosa para el control y mejora de los servicios.

A los ojos de un cliente, la diversidad de canales de queja y la dificultad de determinar quien es competente para responder cada tipo de queja representa un serio obstáculo. Una alternativa que han utilizado los clientes para hacerse escuchar son las quejas en los medios de comunicación, lo que enfatiza las percepciones y actitudes negativas en función inversa a la credibilidad del sistema.

La actual tendencia a integrar los servicios de transporte público también obliga a plantear la atención a las muestras de insatisfacción como un elemento del conjunto del sistema. Tener un control global del mismo (sea control ejecutivo, de coordinación,...) aumenta la utilidad para el sistema y la eficacia para tratar las insatisfacciones. Los responsables del sistema deberían tener una participación decisiva en esta coordinación y deberían considerar que es probable que la insatisfacción de los clientes tenga costes en múltiples ámbitos.

5.2 Buenas prácticas relacionadas

- Gestión de la insatisfacción: 5
- Retroalimentación mediante comunicados de clientes: 8, 12
- Comunicación con los clientes: 13, 30, 66
- Personal comprometido con el cliente: 33, 43
- Defensa institucional del cliente: 51

5.3 Actuaciones recomendadas

1. Caracterizar el estado actual de necesidades y expectativas en materia de manifestaciones de insatisfacción (quejas, sugerencias, reclamaciones,...), incluida la insatisfacción latente.
2. Fomentar la participación de los agentes relevantes (operadores, titulares, representantes de usuarios, responsables de consumo, medios de comunicación,...) en la elaboración de una estrategia homogénea de atención a manifestaciones de insatisfacción y de atención al cliente del transporte público.
3. Definir la estrategia de colaboración (defensor del usuario, observatorio, centro gestor, consorcio, agrupación,...) y los procedimientos y responsabilidades para homogeneizar la atención a quejas, sugerencias y reclamaciones (incluidos los mecanismos para posibles compensaciones) y para compartir la información derivada para la mejora del sistema.
4. Definir la estrategia de colaboración y de coordinación para mantener una base de datos actualizada sobre expectativas y necesidades de los clientes deducidas del tratamiento de manifestaciones de insatisfacción (las que se dirigen a los operadores, a los titulares, las formales y las informales, las dirigidas a la prensa,...).
5. Elaborar la relación de actuaciones prioritarias de mejora según su efectividad y los condicionantes (económicos, sociales,...).
6. Establecer un mecanismo independiente de supervisión, análisis de la evolución de las muestras de insatisfacción (incluidas hojas de reclamaciones, Juntas arbitrales, medios de comunicación, responsables de consumo y de defensa del usuario,...), delimitando funciones, responsabilidades, recursos,...
7. Proveer a los clientes de información sobre los mecanismos para encauzar quejas, sugerencias y reclamaciones, sobre datos de utilización y consecuencias estadísticas de las mismas y sobre las mejoras específicas derivadas de la información sobre quejas, sugerencias y reclamaciones.

6 Coordinación de actuaciones en materia de seguridad y civismo

6.1 Planteamiento

La gestión de las evidencias de servicio en materia de seguridad y civismo, que el pasajero siente y puede valorar, porque le resultan “tangibles”, es otra forma directa de crear percepciones positivas sobre la competencia y el compromiso con el transporte público.

La sensación de seguridad se genera de varias maneras: mediante el no acontecimiento de accidentes e incidentes (de tipo delictivo o criminal) a lo largo del tiempo, mediante la presencia de elementos de seguridad visibles (cinturones de seguridad, extintores, señalización de evacuación, guardias, cámaras, comunicadores de emergencias, barreras de seguridad, sistemas de billeteaje seguros...) y mediante el estado de conservación de los elementos tangibles que conforman el sistema de transporte público (vehículos, instalaciones fijas,...).

La imagen del transporte público se ve afectada por los accidentes de tráfico, los incidentes en materia de seguridad,... Muchos clientes potenciales encuentran más razones para no dejar el vehículo privado en la inseguridad asociada a la delincuencia que a la accidentalidad. Los esfuerzos en materia de seguridad deberían aspirar tanto a minimizar el número de accidentes e incidentes como a gestionar las percepciones asociadas a los mismos.

Otro aspecto importante son los sistemas de billeteaje, que deberían incorporar elementos de seguridad, especialmente en abonos de larga duración o las “tarjetas monedero”. La facilidad de anulación por parte de los clientes es clave para generar tranquilidad en este sentido. También debe estar garantizada la seguridad ante la falsificación y duplicación de tarjetas.

El estado de conservación de los elementos tangibles en los vehículos y las instalaciones fijas (presencia de pintadas, suciedad, desperfectos...) es percibido por los clientes de forma continua, creando una sensación de mayor o menor seguridad y confort. Estas sensaciones, aunque no tengan implicaciones prácticas tan importantes como las derivadas de la ocurrencia de accidentes e incidentes, pueden inducir al cliente (habitual y sobretodo esporádico) a percepciones de abandono y de peligro potencial.

Por todo ello, resulta necesario ejercer algún tipo de esfuerzo educacional y de marketing fomentando una actitud respetuosa con los elementos del transporte público. Las campañas puntuales pueden dar resultados a corto o medio plazo, pero es fundamental incidir en la educación básica. Dada la importancia que ha adquirido el concepto de sostenibilidad, es adecuado que éste se incluya en los programas educacionales, fomentando la corresponsabilidad y el respeto por todo aquello que contribuye al desarrollo sostenible.

6.2 Buenas prácticas relacionadas

- Reducción del número conductores bajo los efectos del alcohol: 3, 18, 31, 35, 36
- Educación juvenil e infantil: 9, 57
- Aparcamientos seguros: 28
- Seguridad para el equipaje: 68
- Las buenas prácticas sobre billeteaje electrónico, descritas en la capa 3, también aumentan la seguridad ante el robo

6.3 Actuaciones recomendadas

1. Elaborar un inventario/mapa de todos los servicios y elementos relevantes del sistema, caracterizando el estado actual de necesidades y expectativas, en materia de seguridad y civismo, incluida la percepción ciudadana y la posible insatisfacción latente.
2. Fomentar la participación de los agentes relevantes (operadores, titulares, representantes de usuarios, responsables de seguridad, medios de comunicación,...) en la elaboración de una estrategia de coordinación de actuaciones en materia de seguridad y civismo en el transporte público.
3. Definir la relación de actuaciones prioritarias de mejora según su efectividad y los condicionantes (económicos, sociales,...), especificando responsabilidades, plazos, recursos y mecanismos de coordinación, seguimiento, actualización y mejora.
4. Establecer el mecanismo de coordinación y las responsabilidades de cada parte implicada (operadores, titulares, gestores, cuerpos de seguridad, etc.) para mejorar la seguridad en cada ámbito (procedimientos de prevención, procedimientos de conducción segura, instalación de tecnología de control, billeteaje, gestión de emergencias, etc.)
5. Elaborar el plan de mantenimiento y de mejora continua, incluida la adecuación de la dotación de elementos tecnológicos (cámaras, barreras, comunicadores de emergencia, cajas negras,...) y humanos (guardias de seguridad privados, agentes de policía, personal de mantenimiento,...) a las necesidades del sistema, así como la gestión de las percepciones del cliente y los mecanismos para la evaluación de su correcto desempeño.
6. Fomentar la participación ciudadana y la implicación de los responsables de la educación escolar en la mejora continua de la seguridad y el civismo.

7 Coordinación y dinamización del uso de tecnología para mejorar la fiabilidad del servicio

7.1 Planteamiento

El registro automatizado de información permite hacer un buen seguimiento de la calidad producida (entregada). El objetivo principal de la renovación tecnológica es la mejora general de la calidad de los servicios y del sistema de transporte público en conjunto. Esta mejora debería extenderse a múltiples aspectos del servicio: información, planificación de servicios, velocidad comercial, coordinación, accesibilidad, simplicidad, seguridad, fiabilidad, etc.

Además de eficiencia, eficacia y efectividad, debe conseguirse que el transporte público sea susceptible de ser deseado por los clientes (actuales y potenciales), gestionando adecuadamente la información y la comunicación para orientar los aspectos emocionales (los que influyen en las decisiones pero no son fruto de una reflexión racional).

Algunos resultados de la utilización de tecnologías de la gestión de flotas constituyen evidencias físicas del servicio (información en tiempo real en vehículos y paradas,...) y contribuyen a orientar las percepciones y/o expectativas de los clientes. Otros resultados contribuyen directamente a mejorar la calidad producida: mejora en el cumplimiento de horarios/frecuencia, mejora en los tiempos de acceso, mejora en la gestión de incidencias, mejora en la homogeneidad del sistema,...

Para poder mejorar la calidad de los servicios prestados a los clientes, los operadores necesitan datos que les permitan gestionar los recursos propios y la información proporcionada a los clientes. La obtención y el análisis de datos no es una tarea sencilla, sobretodo a medida que aumenta la complejidad del sistema.

Los sistemas de billeteaje electrónico permiten a los operadores (y/o las autoridades del transporte) obtener mucha información sobre las pautas de movilidad de los clientes del transporte público.

Los sistemas de ayuda a la explotación (SAE) permiten centralizar información y datos para tomar mejores decisiones operativas, controlando muchos parámetros de las flotas en tiempo real. Además los clientes pueden ser informados de cualquier incidencia sin demoras y los conductores trabajan con mayor seguridad.

7.2 Buenas prácticas relacionadas

- Información dinámica: 12, 26, 37, 40, 41, 46, 48, 61
- Recopilación de datos: 27, 39, 62, 67

7.3 Actuaciones recomendadas

1. Caracterizar el estado actual de utilización, eficiencia y efectividad de las tecnologías de la información en el propio sistema y de los sistemas conexos. Analizar las opciones tecnológicas y las experiencias de aplicación más eficaces y eficientes, para seleccionar una o varias posibles soluciones.
2. Fomentar la participación de los agentes relevantes en la definición de la arquitectura y de los objetivos de utilización de tecnologías de la información en los servicios, incluidos gestión de flotas, información de servicio compartida en tiempo real, billeteo electrónico,...
3. Establecer una arquitectura homogénea para el intercambio de información de servicio en tiempo real.
4. Definir e implantar indicadores comunes a todos los operadores para la caracterización de la calidad producida en cada servicio.
5. Crear o modificar las bases operacional, institucional y legal necesarias, delimitando las responsabilidades de cada parte implicada (operadores, titulares, gestores, defensores del cliente, etc.).
6. Evaluar los requisitos, recursos y condiciones para la implantación respetando los condicionantes y el marco legal en vigor.
7. Elaborar el plan de evaluación de la eficacia y la efectividad y de mejora continua del uso de tecnologías de la información en relación con la calidad percibida.
8. Proveer a los clientes de información dinámica sobre el desarrollo del servicio (incidencias, información de tiempos de paso y/o horas de llegada por parada mediante Internet, SMS, WAP, paneles en estaciones y vehículos,...).

8

Apoyo eficiente a la formación especializada orientada a mejorar la satisfacción del cliente

8.1 Planteamiento

Las evidencias de servicio (evidencias físicas, procesos y personas) brindan importantes oportunidades a los responsables del transporte público para crear percepciones positivas en los pasajeros. Son las partes del servicio que el pasajero siente y puede valorar, porque son las únicas partes del servicio que le resultan “tangibles”.

Analizando las vivencias experimentadas respecto a “puntos de contacto” entre pasajero y empleado del servicio, se ha concluido que las principales áreas que fundamentan la satisfacción/insatisfacción son:

- la profesionalidad (cómo responde el empleado ante una incidencia en la prestación, tanto si es ajena al operador como fallos en la prestación del servicio que requieran corrección y respuesta adecuada del empleado),
- la adaptabilidad (respuesta del empleado cuando un cliente requiere flexibilidad por tener necesidades específicas),
- la empatía (trato, cortesía, colaboración,...) y
- la interacción con el “cliente difícil” (el que es la causa de su propia insatisfacción, no colabora o no tiene un comportamiento adecuado y nada de lo que el empleado haga podrá satisfacerle).

La formación para mejorar la satisfacción del cliente es importante tanto para mejorar las habilidades del personal en contacto con el cliente como para mejorar la credibilidad del sistema. Ésta se verá minada por actuaciones desafortunadas en todo el ámbito que directa o indirectamente incida en la “experiencia de servicio” de los pasajeros, aunque tales actuaciones sean competencia de diferentes titulares. De aquí deriva el interés en asegurar el correcto funcionamiento de cada uno de los operadores y de todos los servicios y de que los diferentes operadores cuiden la actuación de sus empleados y de las empresas subcontratadas.

Como la mejora de la calidad en la prestación del servicio (calidad producida) requiere la participación coordinada de vehículos, infraestructuras, operadores y titulares, la sensibilización y formación en relación con la calidad del servicio debería abarcar a todos los profesionales implicados en el sistema de transporte público, en particular para satisfacer las necesidades formativas surgidas del escenario derivado de las otras capas de la estrategia.

8.2 Buenas prácticas relacionadas

- Gestión del personal: 21, 59
- Formación del personal: 22, 33, 43
- Formación y asesoramiento a particulares, empresas e instituciones: 56

8.3 Actuaciones recomendadas

1. Caracterizar el estado actual de necesidades y carencias de formación, así como de la eficacia y eficiencia de los recursos dedicados a la misma en relación con la calidad percibida.
2. Analizar las necesidades formativas surgidas del escenario derivado de las otras capas de la estrategia.
3. Fomentar la participación de los agentes relevantes en la definición de los criterios de valoración de la efectividad de la oferta formativa en relación con los objetivos de calidad del transporte público, así como en la definición de los mecanismos de evaluación de su eficiencia.
4. Incorporar los criterios de valoración de la efectividad de la oferta formativa y los mecanismos de evaluación de su eficiencia en las bases para la adjudicación de subvenciones públicas en materia de formación continua.
5. Incentivar y fomentar y difundir actuaciones piloto demostrativas, que aborden aspectos prioritarios y que contribuyan a poner en marcha y a validar modelos eficientes y efectivos en materia de formación especializada para conductores, inspectores, responsables de tráfico, personal directivo, mandos intermedios, personal de atención al cliente,...
6. Establecer un mecanismo de participación y colaboración para evaluar el apoyo público a la formación especializada y definir las actuaciones de mejora continua.

9 Mejora de la homogeneidad, efectividad y eficiencia en la gestión de la calidad del sistema

9.1 Planteamiento

Tanto el sistema de transporte público como la gestión de la calidad de dicho sistema han de responder a las necesidades actuales y han de adaptarse con el ritmo y amplitud que las circunstancias demanden. La gestión de la calidad ha de aportar la información necesaria para decidir las actuaciones de adaptación pertinentes. Por otra parte, las informaciones que aporte la gestión de la calidad han de facilitar la verificación del cumplimiento de los compromisos, condición necesaria para la credibilidad del transporte público. En tercer lugar, han de aportar datos sobre las necesidades y las expectativas de los clientes.

La calidad en el transporte público ha sido motivo de reflexión de muchos sociólogos, psicólogos, ingenieros e investigadores de distintos ámbitos. Una de las conclusiones universalmente más aceptadas acerca de este tema es la necesidad de estudiar la calidad desde el punto de vista de los clientes. Esto se traduce en analizar las expectativas y preferencias de los clientes, definir las características de calidad objetivo, determinar la calidad producida y en evaluar la calidad percibida por los clientes. De la comparación entre expectativas y percepciones de los clientes se obtiene el grado de satisfacción de los mismos con los servicios recibidos.

Los estudios de clientes tienen que afrontar la disparidad de reacciones y sensaciones que experimentan distintos individuos ante un mismo servicio, la dificultad para garantizar la eficacia del método de estudio (el diseño del sondeo puede influir en las respuestas, puede ser poco eficaz,...). El aprovechamiento de las manifestaciones de insatisfacción de los clientes debería ser relevante como fuente de información.

Los desarrollos tecnológicos están mejorando mucho la precisión del estudio de la calidad producida. Uno de sus problemas pendientes es la dificultad para diseñar un conjunto homogéneo de indicadores, que se adapte a los parámetros que más repercuten en la satisfacción del cliente.

Como en realidad la calidad en el transporte público es una responsabilidad compartida por operadores y titulares, el proceso de medida debería implicar a ambos, pero especialmente a los titulares. Este enfoque permite unificar los criterios de medida (estudios de clientes e indicadores de producción), asegura mayor capacidad de perfeccionamiento de los procedimientos, mayor facilidad para comparar operadores y aprovechar las buenas prácticas y concretar más el reparto de funciones y responsabilidades a la hora de aplicar las mejoras. De cara al cliente, permite evaluar la calidad de una forma transparente, transmitiendo mayor compromiso y credibilidad, y reducir el número de encuestas y las molestias asociadas a las mismas.

9.2 Buenas prácticas relacionadas

- Control coordinado de parámetros de calidad: 8
- Gestión homogénea de la calidad: 20
- Promoción de la calidad en el transporte público: 56

9.3 Actuaciones recomendadas

1. Elaborar la revisión sistemática de la calidad del sistema en relación con la satisfacción del cliente. Esta auditoría evalúa tanto el cumplimiento de las reglas o criterios objetivos que rigen para los diferentes servicios y elementos del sistema como la homogeneidad, efectividad y eficiencia de la gestión de la calidad del sistema desde el punto de vista del cliente.
2. Fomentar la participación ciudadana y de los agentes relevantes en la definición de los compromisos mínimos homogéneos de calidad del transporte público.
3. Definir criterios y métodos homogéneos de evaluación de las expectativas y de evaluación de la satisfacción del cliente, así como los mecanismos para asegurar el cumplimiento de los compromisos mínimos e incentivar su mejora continua, los mecanismos de coordinación y corresponsabilidad,...
4. Definir la estrategia de colaboración y de coordinación para mantener una base de datos actualizada con la información de demanda de transporte público, incluyendo caracterización de necesidades y expectativas, información deducida del tratamiento de quejas, sugerencias y reclamaciones,...
5. Definir e implementar herramientas para objetivar el cumplimiento en el desarrollo de los servicios (registros horarios de paso por paradas, registros visuales de cámaras estáticas, registros de tráfico y de incidencias por causas ajenas al operador, mecanismos de verificación de situaciones anómalas,...).
6. Definir e implantar indicadores comunes a todos los operadores para la caracterización de la calidad producida en cada servicio.
7. Determinar la repercusión de los resultados de las medidas de la calidad percibida y de la producida en la relación económica y contractual entre titulares y operadores, así como los mecanismos de revisión y mejora continua.
8. Elaborar la relación de actuaciones prioritarias en materia de homogeneización, efectividad y eficiencia de la gestión de la calidad del sistema, incluyendo, en su caso, la revisión y/o modificación de las bases que regulan las relaciones entre titulares y operadores.
9. Fomentar la participación de los usuarios (en particular, el personal al servicio de las administraciones titulares de los diferentes servicios), gestionando e incentivando su colaboración a modo de "cliente misterioso", para el seguimiento complementario de determinados criterios de calidad y/o condiciones contractuales o para el seguimiento específico de los servicios que concentren mayor número y relevancia de muestras de insatisfacción.
10. Establecer el mecanismo de coordinación (observatorio, centro gestor, consorcio, agrupación,...) y las responsabilidades de cada parte implicada para garantizar la homogeneidad, efectividad y eficiencia de la gestión de la calidad del sistema, concretando los recursos necesarios y la parte de corresponsabilidad de todos los agentes implicados (operadores, titulares, gestores, defensores del cliente, etc.).
11. Elaborar el plan de mantenimiento y de mejora continua del nuevo modelo de gestión de la calidad del sistema, incluyendo los mecanismos para analizar e incorporar las muestras de insatisfacción, la evolución de la demanda de servicios y la evolución de la calidad percibida y producida.
12. Proveer a los clientes de información sobre los resultados de la gestión de la calidad del sistema.

10 Mejora de la adecuación de las características del transporte público a las necesidades y expectativas

10.1 Planteamiento

La adecuación constante es obligatoria tanto para atender a nuevas necesidades y a compromisos como para evidenciar que el sistema evoluciona, progresa, se moderniza,... En este decálogo hemos revisado aspectos importantes del sistema que pueden mejorarse a través de la redefinición o la reestructuración de los procesos, la implantación de nuevas tecnologías, la realización de obras de reforma o adaptación (sin crear nueva infraestructura), la cooperación interesada de las partes implicadas, la transparencia en la gestión y la participación de los representantes de los clientes.

El último conjunto de medidas que proponemos se incluyen las relativas a adecuación de las características a las necesidades. Esto supone añadir al esfuerzo de los planificadores para ajustar la oferta cuantitativa a la demanda, la necesidad de adecuarla en términos de características de calidad producida. Obliga, además, a fomentar y a liderar la participación ciudadana en las decisiones sobre el transporte público así como a la coordinación entre los diversos agentes (operadores, titulares de los servicios,...) que están implicados en la prestación del servicio.

Esto incluye aspectos como la adecuación en oferta de títulos y abonos (anuales, grupos, familiares, por franjas horarias, etc.), la oferta de paquetes de servicios y descuentos para los abonados (Car Sharing, eventos, etc.), las campañas de fidelización de clientes, la promoción de la intermodalidad (Park&Ride, bicicletas, etc.), el nexo entre el sistema y las actividades universales (empleo, vivienda, compras, estudios, turismo, etc.), la aplicación de criterios de sostenibilidad a la planificación territorial y urbanística, la generalización de los planes de movilidad empresariales,...

Los servicios deben ofrecer valor para los usuarios, especialmente en los ámbitos en los que se formulan compromisos. También el sistema en conjunto debe ofrecer valor. Pero, además, los responsables del sistema deben asegurarse de conocer las expectativas de los clientes y de que éstos sean conscientes de las características del sistema. En este sentido, el marketing y las comunicaciones sobre compromisos deben guiarse por la moderación, la consistencia y la coherencia puesto que condicionan tanto la credibilidad como las expectativas y, al final, las percepciones y las actitudes.

10.2 Buenas prácticas relacionadas

- Transporte público para el ocio: 2, 3, 7, 18, 31, 35, 36
- Promoción de la intermodalidad: 4, 10, 12, 15, 27, 38, 46, 47, 62, 67, 68, 69
- Mejora de la imagen y de las infraestructuras del transporte público: 9, 19, 58, 65
- Fomento del uso del transporte público: 6, 11, 13, 14, 29, 30, 34, 53, 54, 56, 57, 64, 67, 68, 70
- Promoción del turismo en transporte público: 6, 12, 17, 69
- Apoyo a los planes de movilidad: 24, 29, 32, 36, 42, 55
- Soporte a los colectivos con problemas de movilidad o económicos: 45, 52

10.3 Actuaciones recomendadas

1. Caracterizar el estado actual de adecuación de las características de los servicios y componentes del sistema de transporte público a las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales, considerando las otras 9 capas de la estrategia, incluyendo la intermodalidad ofertada (Park&Ride, bicicletas, líneas lanzadera o capilares, transporte a la demanda,...).
2. Fomentar la participación de los agentes relevantes en la definición de las actuaciones prioritarias para la adecuación global del sistema, incluidas la adecuación de la intermodalidad, fomento del uso del transporte público,...
3. Incentivar y fomentar y difundir buenas prácticas que aborden aspectos clave y que contribuyan a la credibilidad del sistema de transporte público, incluyendo la implicación de las actividades económicas (abonos de transporte como incentivos a los empleados, abonos especiales para turistas,...), los planes de movilidad empresariales,...
4. Establecer el mecanismo de coordinación (observatorio, centro gestor, consorcio, agrupación,...) y las responsabilidades de cada parte implicada para garantizar la adecuación de las características de los servicios y componentes del sistema de transporte público a las necesidades y expectativas de los clientes, concretando los recursos necesarios y la parte de corresponsabilidad de todos los agentes implicados (operadores, titulares, gestores, defensores del cliente, etc.).
5. Elaborar el plan de evaluación y de mejora continua de la adecuación del sistema de transporte público a las necesidades y expectativas de los clientes.
6. Proveer a los clientes de información sobre las mejoras en materia de adecuación del sistema de transporte público a sus necesidades y expectativas.