



# DIAGNÓSTICO DE GUAGUAS MUNICIPALES

Febrero de 2008

## Diagnóstico de la situación actual

- ✓ **Diagnosis de la red y de los servicios**
  - Análisis territorial y socioeconómico.
  - Caracterización red actual.
  - Necesidades de información adicional.
  - Puntos fuertes y débiles de la red.
- ✓ **Diagnosis funcional y organizativa**
- ✓ **Diagnosis económica y financiera**

## Avance de propuestas de mejora de gestión

- ✓ **Operación: red, servicios, flota y cochera.**
- ✓ **Personal: organización funcional, formación.**
- ✓ **Información y comunicación.**
- ✓ **Política tarifaria y comercialización.**
- ✓ **Medidas estratégicas de financiación.**

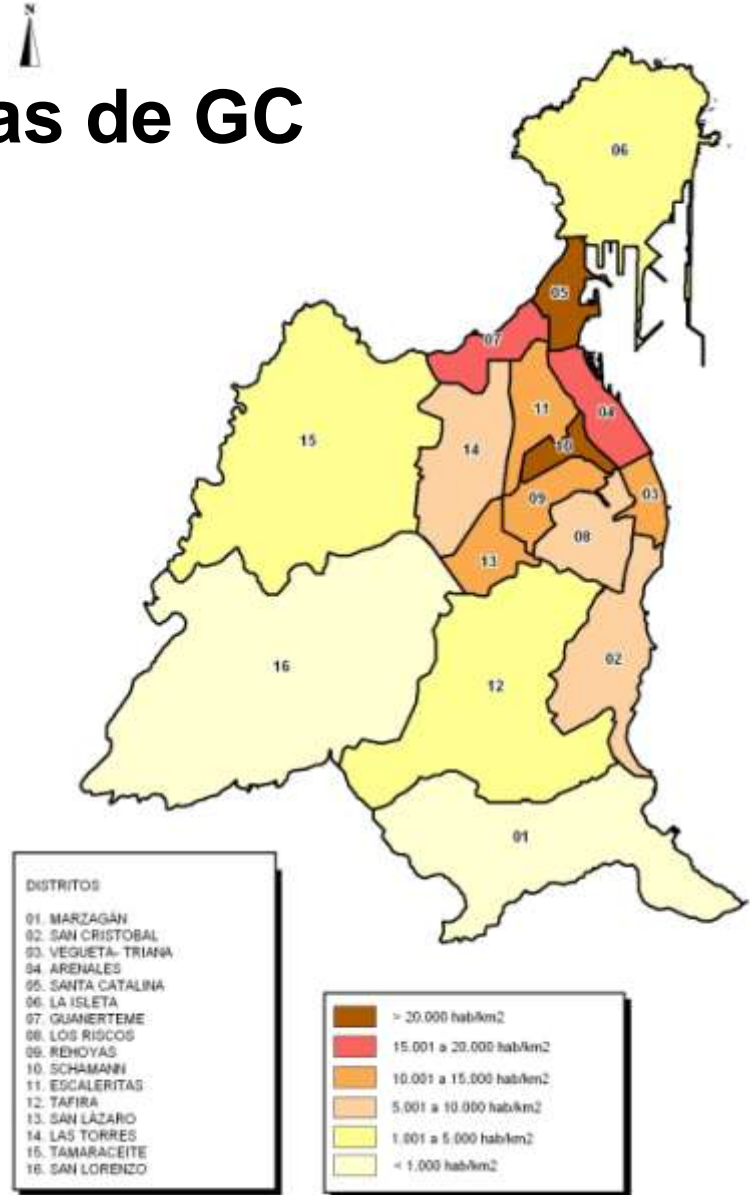
## Caracterización de Las Palmas de GC

- Superficie de 100,55 km<sup>2</sup>.
- 5 distritos y 107 barrios.
- 381.000 habitantes en 2007.
- Un modelo de ciudad lineal.
- Una orografía accidentada que condiciona fuertemente los desplazamientos.
- Un potente centro de atracción comercial y laboral.





## Caracterización de Las Palmas de GC

- ✓ Densidad de población muy desigual según los sectores (de 488 a 24.900 habitantes/ km<sup>2</sup>).
- ✓ Cambios sustanciales de la estructura poblacional entre el 1996 y el 2007:  
Tamaraceite es el distrito de más crecimiento (+52%; +15.000 habitantes).



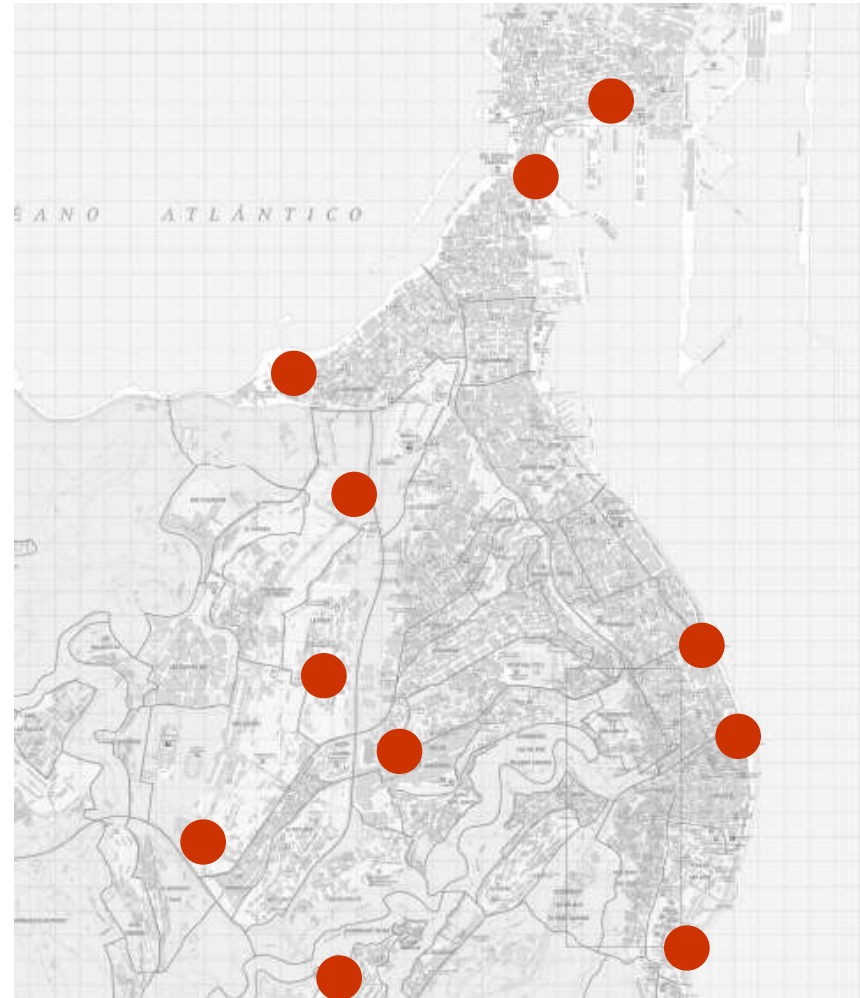
## Caracterización de Las Palmas de GC

- ✓ Una ciudad con **numerosos centros atractores**: hospitales, centros comerciales y de ocio, centros de interés cultural, polígonos industriales, universidad... 
  
- ✓ **Importantes perspectivas de desarrollo** de la ciudad:
  - Uso residencial: fuerte crecimiento alrededor de Tamaraceite
  - Uso industrial: creación de dos polígonos de 713.000 m<sup>2</sup>.
  - Uso dotacional: Parque de la Cícer, de la Música (en el Ríncón), reordenación del frente marítimo, creación de 2 parques marítimos en la Isleta, zona de actividades logísticas del Puerto de la Luz... 

## Principales centros atractores de movilidad

Se han considerado los siguientes puntos:

- Parada del Teatro
- Intercambiador de San Telmo
- Intercambiador de Sta. Catalina
- Puerto (pl. Ing. Manuel Becerra)
- El Rincón
- Hospital de GC Dr. Negrín
- Hospital Materno-Infantil
- La Feria del Atlántico
- Centro Comercial La Ballena
- Siete Palmas "Hipercor"
- Campus Universitario



## Caracterización de población de Las Palmas de GC

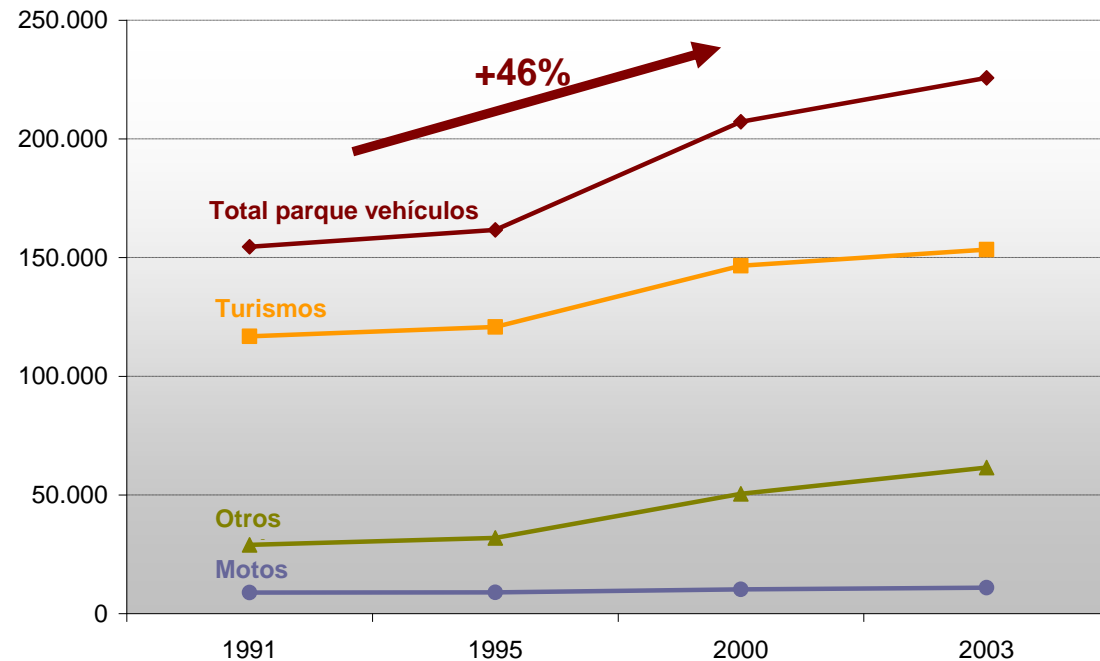
- ✓ Envejecimiento de la población: sus necesidades en materia de desplazamientos irán creciendo.



- ✓ Unos niveles de renta inferiores a la media española: mayor dependencia del transporte público

## Caracterización del tráfico de Las Palmas de GC

Hegemonía del vehículo privado en la ciudad, en perjuicio del transporte público



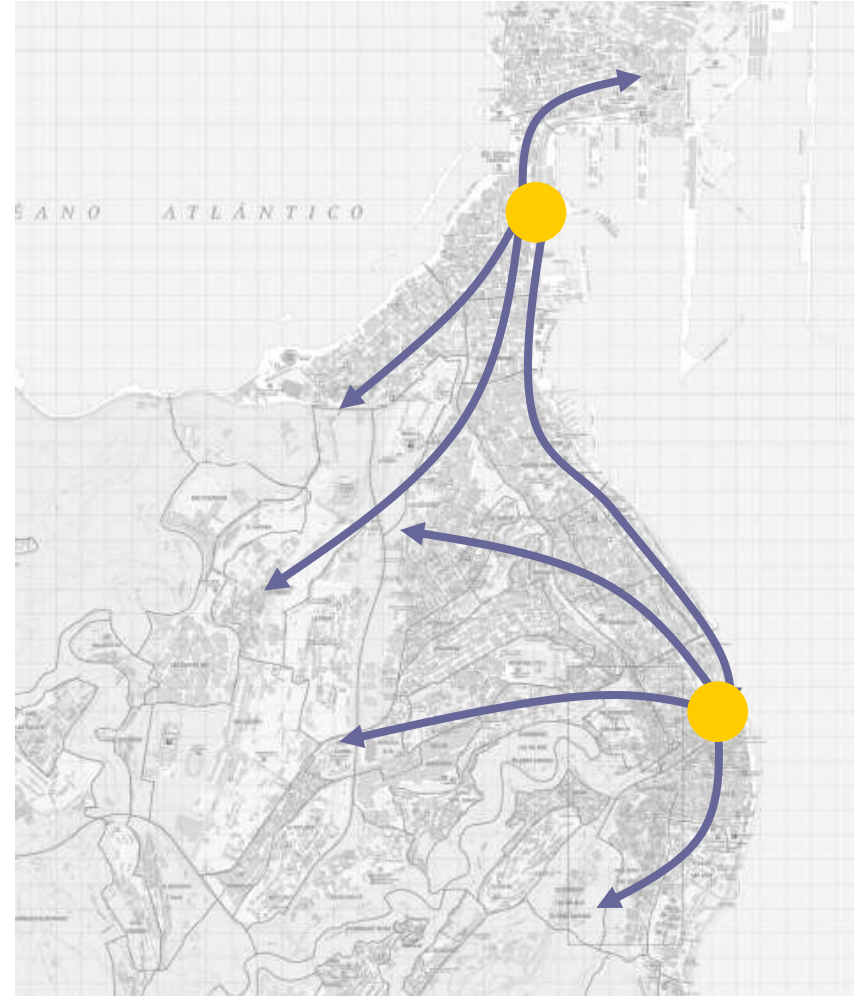
**Las Palmas de GC: evolución parque de vehículos 1991-2003**

- ✓ El parque de vehículos (225.000 coches) aumenta continuamente, a un ritmo superior al de la población.
- ✓ Congestión de tráfico.
- ✓ Poco respeto del espacio reservado al autobús.
- ✓ Pocas infraestructuras de soporte al transporte público (carriles bus, semáforos de prioridad, plataformas...).
- ✓ Creación de numerosas plazas de aparcamiento en el centro en los últimos años.

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orografía compleja de la ciudad.</li> <li>✓ Puntos de congestión del tráfico.</li> <li>✓ Falta de prioridad para el Transporte Público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las Guaguas son un medio de transporte más económico que el coche.</li> <li>✓ Accesible a toda la población.</li> <li>✓ Capacidad de capilaridad en el territorio.</li> <li>✓ Calidad creciente del servicio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incremento constante del parque de vehículos privados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se abren mercados nuevos : personas mayores ...</li> <li>✓ Importantes perspectivas de desarrollo de la ciudad.</li> <li>✓ Coste creciente del uso del coche (precio combustible).</li> </ul>
Amenazas	Oportunidades

La red de transporte urbano colectivo de Las Palmas de GC está formada por **40** líneas.

- ✓ Es una red radial desde los dos principales centros de la ciudad:
  - Vegueta / Triana
  - Santa Catalina
  
- ✓ El 90% de las líneas pasan por uno y/u otro de estos puntos.



## Principales corredores de servicio

- ✓ Eje Puerto – Santa Catalina –  
Vegueta – Cono Sur
- ✓ Eje Santa Catalina – Av.  
Escaleritas
- ✓ Eje Centro (Vegueta/Triana) –  
Ciudad Alta / San Lorenzo



## Comparativa de los principales indicadores de explotación con otras redes similares:

Indicadores 2006	Las Palmas de GC	Barcelonès Nord	Palma de Mallorca
Número de líneas	<b>40</b>	<b>23</b>	<b>24</b>
Superficie servida	<b>101 km<sup>2</sup></b>	<b>44 km<sup>2</sup></b>	<b>213 km<sup>2</sup></b>
Número de habitantes	<b>380.700</b>	<b>380.000</b>	<b>400.800</b>
Longitud de la red	<b>351,56 km</b>	<b>241,6 km</b>	<b>255,1 km</b>
Km. anuales	<b>10.115.674</b>	<b>8.082.361</b>	<b>10.455.744</b>
Expediciones anuales	<b>558.720</b>	<b>366.094</b>	<b>ND</b>
Flota hora punta	<b>184</b>	<b>138</b>	<b>140</b>
Viajeros anuales	<b>34.961.045</b>	<b>27.912.059</b>	<b>36.579.503</b>
Ocupación	<b>3,46</b>	<b>3,32</b>	<b>3,50</b>



## Principales datos de líneas:

✓ Velocidad comercial media: 12,88 km/h. similar a la de otras ciudades

### Líneas < 1 M. de viajeros / año

27 líneas

32% de los viajeros anuales  
43% de los km anuales.

### Líneas >1 M. de viajeros / año

9 líneas: 2 13  
17 11 3 25 47  
9 91

37% de los viajeros anuales  
34% de los km anuales.

### Líneas >2 M. de viajeros / año

3 líneas: 1 30  
21

22% de los viajeros anuales  
16% de los km anuales.

### Líneas >3 M. de viajeros / año

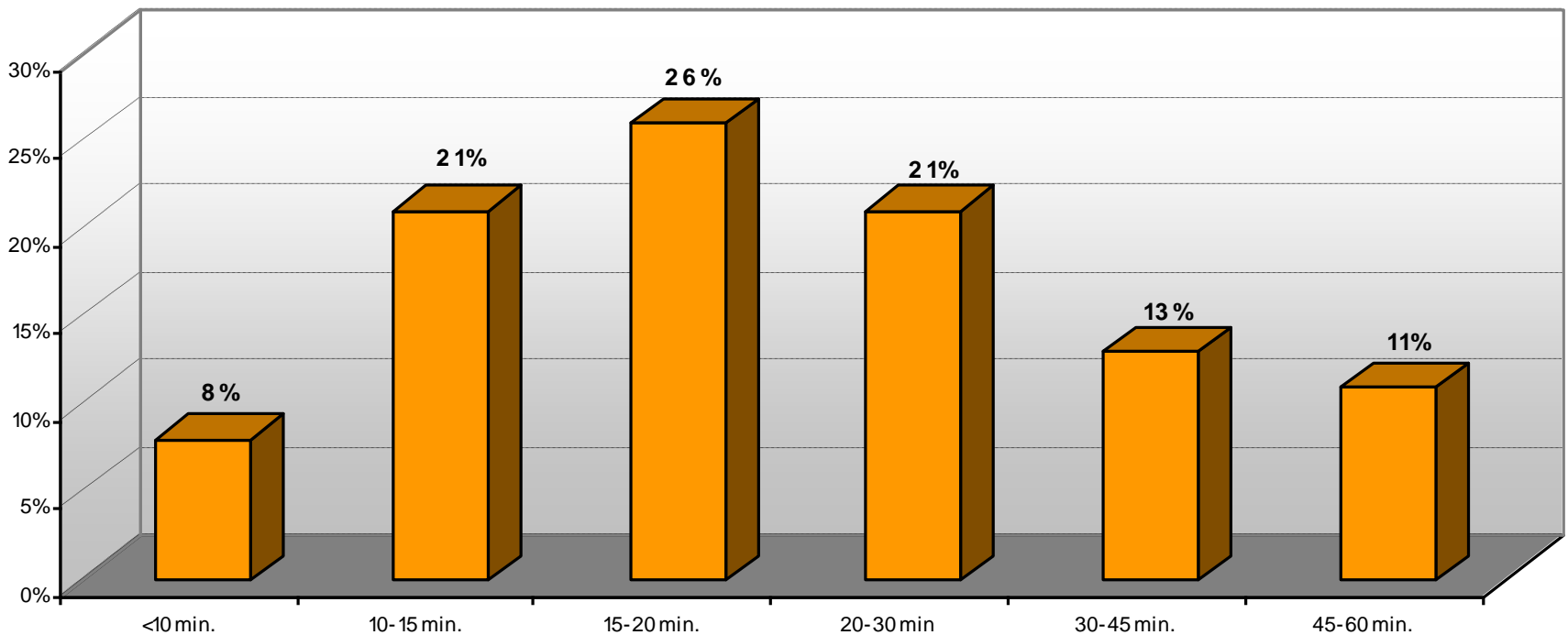
1 línea: 12

9% de los viajeros anuales  
7% de los km anuales.

✓ Un 33% de las líneas representan un 68% de viajeros y un 57% de km.

## Principales datos de líneas:

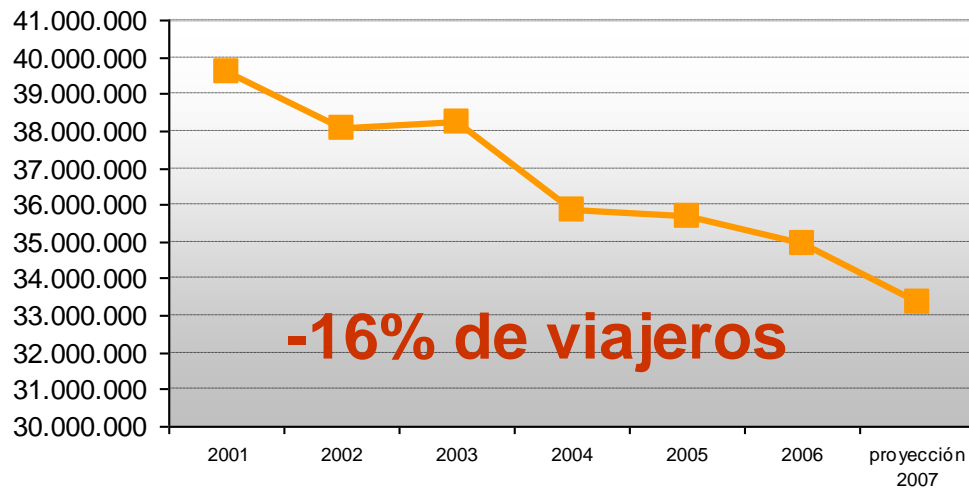
✓ Distribución de las líneas según su frecuencia



✓ El 45% de las líneas tienen una frecuencia igual o superior a 20 minutos

## Principales datos de líneas:

✓ Evolución de la demanda durante los últimos años:



✓ La proyección para el año 2007 es de 33.341.699 viajeros.

## Posibles causas de la pérdida de viajeros:

- ✓ Falta de una política de inversiones adecuada en:
  - ✓ Medidas de soporte al transporte público: carriles bus, prioridades semafóricas.
  - ✓ Mejora de la información al usuario para reducir la incertidumbre de los viajeros.
  - ✓ Falta de mantenimiento de los vehículos.
- ✓ Empobrecimiento de la imagen de la red frente a los usuarios actuales y potenciales, poca inversión en aspectos cualitativos.
- ✓ Falta de fiabilidad del servicio.
- ✓ Competitividad de otras empresas de transporte público.
- ✓ Falta de adecuación de la oferta a las nuevas necesidades de la ciudad.

## Sistema tarifario de Guaguas

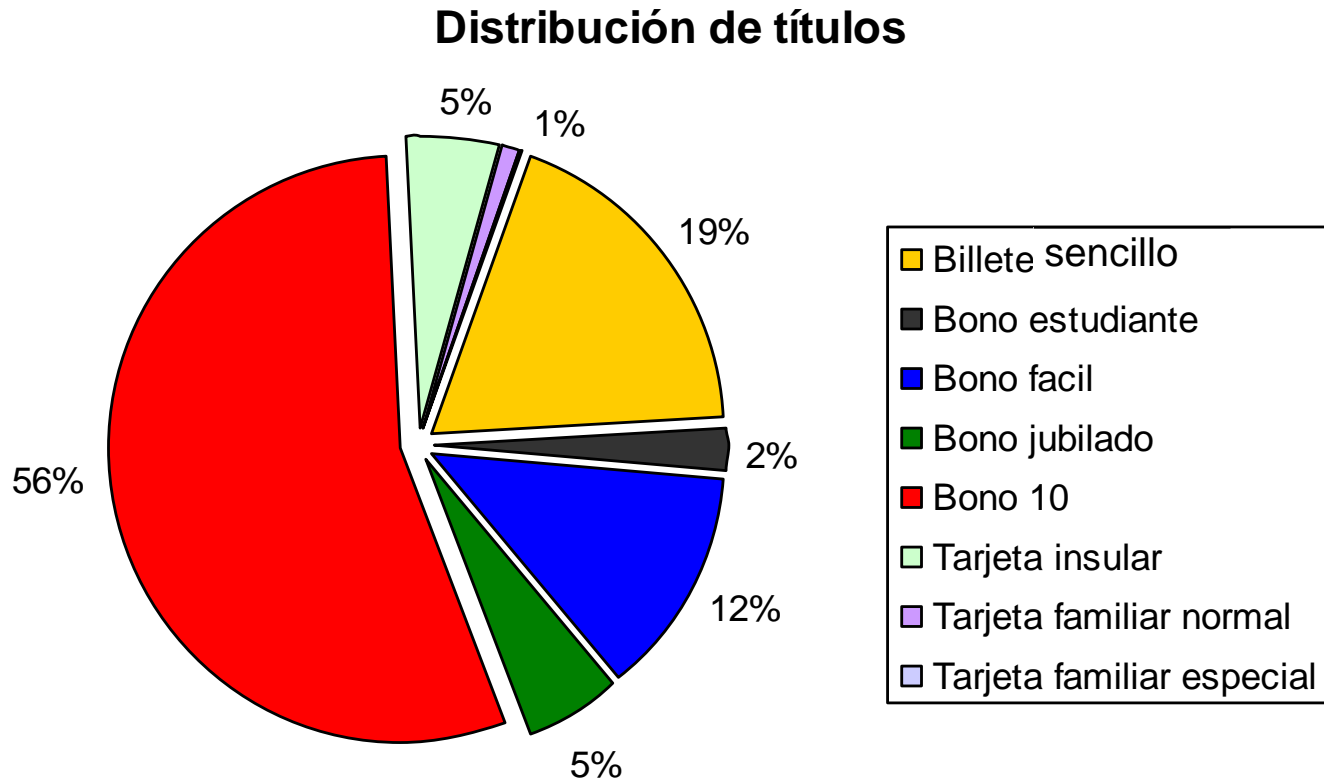
Cuadro de tarifas 2007:

Estructura de títulos				
Título	Precio	Viajes	Precio por viaje	Descuento respecto billete sencillo
<b>Billete sencillo</b>	1,10 €	1	1,10 €	0%
<b>Bono 10</b>	5,80 €	10	0,58 €	42,0%
<b>Bono Fácil</b>	35,00 €	80	0,44 €	56,3%
<b>Tarjeta mensual estudiante</b>	23,00 €	80	0,29 €	71,3%
<b>Tarjeta mensual jubilado</b>	- €	100	- €	100,0%
<b>Familia numerosa</b>	16,25 €	72	0,23 €	77,4%
<b>Familia numerosa especial</b>	16,25 €	94	0,17 €	82,7%

- ✓ Estructura de títulos correcta, buenos descuentos en los bonos pero sin transbordo gratuito (excepto en algunas líneas)

## Sistema tarifario de Guaguas

Rango de utilización

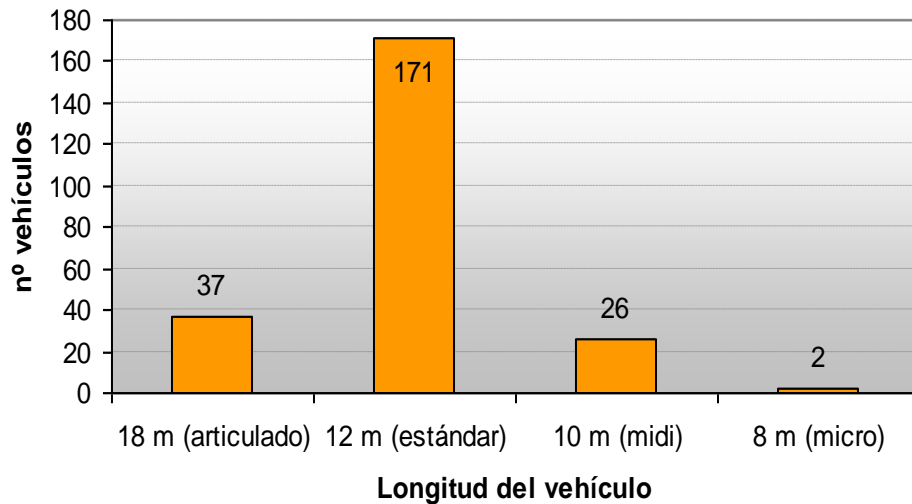


- ✓ La elevada utilización de tarjetas y abonos significa una fidelización del usuario.

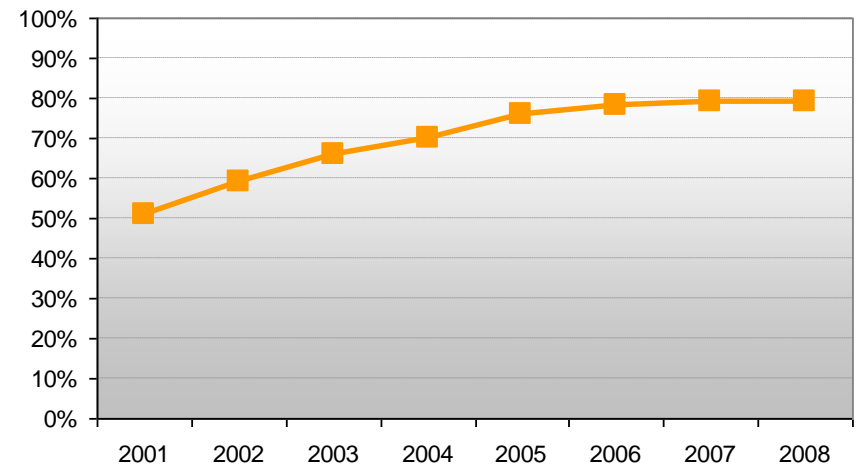
## La flota de Guaguas Municipales, S.A.

- ✓ Flota actual de guaguas: **236** vehículos. Heterogeneidad de las marcas (6 en total), 184 vehículos en línea, **24% flota no operativa**, muy elevada, sin embargo, no evita el tendido.
- ✓ Edad media de la flota (a finales de 2007): **7,68** años.
- ✓ En 2007, el 80% de la flota es de piso bajo.

Tipología de vehículos



Evolución de vehículos de piso bajo respecto la flota total



## Análisis de la red:

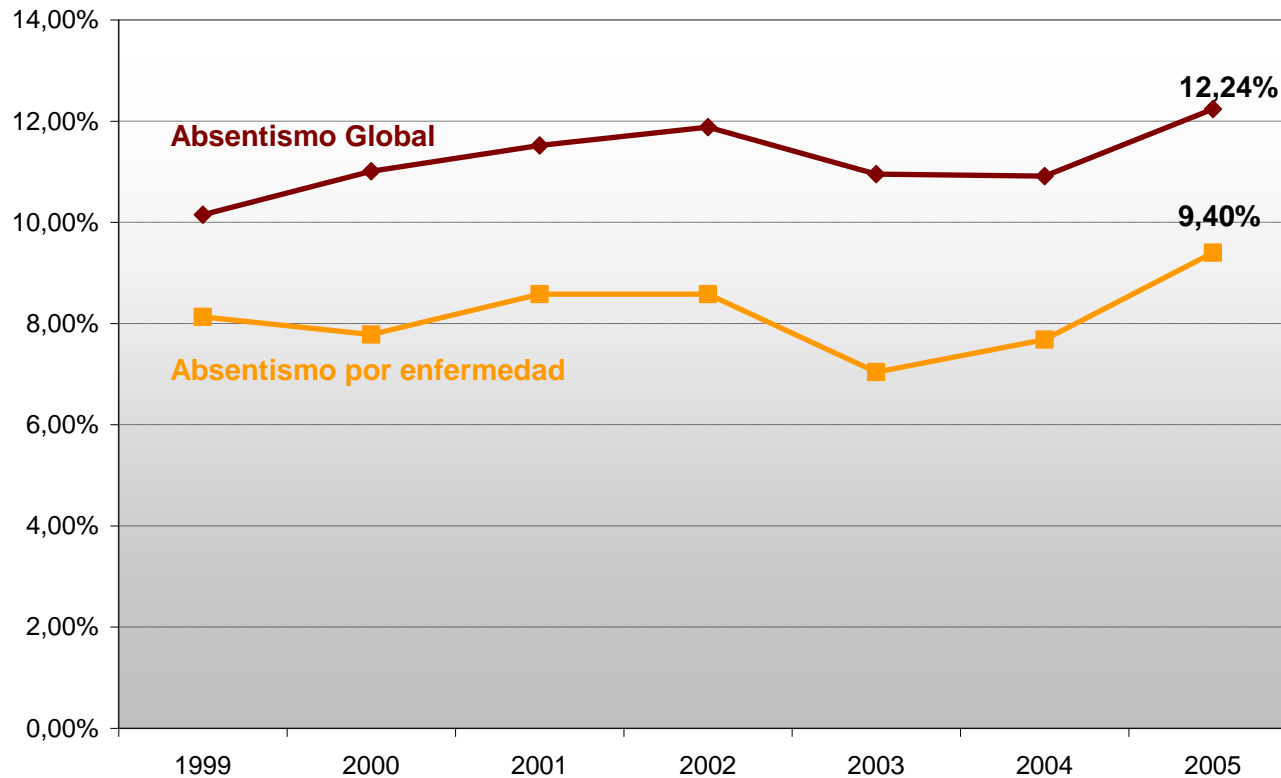
- ✓ Caracterización de las líneas: líneas troncales, líneas estructurantes, líneas de barrio.
- ✓ Análisis de la conectividad de cada uno de los principales puntos de atracción de la ciudad: puntos fuertes y débiles respecto de la cobertura geográfica, situación y adecuación de las paradas, información, etc.
- ✓ Análisis de la conectividad por barrios: elaboración de una matriz de conexión (según número de expediciones / hora) entre cada barrio y los puntos de atracción de la ciudad y de los barrios entre si.

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Algunos barrios carecen de cobertura de Transporte Público.</li> <li>✓ Superposición de recorridos de líneas.</li> <li>✓ Tiempos de recorrido poco competitivos.</li> <li>✓ Horarios no cadenciados.</li> <li>✓ Un servicio nocturno que no está bien definido.</li> <li>✓ Las líneas no han evolucionado con el entorno.</li> <li>✓ Un sistema de concesiones poco flexible en un entorno urbano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fuerte implantación territorial y identificación de los usuarios.</li> <li>✓ Población cautiva del transporte público.</li> <li>✓ Reconocimiento social como empresa que presta un servicio esencial.</li> <li>✓ Propiedad municipal de la empresa.</li> <li>✓ Política de títulos adecuada.</li> <li>✓ Disponibilidad de recursos.</li> <li>✓ Posesión de los certificados de calidad y medio ambiente (ISO 9001 y ISO 14001).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fuerte competencia con Global, con aparición de prácticas intrusistas.</li> <li>✓ El plan de movilidad de LPGC aún no se ha puesto en marcha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grandes corredores de movilidad.</li> <li>✓ Plan de movilidad / AUT</li> <li>✓ Demanda potencial.</li> <li>✓ Creación de vías de comunicación.</li> </ul>
Amenazas	Oportunidades

- ✓ La imagen general es vaga y poco actual (flota, uniformes del personal...).
- ✓ La información a los viajeros es inadecuada e insuficiente:
  - ✓ Página web mejorable y carece de actualización regular.
  - ✓ Mapa de la red incompleto y sin dar una visión global.
  - ✓ Información dentro de los vehículos a menudo caducada, heterogénea e insuficiente.
  - ✓ Imagen heterogénea y vaga de las oficinas comerciales.
  - ✓ Falta de señalización direccional.
  - ✓ Mayoría de paradas sin ninguna información.



- ✓ Rigidez del convenio colectivo.
- ✓ Inadecuación entre las necesidades laborales y las aptitudes.
- ✓ Absentismo demasiado elevado.

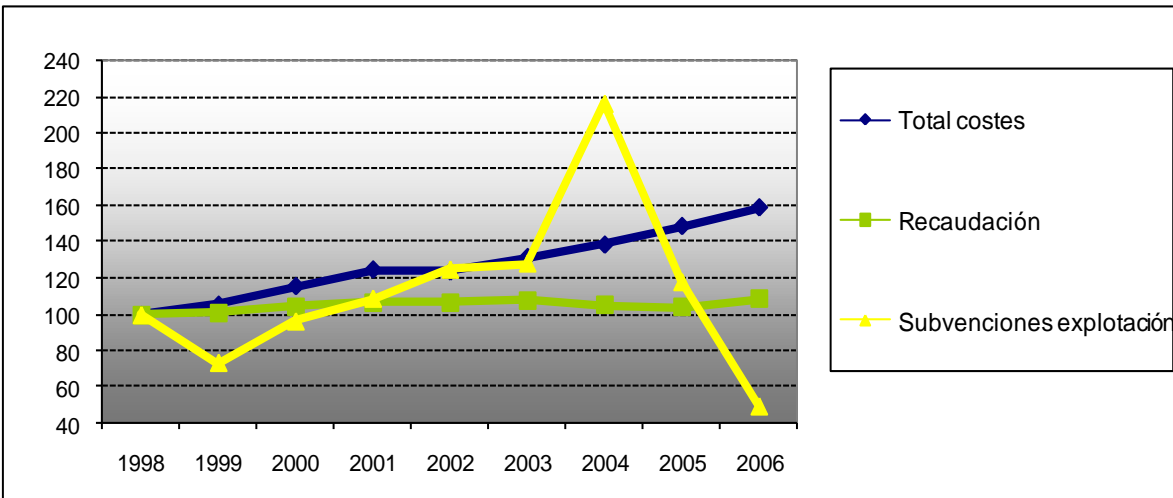


- ✓ El análisis económico se ha basado los aspectos siguientes:
  - Cuenta de resultados anuales de la empresa: evolución de los ingresos, los costes y el déficit.
  - Financiación del déficit.
  - Comparativa de los resultados, a nivel relativo, respecto a otras redes de transporte similares. Se han tomado como referencia las correspondientes al Barcelonès nord (área metropolitana de Barcelona) y Palma de Mallorca.

## ✓ CUENTA DE RESULTADOS ANUALES

- ✓ Durante los últimos años, el balance económico ha llevado a la empresa a una situación límite. Sólo en el año 2006 el déficit ha sido de **-16,3 millones de euros**, pero la **deuda total asciende a más de 33,5 millones** de euros, más 5,8 millones pendientes de invertir según C-P.
- ✓ La **divergencia entre el presupuesto teórico y el real** explica una parte del déficit, la **insuficiencia de las subvenciones pactadas** explica otra.
- ✓ Aumento de los costes muy por encima de cualquier crecimiento de la oferta y de los índices de precios al consumo.
- ✓ Reducción de los ingresos por disminución de la demanda.
- ✓ **No existe un sistema de compensación del déficit adecuado, que garantice la viabilidad de la empresa.**
- ✓ Política de inversiones escasa: envejecimiento flota, falta de personal cualificado (talleres), falta de inversión en información, marketing y otros aspectos cualitativos.

**1998 = índice 100**

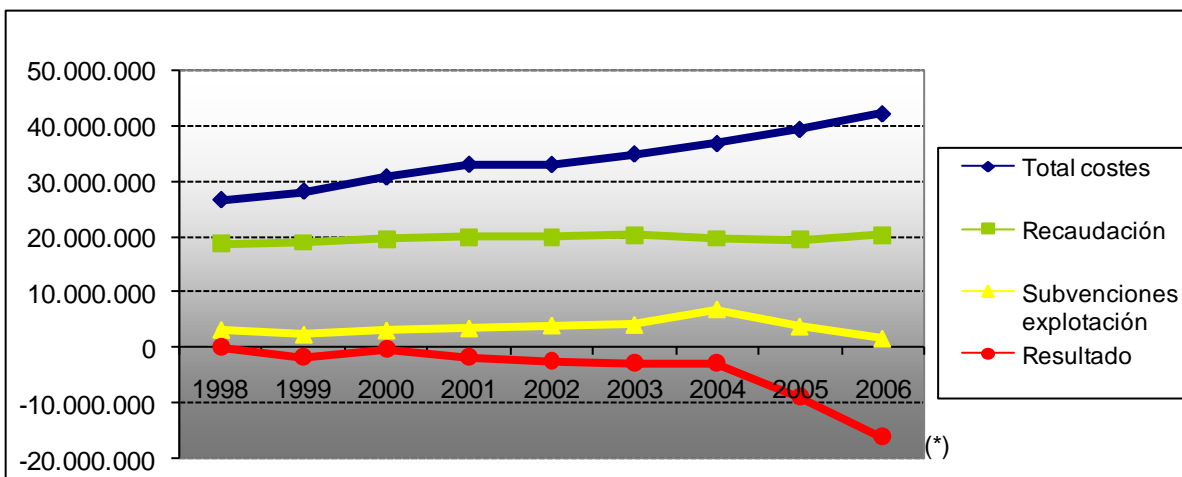


## Evolución de los costes

1998 =100, año 2006=

- ✓ Aprovisionamientos **233**
- ✓ Personal **133**
- ✓ Amortizaciones **229**
- ✓ Otros gastos expl. **209**
- ✓ Gastos financieros **359**

## Valores absolutos



## Evolución de los ingresos

1998 =100, año 2006=

- ✓ Recaudación **109**
- ✓ Subvención explotac. **50**
- ✓ Subvención Tit. Soc. **116**

(\*) no incluye aportaciones especiales

- ✓ Contrato programa 2004-2007 pendiente de firmar por desacuerdo con la metodología de cálculo de la subvención por km.
- ✓ Según el C-P anterior, la financiación del servicio va a cargo de:
  - ➔ Administración general del estado, 45% del déficit de explotación (costes previstos netos – ingresos calculados totales)
  - ➔ Administraciones Canarias: resto de las necesidades a fin de garantizar la cobertura de la totalidad del plan de actuación:
    - ✓ Administración pública de la Comunidad Autónoma de las Canarias
    - ✓ Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria
    - ✓ Cabildo de Gran Canaria
    - ✓ Autoridad Única del Transporte
- ✓ Las subvenciones establecidas no garantizan el equilibrio financiero de la empresa
- ✓ La deuda anual no siempre se salda: agrava el déficit.

- ✓ Para posicionar la cuenta de explotación de la empresa se ha aplicado un comparativo con las redes del Barcelonés nord (área metropolitana de Barcelona) y Palma de Mallorca.
- ✓ Se han evaluado una batería de indicadores que relativizan los parámetros del servicio. Principales conclusiones:

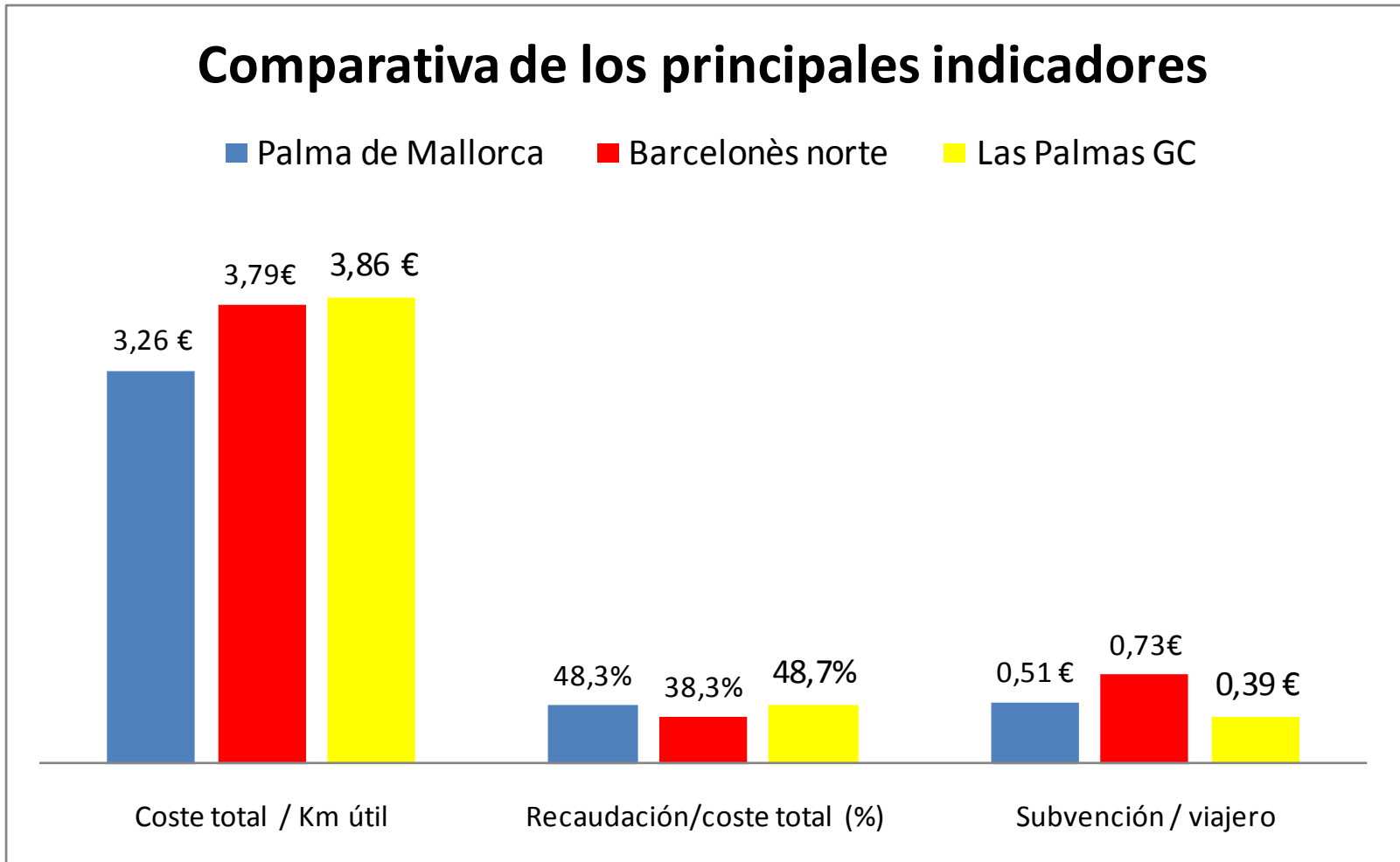


- El coste de operación de Guaguas es el más elevado de los tres, por el peso de partidas como mantenimiento de material móvil
- Peso importante del personal indirecto en relación a la externalización de servicios
- Menor aprovechamiento vehículos
- Mínima presencia gastos publicidad y mantenimiento paradas
- Recaudación media por viajero más elevada
- Cobertura por recaudación más elevada
- Similar balance económico
- **Falta de cobertura en la financiación del déficit, subvención al viajero muy inferior**

## 2006

INDICADORES BÁSICOS DEL SERVICIO	Palma de Mallorca	Barcelonés norte	Las Palmas GC
<b>COSTE TOTAL</b>	<b>40,63</b>	<b>33,74</b>	<b>41,86</b>
<b>RECAUDACIÓN</b>	<b>19,63</b>	<b>12,93</b>	<b>20,37</b>
<b>INGRESOS - COSTES (millones)</b>	<b>-13,52</b>	<b>-20,52</b>	<b>-20,86</b>
<b>RECAUDACIÓN - COSTES (millones)</b>	<b>-21,00</b>	<b>-20,81</b>	<b>-21,49</b>
<b>SUBVENCIÓN (euros/año)</b>	<b>18,50</b>	<b>20,52</b>	<b>13,53</b>
<b>INGRESOS - COSTES + SUBVENCIÓN</b>	<b>4,98</b>	<b>0,00</b>	<b>-7,33</b>
<b>Coste total / Km útil</b>	3,89 €	4,17 €	4,14 €
<b>Coste operación / Km útil</b>	3,26 €	3,79 €	3,86 €
<b>Coste personal conducción/hora útil</b>	31,48 €	23,08 €	23,79 €
<b>Coste personal indirecto / hora útil</b>	6,08 €	8,42 €	8,19 €
<b>Coste mantenimiento / coste total</b>	3,2%	4,1%	8,6%
<b>Coste mantenimiento vehículos/vhp</b>	7.810,38 €	9.048,73 €	18.336,71 €
<b>Recaudación/viajeros totales</b>	0,54 €	0,46 €	0,58 €
<b>Recaudación/coste total (%)</b>	48,3%	38,3%	48,7%
<b>Subvención/Km. útil</b>	1,77 €	2,54 €	1,34 €
<b>Subvención/viajeros totales</b>	0,51 €	0,74 €	0,39 €
<b>Km. útiles anuales / vehículos hp</b>	74.683,9	58.567,8	54.976,5
<b>Viajeros anuales / vehículos hp</b>	261.282,2	202.261,3	190.005,7
<b>Vehículos hp/Km. útiles *100000</b>	13,4	16,4	18,2

✓ Comparativa parámetros básicos (2006)





# CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Febrero de 2008

- ✓ A continuación, se lleva a cabo una síntesis de las conclusiones derivadas de la fase de diagnóstico anterior y se proyectan líneas de actuación para la mejora de las condiciones de la empresa.
- ✓ Atendiendo a la amplitud del estudio, el grado de profundidad con que se abordan las diferentes actuaciones es diverso. En algunos casos se exponen propuestas concretas, en otros, se lleva a cabo una primera aproximación y se formulan recomendaciones.
- ✓ Los diferentes puntos en que se divide este apartado son los siguientes:
  - Actuaciones para la mejora de las condiciones de prestación del servicio
  - Planificación de la red
  - Redefinición de los procesos de operación y mantenimiento
  - Imagen y marketing
  - Organización de la empresa
  - Marco económico y financiero

## DEBILIDADES Y AMENAZAS

- Orografía compleja de la ciudad
- Puntos de congestión del tráfico
- Falta de prioridad para el transporte público
- Presión creciente del transporte privado

## FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

- Las guaguas son un medio de transporte más económico
- Son accesibles a toda la población
- Capacidad de capilaridad en el territorio
- Se abren mercados nuevos: tercera edad...
- Importantes perspectivas de desarrollo de la ciudad
- Coste creciente del uso del coche (precio combustible)

***La empresa debe aplicar medidas para el cumplimiento de la puntualidad y de la regularidad. Sin embargo:***

***Faltan actuaciones concretas para la mejora de infraestructuras y elementos de ayuda a la prestación del servicio, sin las cuales las mejoras de la red de guaguas que se puedan llevar a cabo no conseguirán el efecto deseado:***

## ACTUACIONES

- Implantación de carriles bus en los principales corredores
- Carriles segregados de aproximación a los cruces
- Priorización semafórica en los cruces estratégicos
- Itinerarios 'alternativos' para el transporte público en los desvíos.
- Adecuada planificación de las actuaciones urbanísticas:
  - ✓ Reserva de espacio para el estacionamiento de las guaguas en la parada
  - ✓ Verificación de las condiciones de maniobrabilidad de las guaguas
  - ✓ Señalización adecuada, vertical y horizontal: señalización del espacio reservado a la guagua, prohibición de aparcamiento para los vehículos privados
  - ✓ Adecuación del entorno de las paradas de guaguas
- Aplicación de medidas de control de las conductas de indisciplina viaria

## DEBILIDADES Y AMENAZAS

- Algunos barrios carecen de cobertura en transporte público
- Superposición de recorridos de líneas
- Tiempos de recorrido poco competitivos
- Horarios no cadenciados
- Servicio nocturno que no está bien definido
- Las líneas no han evolucionado con el entorno
- Un sistema de concesiones poco adecuado a la realidad urbana
- Prácticas intrusistas de otros operadores
- El plan de movilidad de LPGC aún no se ha redactado

## FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

- Fuerte implantación territorial e identificación de los usuarios
- Población cautiva del transporte público
- Reconocimiento social como empresa prestataria de servicio público
- Propiedad municipal de la empresa
- Política de títulos adecuada
- Disponibilidad de recursos
- Posesión de los certificados de calidad y medio ambiente
- Grandes corredores de movilidad
- Elaboración del Plan de Movilidad Urbana Sostenible
- Existencia de la Autoridad Única
- Demanda potencial
- Creación de nuevas vías de comunicación

***El futuro de la red pasa por optimizar recursos y racionalizar la oferta, adaptarla a las características del territorio y de la movilidad, evitando la superposición de líneas, proponiendo tiempos de recorrido competitivos, cadenciando los horarios, cuidando los transbordos entre líneas...***

## ACTUACIONES

- Crear una jerarquización de las líneas e implantar estándares de oferta para dar coherencia a la red
  - ✓ Líneas estructurantes (o troncales)
  - ✓ Líneas complementarias de cobertura municipal
  - ✓ Líneas de proximidad
- Implementar tiempos de recorridos más competitivos y horarios cadenciados: aspecto muy vinculado a la complejidad de los itinerarios (que son muy largos) y a la falta de infraestructuras de soporte al transporte público (carriles bus, prioridades semafóricas)
- Simplificar las líneas, haciéndolas más directas
- Normalizar la distancia entre paradas
- Mejorar la penetración de las líneas en los barrios más allá de los grandes corredores

## ACTUACIONES

- Mejorar los transbordos entre líneas, lograr que los viajeros los perciban como un componente más de la continuidad de su viaje y no como una ruptura
- Prever y planificar con antelación las evoluciones futuras de la ciudad
- Crear una base de datos de los principales centros de atracción de la ciudad, desarrollar contactos regulares con las administraciones (departamento de planeamiento del Ayuntamiento...) y las empresas del sector
- Garantizar la equidad territorial y social del servicio
- Prestar especial atención a la accesibilidad de los usuarios con movilidad reducida
- Trabajar conjuntamente con el Ayuntamiento para crear un plan de implantación de infraestructuras de soporte al transporte público

## Jerarquización de la red

***Una clasificación clara de las líneas dará coherencia a la red y facilitará su comprensión por parte de los usuarios.***

Se propone jerarquizar las líneas en tres grandes tipologías:

Líneas **estructurantes**. Son líneas que forman el esqueleto de la red: corresponden a los itinerarios con flujos de viajeros importantes, aseguran rutas directas entre los principales polos de atracción, recorren los ejes estructurantes de la ciudad proporcionando un nivel máximo de servicio

Líneas **complementarias**. Corresponden a niveles de flujos más débiles o a necesidades específicas. Pueden ser centrales, centro-periféricas o de aportación a las líneas estructurantes

Líneas de **proximidad** o de barrio. De corto recorrido o de aportación a líneas de mayor rango (a fin de proporcionar un transbordo rápido con éstas) y con gran capilaridad en el territorio

## Jerarquización de la red

Líneas **estructurantes**

Frecuencia

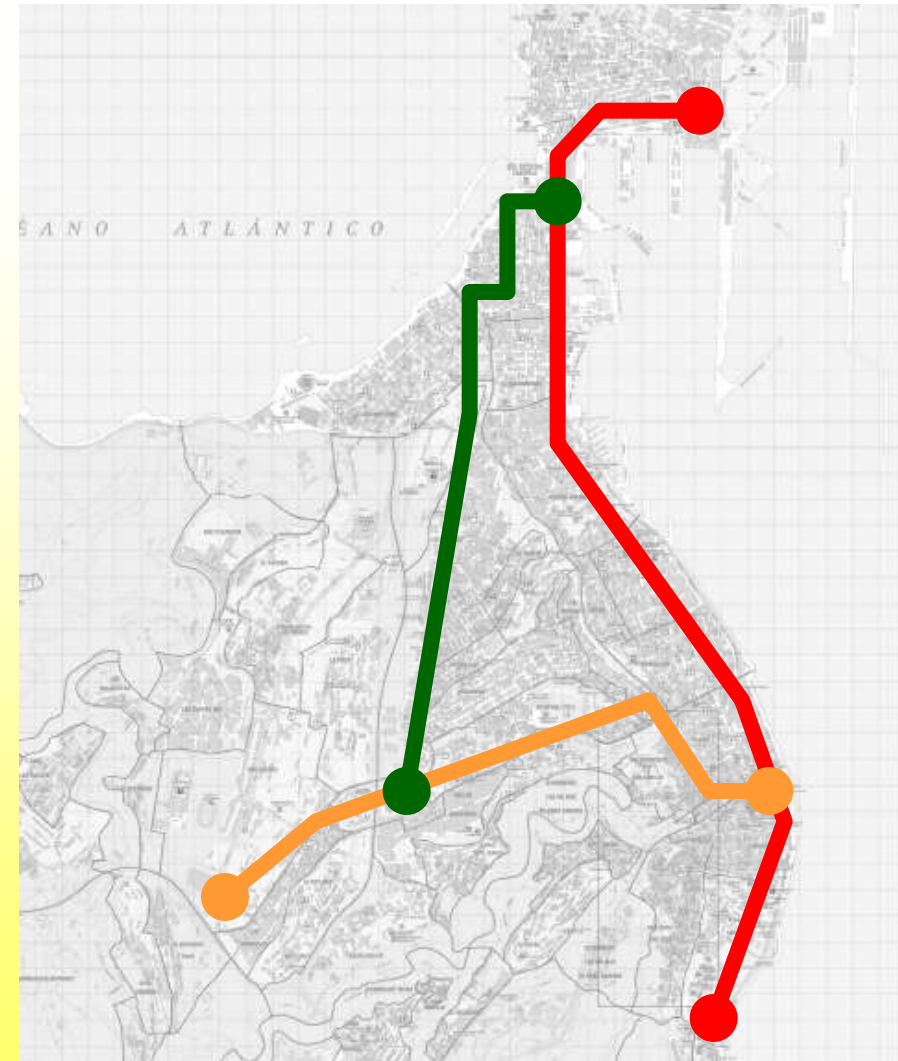
→ Inferior a 10 minutos y constante durante todo el día.

Cobertura horaria

→ 05:00 – 00:00 (más extensa que el resto de la red).

Tipo de vehículos

→ Modernos y de máxima capacidad.





## Jerarquización de la red

líneas de **proximidad**

Frecuencia

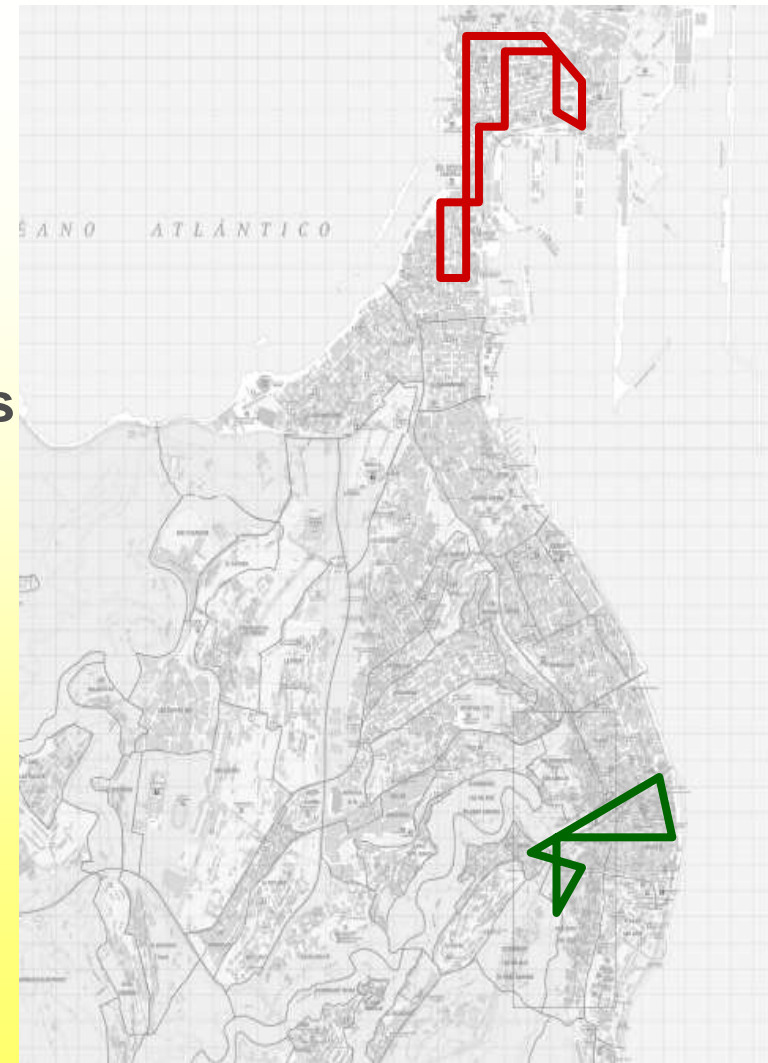
→ Según las necesidades locales. Una frecuencia base puede ser de 30 minutos, con mejoras a 10-15 minutos si hay transbordos a partir de líneas estructurantes de mayor frecuencia.

Cobertura horaria

→ 07:00 – 22:00 (flexible)

Tipo de vehículos

→ Estándares o minibuses. A adaptar según las particularidades de las zonas servidas.



## Servicio Nocturno propuesto

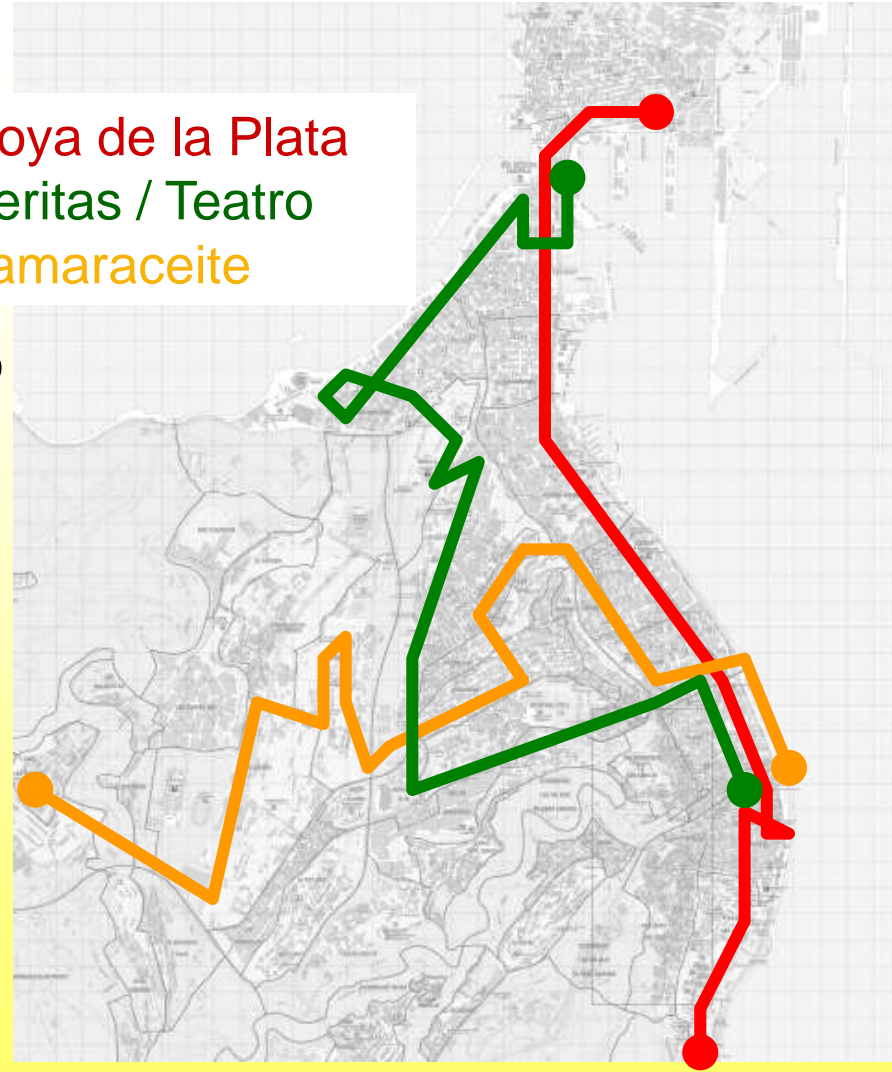
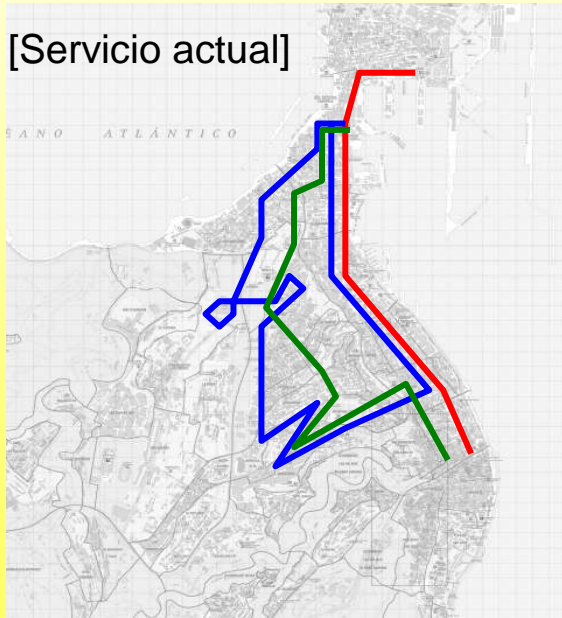
**N1:** Puerto / Santa Catalina / Teatro / Hoya de la Plata

**N2:** Sta. Catalina / Guanarteme / Escaleritas / Teatro

**N3:** Teatro / La Feria / Siete Palmas / Tamaraceite

3 Líneas con mayor cobertura y horario cadenciado.

[Servicio actual]



## Otras medidas imprescindibles:

- **Evitar la superposición de recorridos de líneas**  
*Para un mejor aprovechamiento de los recursos*
- **Tiempos de recorridos más competitivos**  
*Para ser competitivos con el vehículo privado*
- **Horarios cadenciados**  
*Para una fácil memorización del usuario*
- **Cuidar los transbordos entre líneas**  
*Para evitar incomodidades a los usuarios*

## DEBILIDADES Y AMENAZAS

- Imagen general difusa y poco actual (flota, uniformes del personal...).
- Información a los viajeros inadecuada e insuficiente:
  - ✓ Página web mejorable.
  - ✓ Mapa de la red incompleto y sin dar una visión global
  - ✓ Información dentro de los vehículos a menudo caducada, heterogénea e insuficiente
  - ✓ Imagen heterogénea de las oficinas comerciales
  - ✓ Falta de señalización direccional
  - ✓ Mayoría de paradas sin ninguna información

## FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

- Fuerte identificación de la población con las Guaguas Municipales y su imagen corporativa
- Aparición de nuevas tecnologías de información: sobre el tiempo de espera por teléfono móvil e Internet, etc.

***Una información de calidad posiciona al operador como prestador de servicio, atento al bienestar de sus clientes***

***La implementación de una información completa, clara, actualizada y accesible permite incrementar la cuota de mercado del transporte público***

***La imagen da una identidad distintiva a la empresa en un entorno competitivo***

## **ACTUACIONES**

Es necesaria la definición de una política de información coherente y completa a los usuarios

- Transmitir una imagen más moderna de la red
- Armonizar el aspecto visual de las paradas y de la información
- Crear un prototipo de horario y mapa sintético pero completo y eficaz
- Definir el proceso de actualización de la información y del mantenimiento de las paradas

- Llevar a cabo una renovación general y una actualización permanente de la página web
  - ✓ Horarios actualizados para cada línea o para cada parada
  - ✓ Localizador de itinerarios
  - ✓ Un mapa de la red de fácil comprensión
  - ✓ Informaciones tarifarias y puntos de venta
  - ✓ Una rúbrica “ponte en contacto con nosotros”
  - ✓ Una presentación de la empresa y de la red
  - ✓ Información adicional de interés para el ciudadano
- Unificar y rediseñar la señalización dentro de los vehículos
- Unificar la imagen de los intercambiadores
  - ✓ Información completa sobre cada modo de transporte.
  - ✓ Taquilla o máquina expendedora para comprar títulos de transporte para cada modo
  - ✓ Disponer de una señalética sencilla, clara y continua para acceder a pie a su modo de transporte y para hacer correspondencias con otros modos
- Aplicar nuevas tecnologías para la mejora de la información: en las paradas, información en tiempo real de la llegada de la próxima guagua; a bordo, información de la próxima parada; en todo momento, información de los horarios o alteraciones de tráfico por SMS

## DEBILIDADES Y AMENAZAS

- Falta de inversión que repercute en:
  - ✓ Envejecimiento de la flota
  - ✓ Falta de un mantenimiento preventivo de los vehículos
- Excesiva heterogeneidad de marcas y modelos de vehículos
  - ✓ Necesidad de una mayor formación técnica del personal de mantenimiento
  - ✓ Una mayor disponibilidad de diferentes modelos de piezas en estoc
- Costes de mantenimiento situados muy por encima de la media de otras empresas

## FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

- Existencia de alternativas diversas para la adquisición de flota que incluya su mantenimiento durante el período de vida útil
- La adquisición de nueva flota permitirá unificar marcas y modelos

***El aumento de las incidencias origina un incremento del mantenimiento correctivo y se produce un fenómeno de retroalimentación cerrado, en el que el aumento de averías resta posibilidades de realizar el mantenimiento preventivo, y viceversa***

## ACTUACIONES

- Establecer un programa de mantenimiento de la flota, predecir averías e incrementar la fiabilidad de los autobuses: cambios de aceite, engrases y supervisión de ruedas, revisiones selectivas de piezas del vehículo, etc.
- Adquirir vehículos con la inclusión del mantenimiento y la reparación en las propias instalaciones de la empresa, de acuerdo con las nuevas fórmulas comerciales
- Con la finalidad de reducir el número de averías y mejorar la imagen de las guaguas sería conveniente llevar a cabo un plan de renovación de la flota que se planteara como objetivo la retirada de los autobuses a los 10 años, de manera que se reduzca paulatinamente la edad media de los mismos
- Simplificar el número de marcas de manera que se pueda optimizar la gestión de la flota, permitiendo una mayor especialización en el mantenimiento de la misma y simplificando el estoc de recambios
- Adaptar la flota con microbuses, de mayor accesibilidad al territorio, que permitan la extensión del servicio a zonas de la ciudad poco accesibles .

## DEBILIDADES Y AMENAZAS

- Estructura jerarquizada, con demasiados departamentos y mandos
- Rigidez del convenio laboral
- Elevado nivel de absentismo y de horas extras
- Política de formación realizada en función de la demanda y no según las necesidades de la empresa. Además, se reduce drásticamente por restricciones presupuestarias
- Para razones presupuestarias, limitación de la comunicación interna (práctica desaparición del boletín interno “en punto”)
- Coste excesivo del personal no directo

## FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

- Plantilla estable, con una mayoría de contratos fijos
- Crecimiento moderado de los costes de personal durante los últimos años, lo cual ha aportado estabilidad a la empresa
- Renegociación del convenio laboral en 2008

***El modelo adoptado se ha de regir por una serie de principios basados en conceptos como la profesionalidad, la participación, la responsabilidad y el compromiso de todos los agentes sociales que conforman la empresa***

## ACTUACIONES

- Simplificar el organigrama para obtener una estructura más coherente y eficaz. Evitar dispersión funciones directivas
- Desarrollar un programa de formación del personal, es una herramienta imprescindible para tener una mano de obra cualificada y con capacidad de adaptación para afrontar el desarrollo de nuevas tecnologías, tanto en los vehículos como en la explotación del servicio
- Mejorar la información interna, es esencial para tener un buen clima laboral
- Adaptar los perfiles de contratación y de competencias a las realidades de la empresa
- Llevar a cabo un análisis completo de las causas del absentismo y crear un plan de prevención, inspirándose en buenas prácticas como la sistematización del proceso de control, la participación activa de los trabajadores, la regularidad de las evaluaciones y una buena comunicación entre todos
- El objetivo de todos los convenios que se han de negociar ha de ser, pues, la mejora de las condiciones del trabajador, pero sin olvidar que estas mejoras no han de suponer un lastre para el futuro de la empresa

## DEBILIDADES Y AMENAZAS

- Coste de operación relativamente elevado
- Aumento de los costes muy por encima de cualquier crecimiento de la oferta y de los índices de precios al consumo
- Falta de ajuste de los presupuestos de explotación a la realidad del servicio
- Coste de mantenimiento y reparación desproporcionado
- Peso importante del personal indirecto en relación a la externalización de servicios
- Bajo aprovechamiento vehículos
- Política de inversiones escasa: envejecimiento flota, falta de personal cualificado (talleres), falta de inversión en información y marketing
- Reducción de los ingresos por disminución de la demanda
- Creciente endeudamiento de la empresa que amenaza la viabilidad de la misma
- Falta de cobertura en la financiación del déficit, subvención al viajero muy inferior a otras empresas.
- Falta de un plan para la financiación y la amortización de la deuda histórica acumulada.
- Contrato programa 2004-2007 todavía pendiente de firma

## FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

- Contención y estabilidad en los costes de personal.
- Buena recaudación media por viajero.
- Buena cobertura por recaudación
- Creciente sensibilidad de las administraciones a la necesidad de financiación adecuada del sector.
- Aunque pendiente de firmar el contrato programa ofrece la oportunidad de conseguir un marco de financiación estable.
- La Autoridad Única proporciona la oportunidad de un organismo regulador e independiente con capacidad para vehicular las aportaciones económicas.

***Junto a la optimización de los recursos, el principal problema que afecta a la empresa es la carencia de un marco de financiación estable que permita cubrir los costes de la misma, saldar el endeudamiento histórico y abordar nuevas inversiones que repercutan directamente en la mejora de la calidad del servicio, aunque ello suponga llevar a cabo un férreo control sobre la gestión del mismo.***

***Así pues, se ha puesto de manifiesto la necesidad de abordar un plan de choque que permita el reflotamiento de la empresa y garantice su viabilidad, fuertemente amenazada. La reestructuración de la misma se ha de llevar a cabo a fondo y desde diversos frentes. Ello no se puede abordar sin el acompañamiento de las administraciones, que han de tutelar este proceso, desde la vertiente económica y funcional.***

***El entorno también ha de ser favorable. Una política de movilidad que favorezca las condiciones de operación del transporte público permitiría contener la factura a pagar. La eficiencia del transporte público y, por tanto, su financiación, se pueden mejorar mediante la aplicación de medidas de protección del transporte de superficie y de discriminación del uso del vehículo privado.***

## ACTUACIONES

- Establecer los mecanismos necesarios para la financiación y la amortización de la deuda histórica acumulada.
- Ajustar los presupuestos de explotación, tanto en ingresos como en costes, a la realidad del servicio
- Establecer un plan de optimización de los recursos, dentro del cual se incluyen como piezas fundamentales la mejora de la gestión de la flota y de los recursos humanos
- Adquirir vehículos con la inclusión del mantenimiento y la reparación en las propias instalaciones de la empresa
- Definir las aportaciones periódicas y el sistema de compensación de las administraciones implicadas (Ayuntamiento, Autoridad Única y Comunidad Autónoma), para equilibrar el déficit
- Firmar un contrato programa que refleje la realidad de los costes diferenciales del transporte urbano (más elevado) frente al interurbano
- Definir un programa de inversiones destinado a la mejora de la red pero también a la mejora de la calidad del servicio. Aunque bajo la premisa de la máxima contención de costes posible

## ACTUACIONES

- Desarrollar una política tarifaria que tienda a mantener la actual cobertura tarifaria
- Prever nuevas fuentes de ingresos mediante la creación de figuras finalistas ligadas a la utilización del vehículo privado
- Implantar políticas de movilidad dirigidas al uso selectivo del vehículo privado (aparcamientos disuasorios, peajes...) así como las dirigidas a la mejora de las condiciones de operación del transporte público de superficie (carriles bus, priorizaciones semafóricas...)

- Guaguas Municipales padece un problema endémico de financiación, que requiere medidas urgentes que garanticen el futuro de la empresa
- El presupuesto anual debe reflejar los costes reales económicos, sociales y medioambientales del servicio
- De la presente diagnosis se concluye que la modernización de la red resulta prioritaria para la captación de nuevos viajeros y la optimización de todos los recursos humanos y técnicos de Guaguas Municipales
- Los costes de la empresa se sitúan en la media de otras empresas similares del sector a nivel nacional
- Con el saneamiento financiero y la adopción de las medidas propuestas se conseguirá el servicio de calidad deseado para la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria.
- La empresa dispone de suficiente cualificación profesional y humana para emprender con éxito su plan de viabilidad.
- Adopción decidida de medidas de apoyo y priorización del transporte público, en la ordenación del tráfico: carriles bus, priorización semaforica, uso exclusivo de las paradas para el transporte urbano