

ADAPTACIÓN DE SERVICIOS DE MOVILIDAD AL NUEVO ESCENARIO DE LA COVID-19: LA EXPERIENCIA DEL GRUPO ALSA CON EL PROGRAMA "ALSA MOVILIDAD SEGURA "

Alberto Cillero Hernández

Director Estudios y Licitaciones, ALSA, España

Paula Bouzada Outeda

Subdirectora de Estudios y Licitaciones, ALSA, España

RESUMEN

Uno de los retos más importantes para administraciones y operadores de transporte público de viajeros está siendo abordar los efectos de la Covid-19 y adaptar la oferta de servicios y su financiación a una realidad de movilidad muy distinta a la conocida hasta 2019.

Las expectativas de los viajeros han cambiado y los transportes colectivos están muy penalizados frente al coche privado por la percepción del viaje seguro.

En 2020 el Grupo ALSA desarrolló el programa “Alsa Movilidad Segura”, diseñado e implementado en plena pandemia. Este programa ha ido más allá de cumplir normas y recomendaciones sanitarias, y se orienta a ofrecer una experiencia de viaje segura, para los clientes y los empleados. El programa es objeto de mejora continua, con iniciativas que se van incorporando semana a semana a partir de los insights de clientes y el benchmarking de otros modos y sectores.

“Alsa Movilidad Segura” tiene como objetivo convertir el autobús en un espacio seguro para viajar, mitigar los riesgos derivados de la Covid-19 y ofrecer las máximas garantías y confianza a los clientes en todos los servicios.

La recuperación de la movilidad del transporte público va a ser un proceso lento y progresivo en el tiempo. Con umbrales de mercado inciertos y que dependerán de factores exógenos a los propios operadores y a las administraciones, como pueden ser la recuperación económica y del turismo, la consolidación del teletrabajo a medio y largo plazo, el comercio on-line, la enseñanza a distancia, etc.

La experiencia del programa “Alsa Movilidad Segura” nos está permitiendo identificar cambios en las percepciones y hábitos de viaje de nuestros clientes, y en base a estos insights adaptar en lo posible nuestra oferta de servicios de movilidad.

1. SITUACIÓN DE PARTIDA Y CONTEXTO DEL PROYECTO

ALSA es la mayor empresa operadora de servicios de transporte público de viajeros en España. En 2019, año inmediatamente anterior a la pandemia, transportó 393 M de viajeros/año, con 15.487 empleados, 4.446 vehículos y una facturación de 941 M€

La compañía está presente en todo el territorio nacional, gestionando más de 150 contratos de servicios públicos de movilidad. Además, ALSA aborda un importante proceso de internacionalización, con presencia consolidada (entre otros países) en mercados de Marruecos, Suiza, Portugal, Francia y Puerto Rico.

Al igual que otros operadores de movilidad, esta compañía se vio impactada súbitamente desde marzo de 2020 por el impacto de la Covid-19. La afección ha sido gravísima (cierre 2020) con una caída del -62% en la demanda de las líneas interurbanas de la compañía y más de 100 M€ de pérdidas en el ejercicio. Los siguientes datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) evidencian la gravedad de las caídas de movilidad interior en el transporte público, afectando a todos los modos y segmentos de viajes. Es especialmente significativa la caída de los viajes interurbanos (y la movilidad no obligada en general).

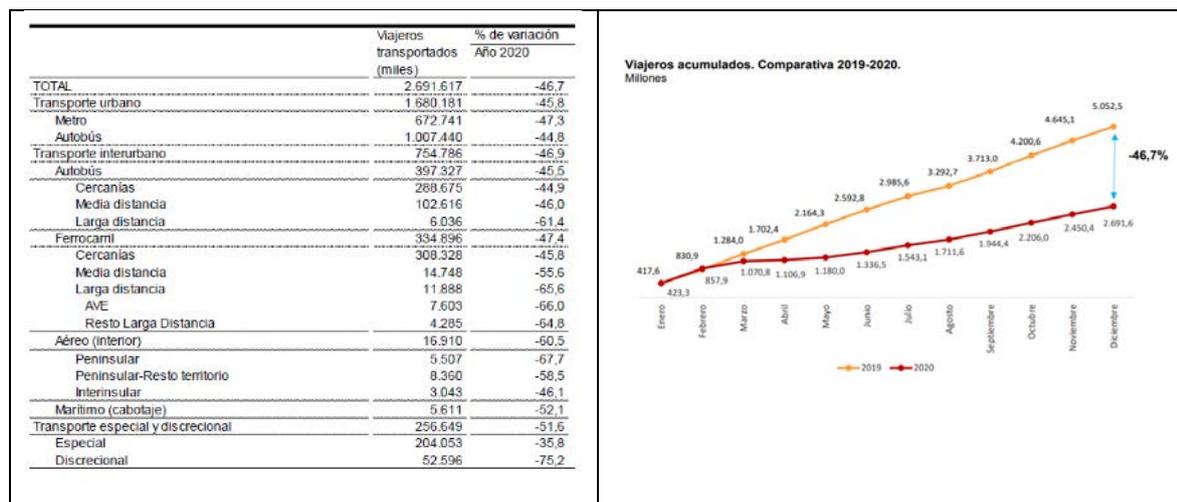


Figura 1: Datos de evolución de la demanda de los transportes públicos en España, cierre 2020 (INE).

El impacto negativo continúa 2021. Es previsible que la incidencia perdure todavía muchos meses y los umbrales de recuperación efectiva a conseguir son todavía muy inciertos.

Es significativo que la Covid-19 está afectando muy distinto a los transportes públicos y al vehículo privado. Los estudios e indicadores de movilidad publicados durante la pandemia, en muchos casos basados en técnicas de big-data con telefonía móvil (MITMA, INE Experimental, Ayuntamientos), coinciden en señalar que la movilidad general se recupera a tasas comparativamente más altas que la recuperación de los transportes colectivos (autobús, tren, metro). Esto evidencia un desajuste a la baja en la cuota de mercado del transporte

público, que de continuar en el corto y medio plazo puede poner en riesgo los objetivos globales de sostenibilidad y minoración de emisiones.

Subyace un problema de falta de confianza de los usuarios hacia los transportes colectivos, lo cual ha podido constatar el Grupo ALSA en las investigaciones de mercado realizadas en el marco del programa “Alsa Movilidad Segura”.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE TRABAJO

El objetivo principal de este programa es convertir el autobús en un espacio seguro para viajar, mitigando los riesgos derivados de la Covid-19 y ofreciendo las máximas garantías y confianza a los clientes y empleados en todos los servicios.

Para el diseño e implementación de “Alsa Movilidad Segura”, especialmente en los primeros meses de la pandemia, el Grupo ALSA siguió las normas y recomendaciones de las autoridades sanitarias, laborales y de transporte, así como buenas prácticas observadas en otros sectores a través de la realización de un benchmarking nacional e internacional.

Una característica diferencial de “Alsa Movilidad Segura” ha sido ir más allá de estas normas y recomendaciones. Una vez cumplidas éstas, a modo de mínimos, la prioridad es ir más allá y definir una experiencia de viaje nueva, basada en el viaje seguro y confiable.

Sobre esta premisa, el programa “Alsa Movilidad Segura” se diseñó a partir del Pasillo del Cliente de ALSA (customer journey), herramienta desarrollada e implantada desde hace años en la compañía y que tiene en cuenta todos los momentos de interacción con los clientes (antes, durante y una vez finalizado el viaje). Con la intención de transformar y mejorar el Pasillo del Cliente al nuevo contexto de la Covid-19. Ofreciendo para ello garantías y compromisos de viaje seguro en todas las fases del servicio, y sobre la base del conocimiento del cliente de que dispone la compañía (insights de encuestas y otras técnicas de investigación de mercados) en las fases del Pasillo.

El Pasillo del Cliente es una representación de las fases por las que atraviesa un cliente en su proceso de concienciación, información, elección, compra, uso y valoración de cualquier bien o servicio. Es una herramienta que racionaliza el proceso mental subjetivo de las personas a la hora de consumir, identificando sus preferencias y necesidades, y detectando los puntos más importantes en el proceso, sobre los que actuar para conseguir una mejora efectiva en las ratios de compra y satisfacción con el consumo realizado.

La siguiente imagen representa el Pasillo del Cliente de ALSA para servicios interurbanos. La compañía aplica además esta metodología para servicios urbanos y metropolitanos. Su desarrollo es fruto de un importante esfuerzo de estudio y conocimiento de clientes, a través de encuestas (presenciales y on-line), dinámicas de grupo, literales de clientes (sugerencias,

reclamaciones) y auditorías visión cliente. El Grupo ALSA trabaja con métricas e indicadores de calidad percibida, siendo los principales el “Customer Satisfaction Index” (ISC), “Net Promoter Score” (NPS), “Value for Money” (VFM)” y “Net Emotional Value” (NEV).

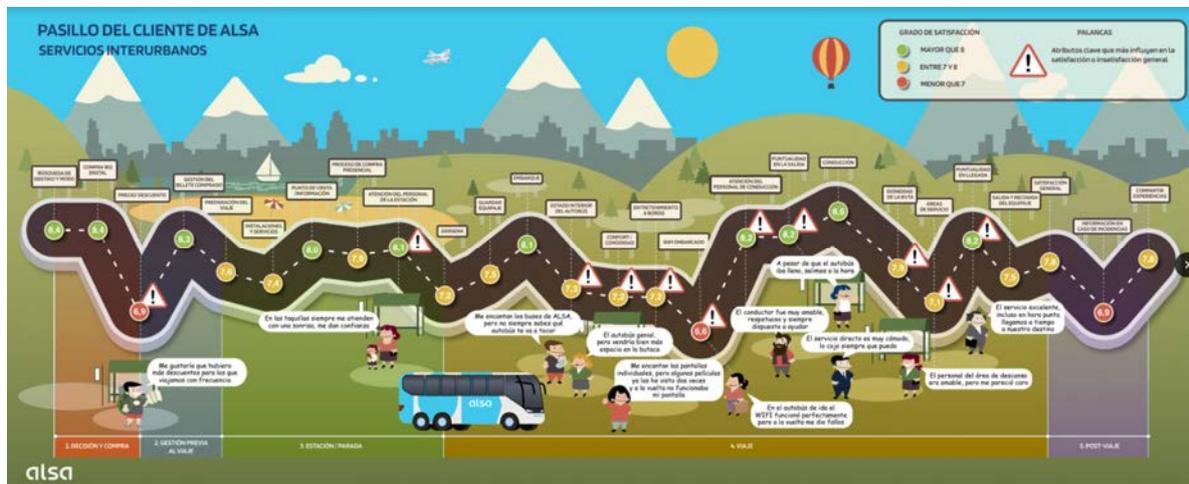


Figura 2: Pasillo del Cliente del Grupo Alsa (servicios interurbanos).

El programa “Alsa Movilidad Segura” partió del Pasillo del Cliente, y sobre esta base se trabajan (mejora continua) iniciativas para mejorar la percepción del viaje seguro en todas las fases, siempre desde la perspectiva del viajero: información y venta, tránsito en estaciones y dársenas, embarque en el vehículo, cartelería y señalética, ventilación interior, limpieza y desinfección, medidas de protección de empleados, por citar las más significativas.

El programa se diseñó y comenzó a implantarse a través de 15 áreas de trabajo, que resumimos a continuación y que actualmente siguen vigentes:

Alsa Movilidad Segura		
Nuevos estándares de servicio	Protocolos y procedimientos	Equipos de Protección
Adecuación de flota	Adecuación de instalaciones	Servicios a bordo y estaciones
Canales de compra	Información a los clientes	Comunicación y marketing
Limpieza y desinfección	Formación y concienciación	Comunicación con Reguladores
Garantías de ejecución efectiva	Certificación y homologación	Insights de los clientes

Figura 3: Áreas de trabajo del programa “Alsa Movilidad Segura”.

Para su desarrollo se ha creado un equipo de trabajo transversal, que afecta a todos los departamentos de la compañía, empleando metodologías colaborativas de design thinking y co-creación. En el proyecto están implicadas más de cien personas de forma directa, en el diseño e implantación de las medidas, a los que se añade la totalidad del personal operativo (incluyendo más de 5.000 conductores y personas con trato directo al cliente) en su

aplicación final al servicio. El proyecto se ha llevado a cabo gracias al alineamiento de toda la compañía, siendo una iniciativa liderada por la alta dirección de ALSA (CEO, DG España y Direcciones de Negocio) desde sus inicios. La coordinación del programa se asume desde la dirección de Estudios y Licitaciones de ALSA, en la que se integran las áreas funcionales de insights de clientes, experiencia de viaje y mejora de servicios. Este planteamiento asegura la orientación del programa a la satisfacción de necesidades de los viajeros y a la mejora continua de la oferta de servicios.

Las metodologías aplicadas de design thinking y trabajo colaborativo permiten que, una vez identificada una posible mejora o actuación en cada área, el equipo responsable la evalúa y prioriza, poniendo en marcha su implantación en el menor tiempo posible.

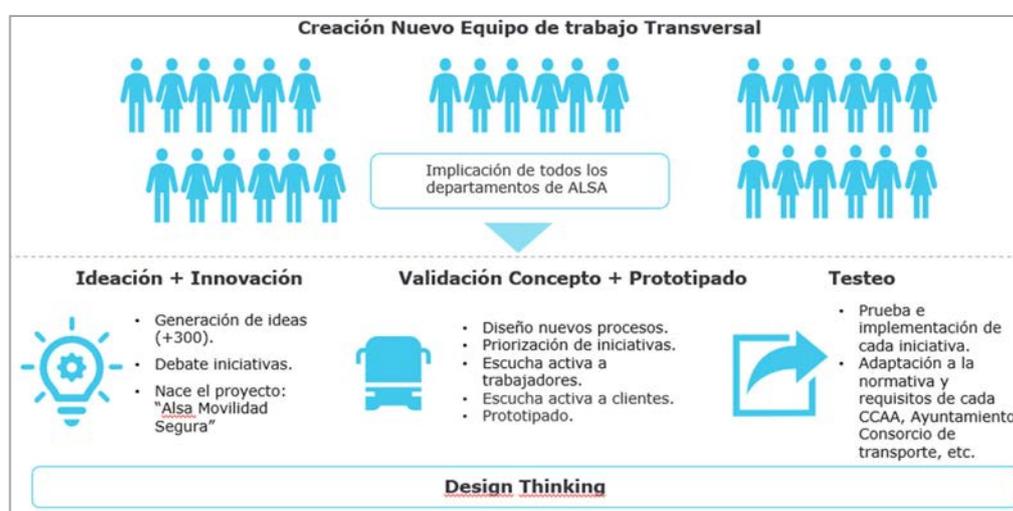


Figura 4: Proceso de diseño y validación de las mejoras.

3. DESARROLLO DEL PROYECTO

El programa "Alsa Movilidad Segura" se traduce en la definición de cinco estándares específicos, para cada una de las tipologías de servicios de la compañía: "urbano-metropolitano", "regional", "larga distancia", "discrecional" y "turísticos". Estos estándares son normas de aplicación obligada y están implantados ya al 100%.

Hasta la fecha se han introducido más de cien iniciativas de mejora a lo largo del Pasillo del Cliente, relacionadas todas ellas con el viaje seguro (mejora de la seguridad de clientes y empleados) y afectando no sólo a la operativa si no, también, a la información y comunicación de los servicios.

A continuación, se muestra el desglose de las 114 iniciativas implantadas en el marco del programa a fecha de elaboración de esta ponencia. Para su comprensión, se presentan diferenciadas para cada una de las fases del Pasillo del Cliente ("decisión y compra", "gestión previa", "estación/parada", el "viaje" y el "post-viaje"); y en función de la dimensión afectada por la iniciativa ("comunicación", "clientes", "empleados", "procesos").

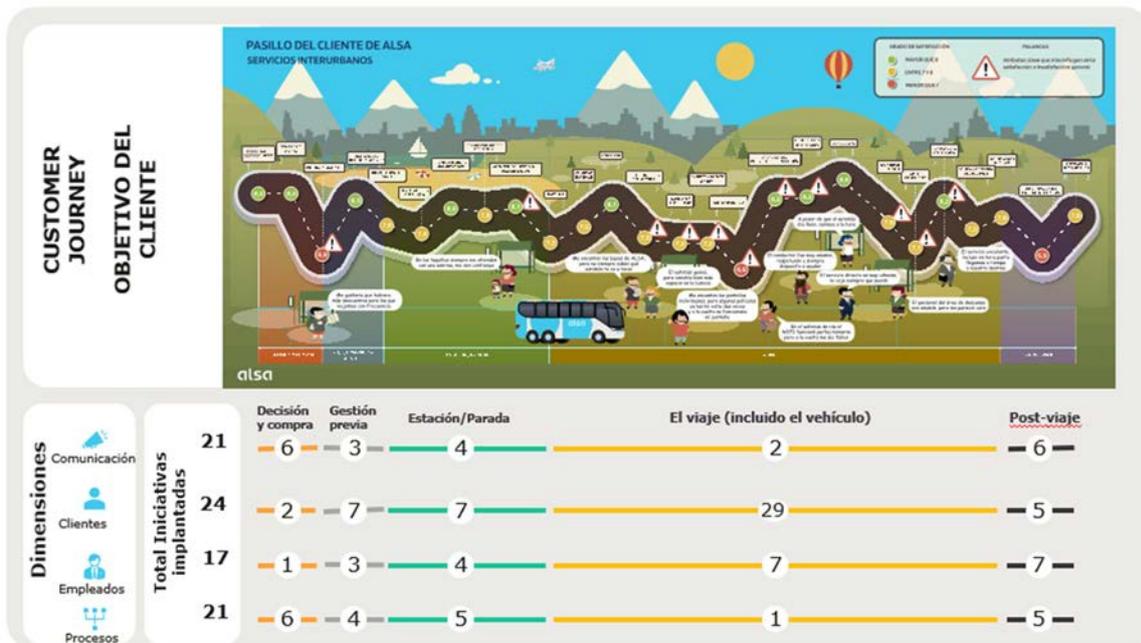


Figura 5: Desglose de las iniciativas implantadas en el programa “Alsa Movilidad Segura”, alineadas con el Pasillo del Cliente.

Además, cada iniciativa se extiende a toda la compañía, incluyendo (hasta la fecha) la realización de acciones de formación para 7.380 empleados, la dotación de equipos de protección y mejora para 5.427 conductores, dotación de elementos de mejora en 2.981 vehículos, actuaciones en web y apps, y mejoras en todas las estaciones y puntos de parada.

Una característica determinante del programa es su mejora continua e iterativa, basada en la interacción con clientes y en los insights que se van identificando a nivel diario y semanal con técnicas de investigación de mercados.

Una vez implantada la primera fase del programa (ideación, definición de estándares y protocolos, acopios de elementos, primeras implantaciones, formaciones a empleados), se diseñó un modelo de mejora continua del mismo, basado en:

- el feedback de clientes (encuestas, literales)
- la realización de auditorías visión cliente (para evaluar la implantación de las mejoras a todos los niveles y en todos los ámbitos geográficos);
- benchmarking permanente de nuevas medidas implantadas en otros sectores y países;
- y
- análisis de nueva normativa y estándares internacionales.

Resumimos a continuación las magnitudes de los insights que hemos recogido en el programa “Alsa Movilidad Segura” en su primer año de implantación, que dan idea de la magnitud y complejidad del proyecto y de su fundamentación en la opinión de los clientes.



Figura 6: Principales insights de clientes utilizados como fuente de información para la mejora continua del programa “Alsa Movilidad segura” (marzo 2020 - abril 2021).

Sobre esta importante base de conocimiento, actualizada a nivel diario y semanal (encuestación post-viaje diaria), se trabaja de manera continua, adaptativa e iterativa para cumplir y superar unos estándares siempre cambiantes, y satisfacer así las expectativas de movilidad segura en el contexto de pandemia.

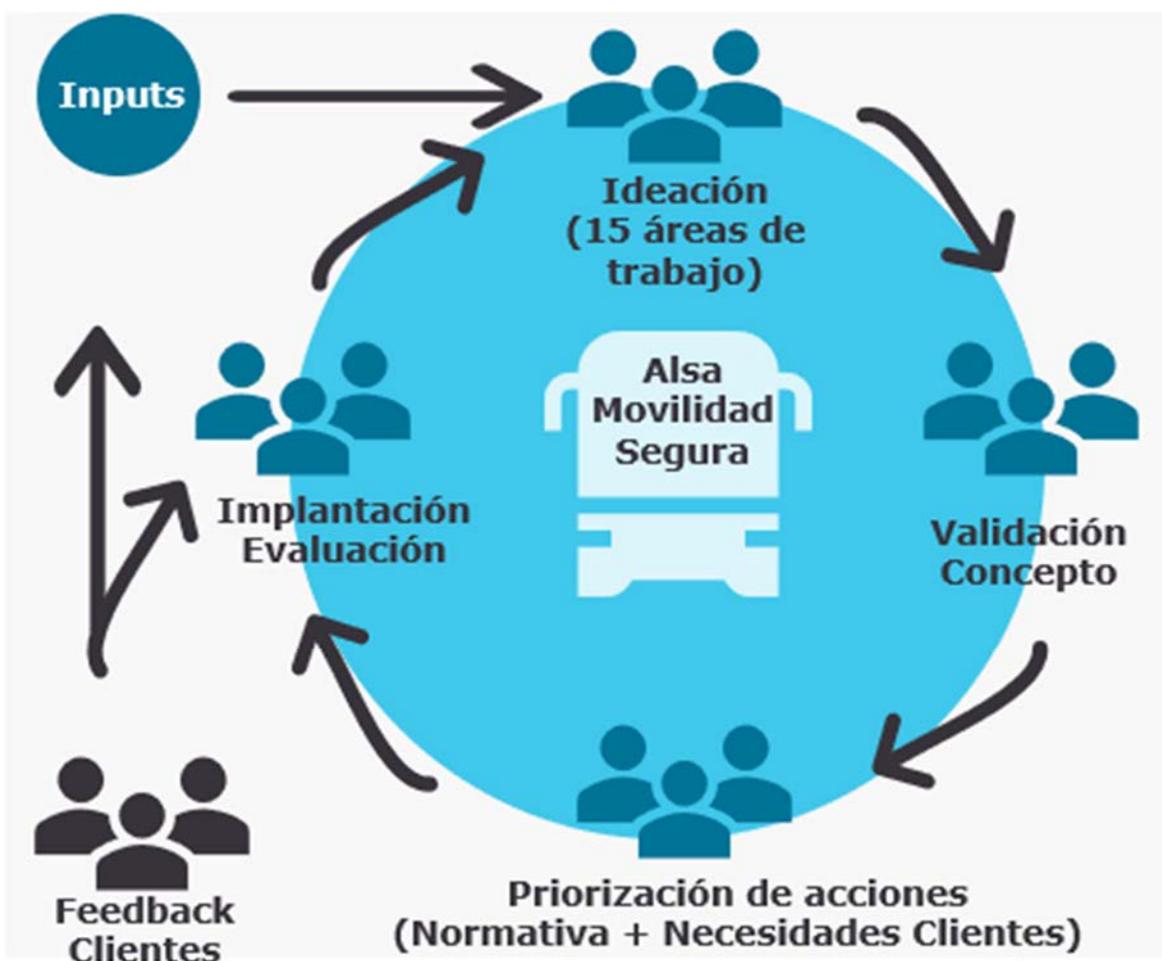


Figura 7: Proceso de mejora continua y adaptación de los estándares de servicio.

4. INICIATIVAS IMPLANTADAS

Detallamos a continuación algunos ejemplos de mejoras implantadas en el marco del programa “Alsa Movilidad Segura”, para ofrecer una experiencia de viaje con las mayores garantías de seguridad.

Fase previa al viaje:

- Información al cliente. Se ha implementado una nueva landing en la web www.alsa.es con recomendaciones para los viajeros, incluyendo además información sobre todas las medidas implantadas por la compañía para garantizar el viaje seguro.
- Mapa interactivo en la web sobre restricciones COVID a nivel nacional, en todas las CCAA y provincias.
- Nuevo formato de los títulos de transporte incluyendo con información sobre normas y recomendaciones a la hora de viajar.
- Se ha potenciado la compra por canales digitales.
- Se han flexibilizado las condiciones de cambios y anulaciones de billetes.
- Numerosas mejoras en la información en estaciones y paradas.
- Se han implementado nuevos protocolos de embarque, minimizando además el pago en efectivo a bordo.



Figura 8: Ejemplo de nueva landing “Alsa Movilidad Segura” con toda la información sobre las medidas implantadas y las recomendaciones de viaje.

Durante el viaje:

- Nuevo protocolo de ventilación interior que, junto con los sistemas de climatización y aire acondicionado de última generación de los vehículos, permite garantizar la máxima renovación de aire interior, forzando su renovación con aire exterior.
- Realización de estudios técnicos y mediciones de calidad del aire interior en los (interurbanos, metropolitanos y urbanos), empleando técnicas de sensorización monitorización on-line. Cada 2-3 minutos se renueva completamente el aire del habitáculo de pasajeros con aire procedente del exterior.
- Purificadores de aire y filtros de carbón bioactivo. Se han instalado purificadores de aire y filtros de carbón bioactivo que eliminan el 99% de partículas y destruyen contaminantes biológicos como bacterias y virus.
- Nuevo sistema de desinfección. Se ha desarrollado junto con BLOW un nuevo sistema de desinfección complementaria del aire interior, que cuenta con un filtro azul antibacteriano, un filtro “Hepa”, un filtro de carbón activado, doble luz UV antibacteriano y un ionizador de plasma.
- Lámparas de luz ultravioleta en WC. En los servicios de largo recorrido se han instalado lámparas de luz ultravioleta “tipo C” para la desinfección automática de los WC después de cada uso. Así se consigue llegar a todos los rincones del habitáculo, destruyendo los virus y bacterias en cuestión de minutos
- Dispensadores de gel hidroalcohólico. Numerosos servicios cuentan con dispensadores de gel hidroalcohólico en accesos para su uso por los viajeros.
- Retirada de alfombras. Se han retirado las alfombras de los vehículos para facilitar las labores de limpieza y desinfección
- Entrega de toallitas o kits higiénicos. En servicios de largo recorrido se entregan toallitas o kits higiénicos a los pasajeros.
- Cartelería y elementos multimedia. Todos los vehículos cuentan con cartelería y elementos multimedia con las normas y recomendaciones de viaje
- Limpieza y desinfección. Se han reforzado las medidas de desinfección en los autobuses. Mediante un estricto protocolo, complementado con técnicas novedosas como la micropulverización, se garantiza una limpieza y desinfección profunda de los vehículos con periodicidad mínima diaria. Se presta especial atención a los elementos de mayor contacto como: pulsadores de acceso, asideros, pasamanos, reposabrazos, respaldo y cabecero de las butacas, bandejas individuales, WC, etc.



Figura 9: Ejemplos de cartelería y elementos informativos implantados en el programa “Alsa Movilidad Segura”.

5. RESULTADOS QUE ESTAMOS OBSERVANDO

El programa tuvo una implantación muy rápida, en su primera fase, que permitió llegar a tiempo a la compañía para el levantamiento del primer estado de alarma (junio 2020), con un producto mínimo viable que progresivamente está siendo objeto de mejoras. Gracias al arranque rápido, ALSA fue la primera compañía del sector de la movilidad en España en obtener el Certificado de Buenas Prácticas contra la Covid-19 de AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). Esta acreditación conlleva además una auditoría periódica, lo que garantiza la implantación efectiva de las medidas. Además, también ha obtenido el sello “Safe Tourism” del ICT (Instituto de Calidad Turística).



Figura 10: Sellos y estándares obtenidos por “Alsa Movilidad Segura”.

El reto principal del programa, como se comentó, persigue recuperar la confianza del cliente en el transporte público, y en concreto en el modo autobús, a la hora de viajar. Para tener indicadores continuos de la percepción del viajero, ALSA ha adaptado las metodologías de insights de clientes a este nuevo contexto, implementando varias mejoras en sus procesos de investigación de mercado:

- Introducción de una nueva pregunta específica en la encuesta post-viaje, relativa a valoración de medidas de “Alsa Movilidad Segura” (escala de 0 a 10) y percepción general de la seguridad del viaje. Ofreciendo además a los viajeros la posibilidad de que responder mejoras o sugerencias de tipo cualitativo si lo desean.
- Lanzamiento de encuestas específicas de caracterización del perfil de cliente, necesidades de viaje y hábitos de movilidad a corto-medio plazo. Desarrolladas en diferentes momentos temporales durante la pandemia, y permitiendo observar una evolución en el comportamiento del cliente.
- Nuevo reporte de indicadores diarios de satisfacción, incluyendo conclusiones de indicadores relativos del programa “Alsa Movilidad Segura”, facilitando el acceso rápido a la información (decalaje de 3-5 días entre las fechas de encuesta y de remisión del dato) y agilizando la toma de decisiones derivada.
- Auditorías visión – cliente para verificar el cumplimiento efectivo de todas las mejoras implantadas.
- Numerosas acciones de concienciación y formación de la plantilla, basadas en la opinión del cliente y las mejoras de servicio implementadas.

Los resultados de este proceso de aprendizaje y mejora continua, que toma como base la opinión de los clientes y los propios empleados que tienen contacto directo con el servicio, están siendo muy positivos y permiten extraer conclusiones claras sobre los efectos de la pandemia sobre la movilidad y las necesidades de mejora en el corto y medio plazo.

A modo de ejemplo, el siguiente gráfico resume las mejoras solicitadas por clientes que hacen uso de los servicios (encuesta post-viaje diaria a viajeros de líneas regulares interurbanas). Se observa claramente la importancia que tienen, en el momento actual, las medidas que aseguren una mayor distancia entre viajeros a bordo y las limitaciones en la capacidad de plazas ofertadas en vehículos.

Ambas medidas tienen una traslación directa e implicaciones sobre el coste de funcionamiento de los transportes públicos, y su puesta en marcha trasciende del ámbito de decisión de los operadores al afectar el equilibrio económico de los contratos. Podemos concluir no sólo que la demanda del transporte público se ha contraído en su vertiente cuantitativa, sino que además los clientes que necesitan estos servicios tienen prioridades y consideraciones nuevas a la hora de elegir el modo con el que viajar.

Las variables cualitativas del viaje, perceptuales y emocionales, son determinantes en el contexto actual, y deben ser tenidas en consideración por las administraciones reguladoras y las empresas prestadoras de los servicios de movilidad.

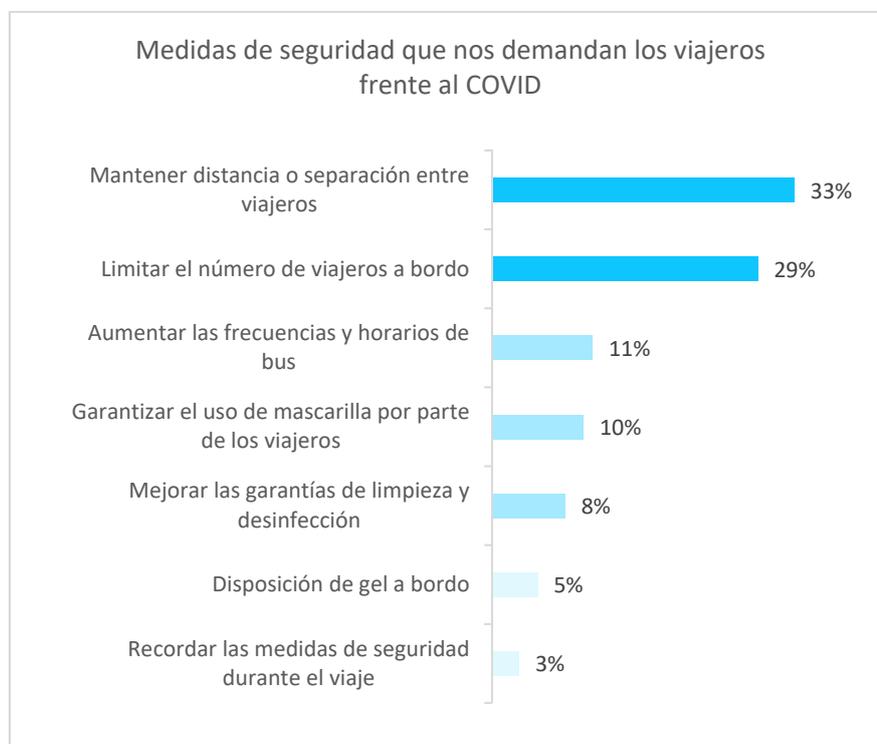


Figura 11: Medidas de seguridad que demandan los viajeros frente a la Covid-19 (resumen de respuestas de clientes de ALSA en la encuesta post-viaje diaria realizada en trayectos interurbanos 2020-2021).

6. CONCLUSIONES

La evolución de la pandemia ha constatado el valor estratégico del programa “Alsa Movilidad Segura”, gracias al cual la compañía está consiguiendo recuperar progresivamente la confianza de los clientes en el transporte público, en los contratos de servicios de movilidad que gestiona a nivel nacional.

La iniciativa se desarrolla en un entorno de gran complejidad por las restricciones en los servicios públicos de movilidad y la reducción de oferta de servicios (cierres perimetrales, prohibición de la movilidad interurbana) que penalizan en gran medida la calidad percibida.

Gracias a este programa, ALSA ha implementado una propuesta nueva de valor de los servicios, basada en el viaje seguro y con garantías en todas las etapas del Pasillo del Cliente. El impacto de la pandemia continúa y va a perdurar muchos meses. “Alsa Movilidad Segura” es un programa vivo, que evoluciona implantando acciones nuevas basadas siempre en la opinión de clientes y empleados.

El programa se ha considerado un referente en el sector, y ha tenido múltiples reconocimientos de nuestros reguladores (incluyendo el Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana). En 2020 ALSA obtuvo el Sello BCX 2020 a “Mejor empresa de transporte de España”.

Se han introducido nuevas métricas de valoración de medidas frente a la Covid-19, con seguimiento diario.

“Alsa Movilidad Segura” está permitiendo recuperar progresivamente los indicadores de satisfacción (ISC, NPS, VFM, NEV). Los ratios actuales son todavía inferiores a los registrados antes de la pandemia, si bien la calidad percibida está mejorando desde el peor momento vivido en el otoño de 2020 tras la proclamación del segundo estado de alarma.

REFERENCIAS

- APTA (2020). Transit’s response to COVID-19. American Public Transport Association
- CM (2020). Instituto Regional de Seguridad y Salud en el trabajo- Preguntas frecuentes. Prevención de riesgos laborales en relación con el COVID-19. Comunidad de Madrid.
- EASA (2020). COVID-19 Aviation Health Safety Protocol. Operational Guidelines for the management of air passengers and aviation personnel in relation to the COVID-19 pandemic. European Union Aviation Safety Agency
- FESVIAL (2020). La movilidad, ¿qué debemos hacer después del confinamiento?
- ICTE. (2020). Medidas para la reducción del contagio por el coronavirus SARS-CoV-2. Instituto para la Calidad Turística Española.

IRU (2020). Impact on freight and passenger transport of the global Coronavirus (COVID-19) outbreak.

MICT (2020). COVID-19. Guía de buenas prácticas para los establecimientos y trabajadores del sector turístico. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

MICT (2020). Protocolo y guía de buenas prácticas dirigidas a la actividad comercial en establecimiento físico y no sedentario. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

MS (2020). Buenas prácticas en los centros de trabajo. Medidas para la prevención de contagios del COVID-19. Ministerio de Sanidad.

MS (2020). Medidas higiénicas para la prevención de contagios del COVID-19. Ministerio de Sanidad.

MS (2020). Procedimiento de actuación para los servicios de prevención de riesgos laborales frente a la exposición al Sars-cov-2. Ministerio de Sanidad

MTMAU (2020). Indicadores de movilidad durante la pandemia por la COVID-19. Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana.

PE (2020). COVID-19 and urban mobility: impacts and perspectives. Parlamento Europeo

TT MOVILIDAD (2020). Movilidad post COVID. Think Tank Movilidad Fundación Corell.

TUMI (2020). The COVID-19 outbreak and implications to sustainable urban mobility – some observations. Transformative Urban Mobility Initiative.

UE (2020). Hoja de ruta común europea para el levantamiento de las medidas de contención de la COVID-19. Unión Europea

UIC. (2020). Rail-silience. How the rail sector fought covid-19 during lockdowns. Unión Internacional de Ferrocarriles

UITP. (2020). Tackling the financial impact of the COVID-19 crisis. (Webinar).

UITP (2020). Monitoring occupancy, masks and distancing in public transport.

UITP. (2020). Transporte público y Covid 19. Estudios científicos confirman el bajo riesgo de contagio.

UNIVERSIDAD DE VALENCIA, FESVIAL Y FENADISMER. (2020). Estudio sobre los problemas, riesgos y accidentes de conductores profesionales durante el COVID-19.