

EL PLAN DE ACTUACIÓN Y LA APLICACIÓN DEL MARKETING EN LA EMPRESA MALAGUEÑA DE TRANSPORTES, S.A.M.



RAFAEL FERNÁNDEZ BARRERA



AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA



RAFAEL FERNÁNDEZ BARRERA
Director-Gerente de la EMT.SAM

**EL PLAN DE ACTUACIÓN
Y
LA APLICACIÓN DEL MARKETING EN LA EMPRESA MALAGUEÑA
DE TRANSPORTES
SOCIEDAD ANÓNIMA MUNICIPAL**

Con la colaboración de:
MANUEL RENGEL CANSINO
Sociólogo
MIGUEL FERNÁNDEZ PALOMO
Dibujos

PRÓLOGO DEL EXCMO. SR. ALCALDE DE MÁLAGA
D. PEDRO APARICIO SÁNCHEZ



**AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA
EMPRESA MALAGUEÑA DE TRANSPORTES, S.A.M.**



Depósito Legal: MA-899-1986.

Fotografías: PHOTO SHOP.

Impreso en los talleres tipográficos y de offset: Corcelles-La Española.
Sánchez Pastor, 3; Teléfono 222997, y Polígono Comercial Guadalhorce, c/. Álora, 15; Teléfono 313250. Málaga.

ÍNDICE

	PÁGINA
PRÓLOGO	7
INTRODUCCIÓN	9
O.—EL PLAN DE ACTUACIÓN	11
1.—EL MARKETING EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTES URBANOS	21
1.1. Las prestaciones.	23
1.2. Públicos y Mercados.	25
1.3. Plan de Marketing.	26
2.—LA EMPRESA	27
3.—EL MERCADO	33
3.1. Oferta y demanda.	35
3.2. El Estudio Integral del Transporte Urbano de Málaga.	38
3.3. Descripción del Universo.	38
3.4. Las zonas de Estudio.	38
3.5. El diseño de la Muestra.	41
3.6. Orden del Estudio.	41
4.—LA CALIDAD QUE AFECTA AL SERVICIO	43
4.1. Cobertura.	45
4.2. Frecuencia.	47
4.3. Regularidad.	48
4.4. Velocidad comercial.	55
4.5. Conexión entre Líneas.	61
5.—EL ENTORNO DEL SERVICIO	65
5.1. Factores emocionales.	67
5.2. Factores de comodidad.	75
5.3. Factores de seguridad.	84
5.4. Factores ambientales.	89
5.5. Factores económicos.	97
5.6. Factores de información.	102
5.7. Factores de atención general.	106
6.—EL PERSONAL DE FRONTERA	113
6.1. Definición.	115
6.2. El Inspector.	115
6.3. Su función.	115

	PÁGINA
6.4. La forma de adscripción al oficio.	116
6.5. Preparación de los Inspectores actuales.	117
6.6. Hacia la figura del Inspector del futuro.	117
6.7. El Agente — Características laborales.	117
6.8. Sus funciones.	118
6.9. La forma de adscripción al oficio.	118
6.10. La imagen de los Agentes según la opinión de los usuarios.	120
6.11. Juicio sobre los Agentes en las Reclamaciones de los usuarios.	121
6.12. Otros factores condicionales para la formación del personal de frontera.	123
6.13. Experiencias en cursos de Relaciones Públicas y de Formación General.	125
6.14. La perspectiva del futuro.	125
6.15. Los objetivos finales.	129
7.—LA PUBLICIDAD	131
7.1. La publicidad como componente de la promoción de Marketing.	133
7.2. Los objetivos publicitarios.	133
7.3. La publicidad pagada y la no pagada.	134
7.4. Las diferentes formas de mensaje.	137
7.5. Campañas de la E.M.T., S.A.M.	138
8.—LAS ENCUESTAS	141
8.1. Las encuestas, medio de conocimiento y de acción social.	143
8.2. La publicación de las Encuestas.	143
8.3. Los puntos o cuestiones a tratar en la Encuesta.	144
8.4. La ficha técnica.	144
8.5. Los resultados de las encuestas realizadas por la E.M.T., S.A.M.	147
8.6. Realización de la Encuesta y Diseño de la Muestra y el Cuestionario de la E.M.T., S.A.M.	153
BIBLIOGRAFÍA	156
9.—CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	157
9.1. Conclusiones	159
9.2. Recomendaciones	160
9.3. Final	164

PRÓLOGO

Más de mil quinientos millones de seres humanos viven hoy en las dos mil quinientas ciudades del mundo que superan los cien mil habitantes. La transición hacia un medio de vida urbano es un hito de extraordinaria importancia en la historia del hombre, del que nuestra generación está siendo testigo. Una ciudad es un asentamiento de gran densidad de población, constituida por una gran variedad de trabajadores no agrícolas y sectores culturales, que tienen la necesidad de desplazarse por ella para conseguir sus fines productivos y residenciales.

El hecho de que esa necesidad de desplazamiento se produzca, en gran medida, por una misma ruta, permite soluciones de naturaleza colectiva. Según aumenta el nivel de urbanización, el transporte público como servicio adquiere, pues, una importancia crucial. El entendimiento progresista de la ciudad como marco espacial de las relaciones sociales, obliga a facilitar un uso igualitario de dicho espacio. Permeabilizar la ciudad, desmontar esa sectorialización estanca de la ciudad que ha formado parte de su leyenda negra, presentándola como el modelo territorial ideal para la explotación social, es una de las más hermosas e históricas misiones del transporte urbano colectivo.

Por otra parte, y desde un punto de vista estrictamente económico, los Ayuntamientos de las grandes ciudades nos vemos obligados a mantener precios para nuestro transporte público que son inferiores a los que cubrirían los costes del servicio, originando fuertes déficits, que, injustamente, no son compensados de manera estable por ninguna financiación extraciudadana. El transporte urbano es, por consiguiente, uno de los más graves problemas económicos con que nos enfrentamos los responsables de la política local y los técnicos de las empresas municipales.

Así pues, el transporte urbano es decisivo en una triple dimensión: la social, la económica, y la que atañe a la calidad de vida de nuestros ciudadanos. Desde estos enfoques, el servicio urbano de transporte público es uno de los principales campos de actuación de la política municipal en las grandes ciudades, y especialmente en las que superamos el medio millón de habitantes. Conseguir un equilibrio armónico entre el transporte público y el privado en el interior de las ciudades, exige una

política de apoyo decidido y claro hacia el primero, en estos años finales del siglo XX. No sería eficaz ese apoyo sin un enfoque empresarial de alta calidad de los organismos que gestionan ese transporte, y ello teniendo siempre como meta la mejora de la calidad del servicio.

Cuando, distanciado por los años transcurridos, piense yo alguna vez, en la intimidad de mi reflexión, en cómo evolucionó Málaga durante los años en que fui su Alcalde, estoy seguro que entre los gratos recuerdos de los grandes cambios, se encontrará el de su transporte urbano, de cuya calidad, equiparable ya al de las más confortables ciudades de Europa, se encuentran satisfechos una gran mayoría de los malagueños. Pensaré tal cosa, (igual que ahora la escribo) sin atisbo alguno de vanagloria, sino con orgullo ajeno, pues una serie de personas de la Empresa Malagueña de Transportes, y fundamentalmente, su Director Gerente, Rafael Fernández Barrera, han sabido ejecutar con una extraordinaria eficacia, la política trazada.

Buena prueba de la profesionalidad, de la especialización en materia de gerencia de transportes, y aun de la capacidad didáctica de Rafael Fernández Barrera, en este trabajo, que tengo la satisfacción de prologar. Fernández Barrera, además de cualidades humanas que serán para mí inolvidables, y que, obviamente, no deben ser objeto de estas líneas, combina sus extraordinarios conocimientos en esta materia, con una arquitectura mental propia de lo que, en la caracterología del romanticismo, se hubiera denominado "Hombre de Empresa". Su pragmatismo, su intuición, su tenacidad, su fe en sí mismo, y su amor por lo que hace, le configuran como un ejemplar excepcional de español. Con personas como él, se siente fe en nuestro futuro europeo, y con colaboradores como él se tiene la sensación de que merece la pena presidir la gestión municipal de esta grande, difícil y querida ciudad.



PEDRO APARICIO
Alcalde de Málaga

Presidente de la Empresa Malagueña
de Transportes, S.A.M.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene su origen en el Plan de actuación presentado a la Junta General de accionistas de la E.M.T., S.A.M., celebrada el día 19 de Mayo de 1986, que el Consejo de Administración de la Empresa aprobó el día 7 del mismo mes a propuesta mía. En este Plan de actuación se detallan una serie de medidas necesarias para el buen funcionamiento del Transporte Urbano de la Ciudad de Málaga, la mayoría de éstas para ser tomadas por otras Áreas Municipales, especialmente por las de Tráfico y Gerencia de Urbanismo, por lo que en su día se solicitó al Pleno Municipal constituido como Junta General de Accionistas su aprobación, que esperamos así sea para su puesta en práctica por el bien de los usuarios malagueños.

Es en la pérdida de viajeros por trasvases modales donde se especifica la lucha de mercado en que se encuentra el Transporte Urbano Colectivo y como consecuencia la aplicación de Marketing donde hemos desarrollado este estudio, partiendo de las bases siguientes:

1) Las empresas de transportes urbanos municipales son Organizaciones Públicas no lucrativas y su principal objetivo es el fin social de satisfacer a la Sociedad, siendo el segundo objetivo el seguimiento de una gestión económica eficiente que permita la realización del fin social del principal objetivo, sin más cargas excesivas a la colectividad ciudadana.

2) El ciudadano, a diferencia de lo que ocurría antaño, no es cautivo del transporte urbano colectivo sino que puede escoger entre varios modos de viajar por las ciudades, optando por el que más le satisfaga. Es, por tanto, necesario el cambio de mentalidad de las Empresas de Transportes Urbanos Municipales para adaptarse a las nuevas exigencias en la demanda.

3) La utilización por los ciudadanos, de las distintas ciudades del país, de los medios colectivos de transportes urbano, es más beneficiosa que la utilización del transporte privado (energía, atasco, contaminación, aparcamiento).

El trabajo se ha estructurado en nueve (9) puntos. En el primero, de carácter eminentemente teórico, se definen las prestaciones, los públicos y los mercados del transporte urbano colectivo y se señala el Plan de Marketing para la E.M.T., S.A.M.

En el segundo punto, se detallan la capacidad del Servicio Municipal de Transporte Urbano de Málaga, las Líneas que atendían y las que pertenecían a entidades privadas en 1949, año de su creación, así como la capacidad actual de la E.M.T., S.A.M, Líneas propias y privadas.

En el tercer punto, se hace un acotamiento o definición del área de transporte de Málaga, concretándose la utilización, el número de viajes y el comparativo con otras ciudades, trazando las condiciones necesarias para la realización del Plan Integral, y conseguir con ello la mayor utilización de los transportes colectivos por los malagueños y reestructurar las Líneas según las necesidades de éstos.

Se estudia la calidad que afecta al Servicio en el punto cuarto, considerándose la valoración que los usuarios hacen de los factores tiempo y distancia, para la utilización del medio de transporte.

Es en el punto cinco, titulado el Entorno del Servicio, donde se analizan el resto de los factores que tienen influencia para el usuario en la elección del Transporte Urbano Colectivo como medio de desplazamiento.

El Personal de Frontera se estudia en el punto seis y trata de las relaciones agentes y usuarios, de tanta importancia en el marco de las prestaciones públicas, aclarando la problemática y marcando distintos caminos para su solución.

En el punto siete, se estudia la publicidad en las empresas de Transportes Urbanos y la necesidad de una colaboración con los medios de difusión, dado el fin que el transporte urbano desarrolla.

La necesidad de efectuar periódicamente encuestas de opinión entre los usuarios se plantea en el punto ocho, como medio de información de la empresa del resultado de las medidas que toma y el servicio que presta.

Finalmente, en el noveno y último punto se exponen las conclusiones que se derivan de este estudio, así como una serie de recomendaciones en este campo del Marketing para las Empresas de Transportes Urbanos.

Las fuentes utilizadas fundamentales para el desarrollo del estudio han sido las propias de la Empresa Malagueña de Transportes S.A.M.. Así como las experiencias personales de mis 26 años dedicado al transporte urbano. En el anexo bibliográfico que figura al final del presente trabajo pueden encontrarse la relación de otras fuentes utilizadas.

Quiero dejar constancia del agradecimiento al Excmo. Sr. Alcalde de Málaga, D. Pedro Aparicio Sánchez, prologador de este estudio y principal Director de la Transformación del Servicio de Transporte Urbano de la ciudad de Málaga, que desde su toma de posesión como Alcalde ha ido llevando, según el sentir popular a cotas tan altas que puede competir con cualquiera otro del país.

Mi agradecimiento al Consejo de Administración de la E.M.T., S.A.M. y muy especialmente a los Presidentes con los que he colaborado D. José Miguel de la Cruz Lombardo y D. Jacinto Mena Hombrado, por el apoyo que me han prestado en las medidas propuestas a lo largo de estos años así como en el interés por la publicación de este estudio.

Finalmente quiero resaltar la ayuda prestada por Manuel Rengel Cansino, Sociólogo de la E.M.T., S.A.M. y Miguel Fernández Palomo, Delineante y mi agradecimiento, ya que sin su colaboración hubiera sido imposible la realización de este estudio.

No quiero terminar sin agradecer a mi mujer Rosario de la Peña y Díaz del Real, el aliento que día a día me ha dado durante los años, para continuar la tarea emprendida, y no desfallecer en el empeño del trabajo diario y en la confección de este estudio.

0.—EL PLAN DE ACTUACIÓN

Es en el siglo XIX, y en el seno de las grandes urbes mundiales, cuando nace el transporte urbano, como una consecuencia más de la emigración a las ciudades por parte de la población rural. Pues estos nuevos ciudadanos —en su mayoría carentes de medios privados de locomoción— precisaban para sus desplazamientos en el interior de los núcleos urbanos, de medios colectivos de transporte.

Fue el tranvía de tracción a sangre (caballos, mulas, etc.) el primer transporte urbano utilizado. Posteriormente colocado sobre raíles, permitía trasladar de forma suave —dado el mal estado de pavimentación de la vía pública— a un considerable número de pasajeros.

La utilización cada vez mayor del tranvía y su plena aceptación por parte del público, determinó a las empresas concesionarias a introducir en el mismo innovaciones técnicas. Así, en 1837, y en la red de transportes de New York se instaló en un tranvía la primera máquina de vapor; mientras que en Europa, a partir de 1881, comienza a funcionar en Berlín el tranvía movido por electricidad.

Se inicia entonces lo que podemos llamar época de esplendor del tranvía eléctrico, que termina instalándose en todas las ciudades de cierta importancia, convirtiéndose en parte indispensable de su fisonomía urbana.

Paralelamente al desarrollo del tranvía eléctrico, hace su aparición el trolebús. Provisto de una pareja de troles, tomaba la corriente de dos cables aéreos, manteniéndose aislado gracias a las ruedas de goma.

El tranvía, contrariamente, recibía la corriente a través de un solo cable (aéreo o terrestre) y cerraba su circuito mediante las ruedas metálicas y los raíles.

En 1895, hace su aparición el trolebús con motor de gasolina. En un principio estos autobuses eran pequeños y ruidosos, pero al incorporar progresivamente los avances tecnológicos que se producen en el mundo del automóvil, terminan ganando la partida a los tranvías, que habiendo estancado su técnica cada vez obstaculizaban más el tráfico de las ciudades.



Tranvía de mulas.



Tranvía eléctrico.



Primeros autobuses en Málaga.

Hoy, y salvo contadas excepciones, el autobús constituye el medio por excelencia de todo transporte urbano.

Por lo que hace a nuestro país, es en los años 1950 a 1960, cuando el transporte urbano conoce su máximo esplendor, coincidiendo en el tiempo con el auge industrial y económico y el desarrollo de la empresa ENASA.

Los distintos tipos de autobuses PEGASO, fabricados por la misma, satisfacen plenamente la cada vez mayor demanda de las empresas de transportes urbanos, hasta tal punto que los 7.000 vehículos que actualmente ruedan en estos servicios pertenecen a dicha marca.

Pero lamentablemente este desarrollo del transporte urbano no se hace partiendo de una planificación previa ni de acuerdo con un estudio racional de las nuevas necesidades, sino de forma alegre e improvisada, limitándose, unas veces, a la simple ampliación de las líneas ya existentes, otras, a la instalación

de nuevas líneas en las barriadas que surgen por doquier, como consecuencia de un urbanismo mal entendido.

Al producirse en los años 70 el incremento del índice de motorización privada, el transporte urbano y colectivo sufre una fuerte crisis como consecuencia del descenso registrado en su uso y que debemos atribuir a:

- 1.º) Utilización masiva del vehículo privado para los desplazamientos en el interior de los espacios urbanos.
- 2.º) Emigración de la población rural hacia las áreas urbanas en proporción superior al desarrollo simultáneo de éstas, desde el punto de vista comercial e industrial.
- 3.º) Falta de estructuras internas que permitan absorber ambos crecimientos y lenta e insuficiente reacción de los propios Municipios para adecuarlas a las nuevas necesidades.

Habiéndose multiplicado por diez el parque automovilístico nacional en el transcurso de los últimos veinte años, el uso masivo y desmedido del automóvil para los desplazamientos en el interior de las ciudades ha ido creando a los transportes urbanos de superficie una serie de problemas cuya exposición y posibles soluciones intentaremos exponer seguidamente.

1.º) El uso excesivo del automóvil, a que antes hicimos mención, incide sobre el transporte urbano al ser el principal generador de las congestiones de tráfico en las vías urbanas por la que éste transita, contribuyendo al deterioro de su velocidad comercial, que es tanto menor cuanto mayor es la conflictividad circulatoria y haciendo prácticamente imposible el mantenimiento de una marcha horaria regular en la prestación de los servicios.

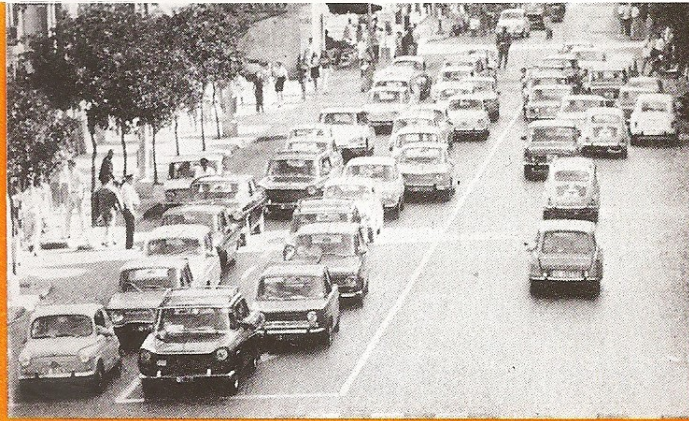
Para paliar este problema se hace necesario adoptar medidas que bien regulen, bien restrinjan el uso del automóvil, allí donde se pruebe tiene una incidencia perniciosa sobre los servicios públicos, pues resulta manifiesta la prioridad de estos últimos desde el punto de vista social.

Con esta finalidad creemos debe procederse a la elaboración de nuevos Planes de Tráfico en las áreas urbanas, partiendo de la base de que siempre y en todo momento los transportes colectivos deben gozar de un carácter preferencial sobre cualquier otro tipo o medio de desplazamiento (excepto el peatonal) y que este carácter debe quedar totalmente garantizado.

Igualmente creemos sería necesaria la definición de una política específica de protección vial al transporte urbano, máxime si tenemos en cuenta que, según estudios integrales del transporte en áreas metropolitanas de España, cerca del CINCUENTA POR CIENTO DE LA POBLACIÓN SE MOVILIZA CON LOS MEDIOS COLECTIVOS y que la superficie viaria necesaria para la circulación de estos medios colectivos es, cuando menos, siete veces menor que la que se precisa para la circulación en vehículos privados de igual número de personas.



Vehículos años 50 y 60.



Estos vehículos, con tráfico incómodo y sin fluidez.....



.....transportan estas setenta personas.....



.....que podrían ocupar un solo autobús.

Gentileza de TUSSAM.

Así concebida, esta política estaría basada en los siguientes puntos:

- a) Definición de una red viaria específica para el Transporte Urbano.
- b) Prohibición y/o limitación de circulación de los vehículos en los centros antiguos o comerciales.
- c) Racionalización, en los citados centros, de aparcamientos en la vía pública.
- d) Creación de carriles-bus de protección al transporte urbano.
- e) Instalación de direcciones invertidas.
- f) En los cruces, giros exclusivos para el transporte urbano.

2.º) El crecimiento espectacular del parque automovilístico nacional ha creado un segundo problema a los transportes urbanos de superficie al reducir paralela y progresivamente su número de viajeros, anulando así los posibles incrementos que podrían haberse registrado como consecuencia del aumento de población y ampliación de líneas y haciendo, a la vez, que los nuevos costes de explotación no hayan tenido contrapartida en el número de viajeros transportados.

Como ejemplo de esto último, aportaremos los datos de los Transportes Urbanos de Málaga, donde el número de kilómetros recorridos, el número de autobuses, las plazas ofertadas y los viajes efectuados no han dejado de aumentar prácticamente desde 1980, mientras que el número de viajeros/kilómetro/coche no ha hecho más que descender alarmantemente, como puede comprobarse en los cuadros estadísticos que siguen.

AÑO	KILÓMETROS RECORRIDOS	PROMEDIO COCHE/DÍA	PLAZAS PROMEDIO DÍA	PASAJEROS TRANSPD.	VIAJEROS COCHE/KM.	VIAJES EFFECT.	VIAJEROS VIAJE
A U T O B U S E S							
1980	3.470.364'3	55'05	110.602	25.022.762	7'2	307.229	81'44
1981	5.060.083'5	77'87	157.414	31.666.317	6'2	437.260	72'41
1982	5.644.029'9	85'72	190.509	34.664.330	6'1	529.191	65'50
1983	5.940.660'75	88'78	212.946	34.854.328	5'8	552.077	63'13
1984	6.123.680'65	88'93	221.252	33.383.146	5'45	553.144	60'35
1985	6.463.145'90	99'65	239.158	33.500.476	5'18	581.951	57'56
M I C R O B U S E S							
1980	926.474'8	16'98	6.849	2.142.653	2'31	68.494	31'28
1981	845.268'5	15'56	6.913	2.096.294	2'48	63.130	33'20
1982	898.563'6	16'49	7.416	1.910.753	2'12	66.023	28'94
1983	886.724'75	15'63	8.562	1.556.595	1'75	64.906	23'98
1984	788.674'6	14'21	8.101	1.250.591	1'59	62.120	20'13
1985	822.289'8	14'75	9.716	1.271.613	1'54	64.477	19'72

De todo lo anterior podemos deducir que la competencia de los transportes urbanos está constituida por el vehículo privado, los taxis y los transportes escolares, que libran una enconada lucha de mercado al primero de dichos transportes, como si de una marca comercial se tratase.

La obligada necesidad de acudir a los transportes públicos, que antiguamente era norma, se encuentra hoy compartida con otros medios, que procurando sustraer viajeros a los primeros con toda clase de estrategias y garra comercial, invaden cada día más el sector, llevándose el beneficio y creando nuevos problemas a las empresas de transportes urbanos.

A la vista de esta situación, se hace por tanto necesario crear por las empresas de transportes urbanos "El conjunto de actividades dedicadas a promover una corriente de servicios entre el producto y el usuario", subordinando todas las actividades de la empresa a la comercialización.

De acuerdo con lo anterior, parece de todo punto imprescindible el introducir, dentro de las funciones básicas de la Empresa (personal, mantenimiento, frecuencia, velocidad comercial, etc.) los objetivos propios del Marketing, que podríamos resumir así:

- Estudio sistemático de las necesidades del mercado y muy especialmente de la demanda.
- Incentivación de esa misma demanda por parte del usuario.
- Investigación y desarrollo —desde el punto de vista comercial— del transporte colectivo como medio más beneficioso para los intereses de la colectividad.

Exagerando un poco, podemos decir que la forma antigua de prestar el servicio de transporte se planeaba desde el punto de vista de la empresa, mientras que el Marketing lo hace partiendo de las necesidades y deseos del usuario y procurando dar la máxima satisfacción a esas necesidades y deseos.

3.º) Otra de las causas que han motivado la actual crisis del transporte urbano ha sido la creación de nuevas barriadas con menor densidad de población que las antiguas, consecuencia directa del deseo —cada vez más acusado por parte de todos— de habitar fuera de las grandes concentraciones y residir en urbanizaciones próximas al campo, con viviendas de tipo unifamiliar, en las que poder practicar deportes.

Limitándonos a nuestra ciudad, éstos son los casos de urbanizaciones como El Candado, Cerrado de Calderón, Limonar, Pedregalejo, Monte de San Antón, Monte de Sancha, Gibralfaro, Atabal, etc., a más de las creadas en Torremolinos.

Al propio tiempo y dado el constante incremento de precios del suelo urbano, los promotores se alejan cada vez más del centro, edificando viviendas sociales, en barrios aislados, que terminan por formar pequeños satélites alrededor de la ciudad e incluso algunos fuera del casco urbano a efectos de transporte, lo que se traduce en una dispersión de los usuarios.

En nuestra ciudad tenemos los casos de la Barriada Jarazmín, Miraflores del Palo, Pinares de San Antón, La Mosca, Cerrado de Calderón, El Mayorazgo, Gibralfaro, Conde de Ureña, Camino de los Almendrales, Fuente Olletas, Carretera del Colmenar, Urbanización San José, Zona del Polideportivo de Ciudad Jardín, Urbanización La Roca, La Milagrosa, El Cónsul y Los Prados.

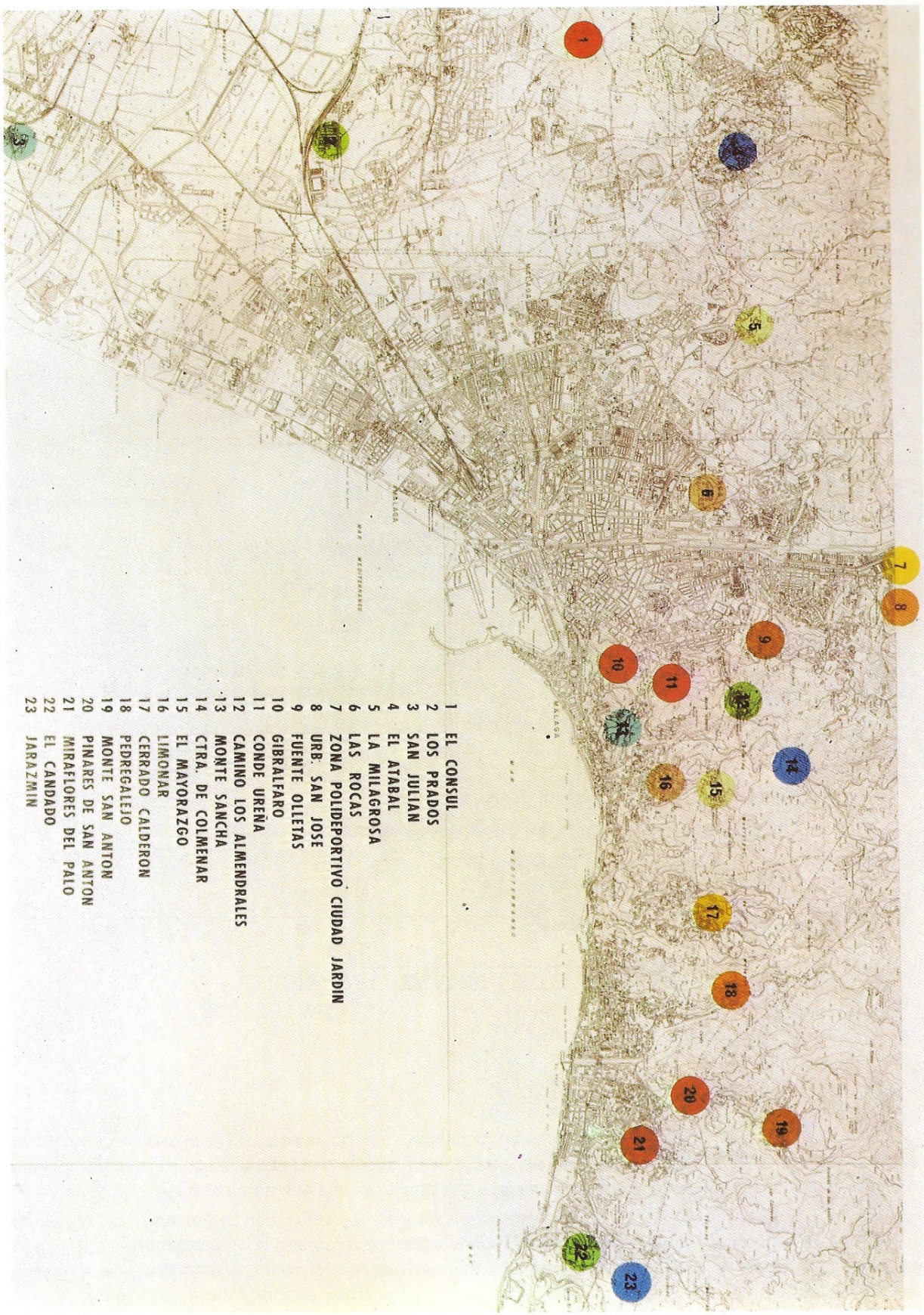
La petición de ampliar las actuales líneas o la instalación de nuevas es constante en las empresas de transporte, máxime cuando al adquirir su casa o piso el comprador ha sido engañado por los promotores, diciéndoles que llegaría el Bus a la nueva barriada y consiguiendo así una mayor plusvalía en el precio de la vivienda. Es grande, como decimos, la presión social que hacen estos vecinos, unas veces de forma individual, otras agrupados, y las más de las veces a través de las Asociaciones de Vecinos.

Como decíamos anteriormente, con estos nuevos asentamientos se ha creado una dispersión de los usuarios, circunstancia que unida al hecho de que en muchas de estas viviendas hay uno o dos vehículos privados por unidad familiar y los hijos de estas familias bien acuden a colegios cercanos, bien utilizan el transporte escolar, el Transporte Urbano queda tan sólo para las personas de la tercera edad, para aquéllos que trabajan en el propio sector y para las emergencias del resto. En estas circunstancias, tener uno o varios vehículos en funcionamiento para mantener la regularidad del servicio, se traduce inevitablemente en un elevado coste económico.

Como este problema se irá agravando con el paso del tiempo, creemos que deberían adoptarse las siguientes medidas:

- a) Estudio integral del Transporte Urbano, con definición de la Red óptima actual.
- b) Delimitación del área metropolitana a efectos de transporte, comprendiendo todo el término municipal.
- c) Subvención kilométrica por parte de los promotores de las nuevas barriadas cuyo coste del transporte sea superior a la media de la Ciudad, mediante los estudios legales correspondientes.

4.º) Algunos de los problemas y alternativas que anteriormente hemos expuesto habría tenido solución si en los nuevos Planes de Urbanismo de las ciudades se hubiesen estudiado los desplazamientos de los ciudadanos. Desgraciadamente, en la mayoría de las ciudades no se ha hecho, ignorándose el movi-



- 1 EL CONSUL
- 2 LOS PRADOS
- 3 SAN JULIAN
- 4 EL ATABAL
- 5 LA MILAGROSA
- 6 LAS ROCAS
- 7 ZONA POLIDEPORTIVO CIUDAD JARDIN
- 8 URB. SAN JOSE
- 9 FUENTE OLLETAS
- 10 GIBRALFARO
- 11 CONDE URENA
- 12 CAMINO LOS ALMENDRALES
- 13 MONTE SANCHA
- 14 CTRA. DE COLMENAR
- 15 EL MAYORAZGO
- 16 LIMONAR
- 17 CERRADO CALDERON
- 18 PEDREGALEJO
- 19 MONTE SAN ANTON
- 20 PINARES DE SAN ANTON
- 21 MIRAFLORES DEL PALO
- 22 EL CANDADO
- 23 JARAZMIN

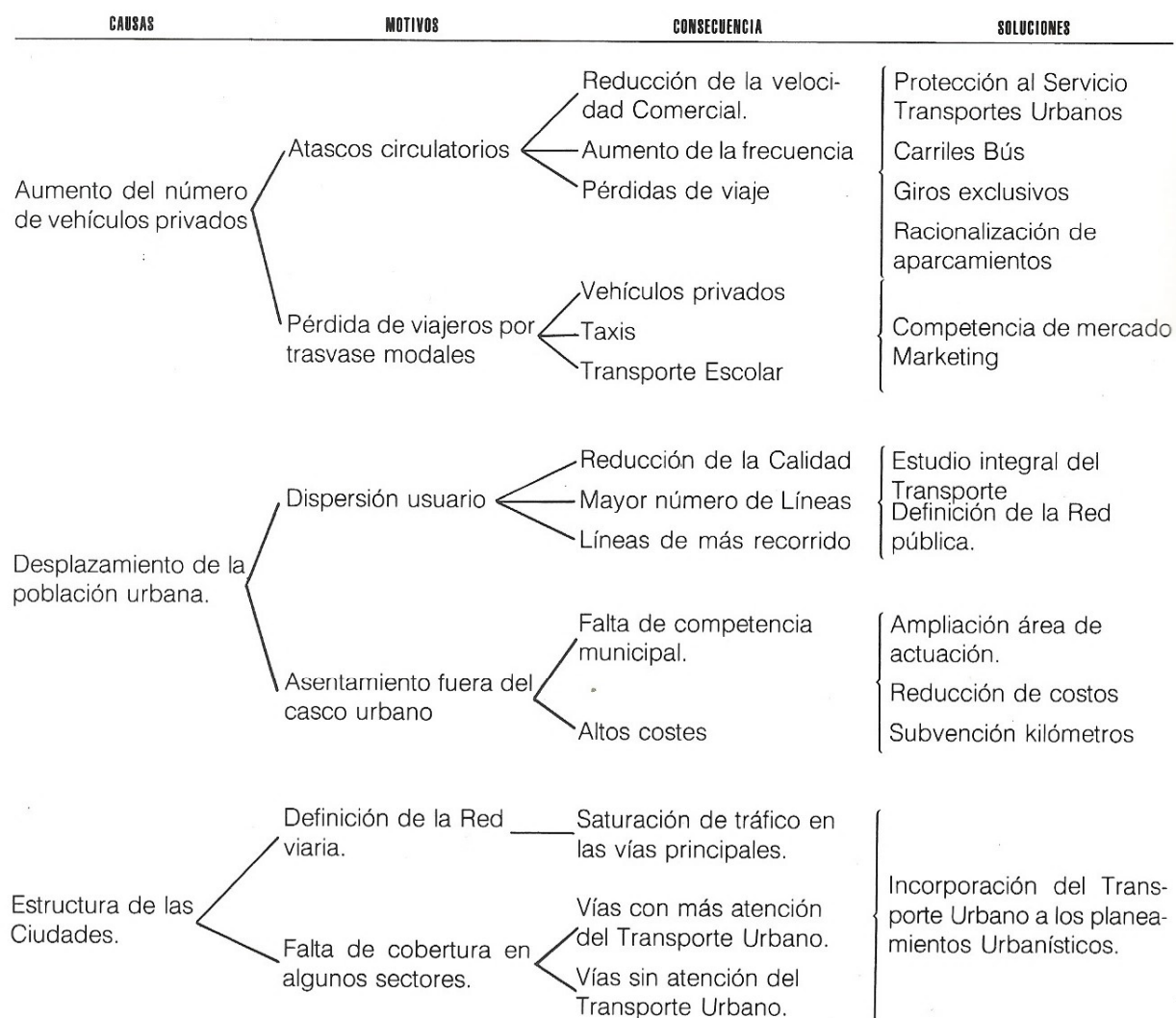
BARRIOS DE DIFICIL ACCESO

miento diario de cientos de miles de personas que se desplazan de un lado a otro de la ciudad por los más diversos motivos.

Sólo los motivos arquitectónicos, inmobiliarios, servicios, etc., han sido tenidos en cuenta, quedando sin definir las líneas de autobuses, terminales, paradas, vías rápidas, intercambio de líneas, etc., de forma que el transporte urbano tiene que situarse donde puede, pasar por las vías que buenamente les dejan e improvisar diariamente por dónde y a dónde llevar a los pasajeros.

Entendemos, por tanto, que una vez efectuado el Estudio integral a que hacemos referencia en el punto anterior, deberá coordinarse con las medidas de los Planes de Ordenación Urbana, en lo que a transporte se refiere, y adoptarse, en consecuencia, las medidas oportunas.

CRISIS DEL TRANSPORTE URBANO



1.—EL MARKETING EN LAS EMPRESAS
DE TRANSPORTES URBANOS.

Resulta obligado hacer una breve referencia al concepto de Marketing que asumimos, completando lo expuesto en el capítulo anterior (Plan de Actuación). Allí, hacíamos alusión a algunos de los conceptos más difundidos de Marketing y a la necesidad de la implantación de dicho sistema en las empresas de transportes urbanos. Para ello se proponía, como fines o partes de aquél, potenciar el estudio sistemático del mercado, la activación de medidas eficaces para la provocación de la demanda y la presentación y desarrollo, en fin, del transporte colectivo como política beneficiosa para la colectividad. Esto supondría dar un giro total a la forma de plantear el servicio de transportes, no desde el punto de vista exclusivo de la empresa, sino, contrariamente, desde el previo conocimiento de los deseos del usuario y la forma de mejor satisfacerlos.

Como resumen de lo dicho, la AMERICAN MARKETING ASOCIATION establece la siguiente definición: "El Marketing es el proceso de planteamiento y ejecución de la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para originar intercambios que satisfagan objetivos de los individuos y de las organizaciones". En el proceso descrito es fundamental la integración de las dos fases: Plantear y Ejecutar, que permitan alcanzar los objetivos que componen la actuación marketing: la concepción del propio proceso a seguir, la fijación de los precios y la distribución de ideas, bienes y servicios. Todo ello con vistas a originar intercambios para la satisfacción de necesidades de individuos y organizaciones.

El Marketing general es de aplicación a todos los "intercambios", mientras que el Marketing especializado se ocupa de las particularidades propias de los diversos intercambios, ya que hay importantes diferencias entre los intercambios de productos de gran consumo, de productos industriales, de ideas, de servicios, etc.

Por otra parte, el Marketing también se especializa según la naturaleza, tamaño y ámbito de las organizaciones que intervienen en el intercambio, por lo que existe un Macromarketing y un Micromarketing, un Marketing Internacional y un Marketing Público, etc.

Desde este punto de vista, las grandes áreas de estudio y aplicación del Marketing son las lucrativas y las no lucrativas, y éstas, a su vez, públicas y privadas.

Son de uso corriente en las organizaciones públicas frases como "estar al servicio de", "servicios a", "prestamos servicios de", "nuestras prestaciones", "hay que aumentar las prestaciones", etc., que la mayoría de las veces, por desgracia, no son más que "atavismos" formalistas, incapaces de resucitar o recrear los auténticos fines de estas organizaciones.

Las organizaciones públicas existen y han sido creadas "para servir a su ambiente"; esto es, para intercambiar prestaciones con la sociedad.

1.1—Las prestaciones.

En toda sociedad hay necesidades, deseos y demandas individuales y colectivas que se satisfacen con bienes y servicios cuya división básica es la tangibilidad.

Podemos distinguir así tres clases de prestaciones:

DENOMINACIÓN	INTERCAMBIO
Tangibles	La venta de un automóvil, vestido, etc.
Intangibles	El transporte, la audición musical, la visita artística, etc.
Ideal	La donación de órganos, la protección a la infancia, etc.

Las prestaciones para el transporte son pues una clase de servicios, pudiendo considerar la prestación como una manifestación intangible de la aplicación de una tecnología particular a la satisfacción de una necesidad sentida por uno o varios demandantes.

Desde el punto de vista Marketing es capital siempre tener presente la necesidad que se satisface (necesidad, deseos, demanda), la forma en que se satisface (tecnología) y los atributos o beneficios que el demandante puede percibir, como criterio importante de elección; es decir, la prestación que se realiza y con la cual se obtiene por parte del demandante una satisfacción a sus necesidades y deseos y lo que el prestatario recibe a cambio o contraprestación.

Aplicando estas definiciones al transporte urbano, tendremos:

NECESIDAD: Trasladarse dentro de la ciudad.

PRESTACIÓN: Transporte Municipal.

TECNOLOGÍA: Transportes Urbanos.

CONTRAPRESTACIÓN: Pago tarifa.

ATRIBUTOS O BENEFICIOS COLECTIVOS: Mejor tráfico en la ciudad, menor contaminación, ahorro de energía, mejor aprovechamiento de los aparcamientos, etc.

ATRIBUTOS O BENEFICIOS INDIVIDUALES: Rapidez, comodidad, limpieza, cortesía, Bono-Bus, etc.

A la vista de lo anterior puede decirse por tanto que la prestación del transporte en las ciudades es algo no sensible que el prestador (Empresa de Transportes) ofrece al usuario y que se produce con la ayuda de ciertos bienes sin convertirse por ello en una posesión física de los mismos.

De la prestación que se ofrece por el Transporte Urbano pueden, a su vez, predicarse ciertas notas características que condicionan su Marketing. Son éstas:

INTANGIBILIDAD.—Entendida, al menos, como inmaterialidad (no poder verse, tocarse, etc.) antes de ser prestada; es decir adquirida por el prestatario, de forma que antes de la compra, en ella, o después, o incluso durante las tres, no puede ser aprehendido por ninguno de los cinco sentidos humanos. Un viaje en el transporte urbano es frecuentemente un billete, una cancelación del bono-bus, etc.

Esta característica de la prestación dificulta notablemente la solución del problema de la confiabilidad, ya que este intercambio requiere mucha más confianza del prestatario en el prestador. Por esta razón y con objeto de ganar la confianza del usuario, los dadores de prestación tratan:

- Visualizar e incluso sensibilizar la prestación, o sea mitigar en todo lo posible aquella intangibilidad.
- Poner más énfasis en los atributos o beneficios de la prestación que en los propios rasgos de la misma.
- Dotar de una gran imagen al servicio.

La orientación del Marketing en el servicio de transportes urbanos debe pues tener como principal preocupación determinar las necesidades y deseos del segmento "Prestatario", para satisfacerlos mediante la concepción, comunicación y entrega apropiadas y competitivamente viables "prestaciones".

La estrategia de este tipo de Marketing debe estar basada en una organización adaptable y emprendedora.

ADAPTABLE, porque debe de pilotar e interpretar los cambios importantes del entorno y estar dispuesto a revisar su misión, objetivos, estrategia, organización y sistema, para alinearse máximamente con sus oportunidades.

Para ofrecer respuestas a los cambios, deberá:

- Ejercer control de los recursos.
- Establecer alianzas interorganizativas.
- Adaptar las leyes al entorno social.
- Estudiar los ciclos de vida estratégica.
- Planificar la estrategia a seguir.

EMPRENDEDORA, para habilitar la necesidad de recursos, tener alta capacidad para identificar nuevas oportunidades y convertirlas en éxito y planificar y controlar los proyectos para este fin.

Es por tanto necesario desterrar de nuestras organizaciones de transportes la mentalidad burocrática y de empresa estática, aplicando una mentalidad de marketing y de empresa dinámica, cuyas tendencias de pensamiento pueden verse reflejadas reflejada en la siguiente contra-posición:

MENTALIDAD BUROCRÁTICA	MENTALIDAD MARKETING
—ÉNFASIS EN EL VOLUMEN DE LAS OPERACIONES	—ÉNFASIS EN LA EFICACIA Y EFICIENCIA
—ORIENTACIÓN HACIA EL CORTO PLAZO	—ORIENTACIÓN HACIA EL LARGO PLAZO
—PENSAMIENTO ENFOCADO HACIA LOS PRESTATARIOS INDIVIDUALMENTE CONSIDERADOS	—PENSAMIENTO ENFOCADO HACIA LOS TIPOS Y SEGMENTOS PRESTATARIOS
—PREFERENCIA POR LA ACCIÓN Y NEGOCIACIÓN	—PREFERENCIA POR LOS BUENOS SISTEMAS DE ANÁLISIS DEL MUNDO PRESTATARIO. PLANIFICACIÓN Y CONTROL

1.2.—Públicos y Mercados.

Toda empresa de transporte urbano está influenciada por una serie de grupos y organizaciones que tienen algún interés actual o potencial y que influyen en ella: son los que constituyen "Los Públicos".

Estos públicos son muy variados, tienen muy distintos intereses, influyen de diversas formas y originan una compleja red de relaciones e interrelaciones que condicionan a las empresas en su nacimiento, desarrollo y funcionamiento. Estos Públicos son:

- El Público básico, el usuario.
- Las Organizaciones Políticas.
- Las Organizaciones Sindicales.
- Las Asociaciones de Vecinos.
- Las Asociaciones de Consumidores.
- Las Asociaciones de Padres de Alumnos.
- La Universidad.
- Las Asociaciones de Jubilados.
- Los responsables del Tráfico en las Ciudades.
- Los Automovilistas.
- Los Comerciantes.
- Las Asociaciones de Minusválidos.
- Los Medios de Difusión.
- Las Juntas de Precios.

Como es lógico y natural, el público básico es el constituido por los consumidores de la prestación o prestaciones que ofrece la empresa (lo que se denomina oferta), llamándose Mercado a este público básico, que según la definición de PHILIP KOTLER "es un grupo diferenciado de personas y organizaciones que tienen recursos que desean cambiar, o que pueden estar dispuestos a cambiar por distintos beneficios".

Suelen hacerse distinciones, en cuanto al Mercado se refiere, de las organizaciones públicas no lucrativas (OPYNOL) en las que están encuadradas las Empresas de transportes públicos municipales, muy útiles a la hora de planificar la oferta de prestaciones:

—MERCADO POTENCIAL.—Es el conjunto (segmento o segmentos) de consumidores (en este caso como prestatarios) que tienen algún grado de interés o necesidad en una cierta oferta de mercado, con poder y voluntad de compra (que dispone de los medios y llegado el caso está dispuesto a su empleo, sea pagar su precio o hacer cualquier otra contraprestación).

—MERCADO DISPONIBLE.—La parte del mercado potencial que, además de la capacidad y voluntad de contraprestar, puede tener acceso a la prestación (oferta).

—MERCADO DISPONIBLE CALIFICADO.—La parte del mercado disponible que, además del poder y

voluntad de contraprestar y tener acceso, cumple los requisitos requeridos para esta particular oferta impuesta por el ofertante.

—MERCADO SERVIDO.—La parte del mercado disponible calificado que la organización se esfuerza en atraer y servir.

—MERCADO PENETRADO.—Más corrientemente llamado MERCADO ACTUAL, es el conjunto de prestatarios que actualmente utiliza el servicio en que consisten las prestaciones.

1.3.—Motivaciones.

En el mundo lucrativo y en el no lucrativo aparecen estos términos: Comprador, usuario, asegurado, viajero, pasajero, visitante, alumno, subscriptor, abonado, afiliado, lector, contribuyente, radio-aficionado, asistente, parroquiano, paciente, etc., unos con mayor generalidad que otros, pero todos con cierta equivalencia en cuanto al acuerdo del intercambio; todos expresivos, también de satisfacción de una necesidad, pero en los que unos parecen poner énfasis en la propia satisfacción, mientras que otros lo hacen en la adquisición del bien o servicio que la satisface.

Estas denominaciones —sea cual sea la que utilice— no deben impedir que toda organización servidora del ambiente pretenda servir a un portador de necesidades que, muy conscientemente o no, muy reflexivamente o no, por sí o con otros, procede de la forma siguiente:

—Se da cuenta (toma de conciencia) de la necesidad o deseo.

—Piensa cómo satisfacerla (reflexiona, se informa, se aconseja, etc.).

—Valora las distintas formas que ve para satisfacer la necesidad y se decide por una.

—Decide la adquisición del bien o servicio y lo aplica a la satisfacción de las necesidades.

—Experimenta la satisfacción en un cierto grado (incluso negativo) y adopta una actitud respecto a ese bien o servicio que le llevan a determinados comportamientos hacia el bien o servicio y hacia el ofertante.

Luego toda OPYNOL, si ha de ser eficaz, tiene que contemplar este proceso para orientar sus decisiones; pues como se deduce del propio proceso, es normal que por parte de la demanda intervengan varios decisores.

El plan de Marketing debe ser un SISTEMA que:

—EVALÚA SUS RECURSOS.

—DEFINE NECESIDADES (detecta, descubre, promueve, crea...).

—LAS TRADUCE EN ESPECIFICACIONES COMERCIALES QUE ORIENTEN LA OFERTA A HACER.

—VERIFICA LA ADECUACIÓN ENTRE LO QUE SE OFRECE Y LA NECESIDAD CONTEMPLADA.

—LO OFRECE, LO PRE-APLICA (negocia, comunica, distribuye) A LA NECESIDAD.

—EN LAS MEJORES CONDICIONES DE ESFUERZO Y SATISFACCIÓN DE LA NECESIDAD (antes, durante y después de la entrega) PARA EL PRESTATARIO.

—CON MÁXIMA EFICACIA Y EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN.

—PESE A LA OPOSICIÓN QUE PUEDA EXISTIR.

Teniendo en cuenta las clasificaciones, definiciones y conceptos expuestos en este capítulo, hemos desarrollado un PLAN DE MARKETING para la Empresa Malagueña de Transportes S.A.M., que expone-mos en los capítulos sucesivos y cuyo índice es el siguiente:

PLAN DE MARKETING DE LA E.M.T., S.A.M.

—LA EMPRESA

—EL MERCADO

—LA CALIDAD

—EL ENTORNO

—EL PERSONAL DE FRONTERA

—LA COMUNICACIÓN Y LA PUBLICIDAD

—LAS ENCUESTAS

2.—LA EMPRESA

En el año 1949 y por absorción de la antigua Compañía de Tranvías de Málaga, previo al expediente de monopolización de los Transportes Urbanos, el Excmo. Ayuntamiento de esta Ciudad crea el Servicio Municipal de Transportes Urbanos, como órgano especial de administración sin personalidad jurídica.

Los datos referidos a la capacidad del servicio eran los siguientes:

CAPACIDAD DEL SERVICIO AÑO 1949	
PLANTILLA:	
Administración	23
Movimiento	162
Talleres	116
Subalternos	<u>3</u>
TOTAL	304
FLOTA:	
Vehículos Tranvías	37
Autobuses	<u>—</u>
TOTAL	37
DATOS DE EXPLOTACIÓN:	
Pasajeros Transportados	9.750.143
Kilómetros recorridos	1.240.905
Viaje/Habitante/año	35'3
Viaje/Habitante/día	0'096
Población de Málaga (Censo 1950)	276.222

LÍNEAS DEL SERVICIO MUNICIPAL DE TRANSPORTES: TRANVÍAS 1949
Alameda-Palo
Alameda-Baños del Carmen
Alameda-Bella Vista
Alameda-Huelin-Casa Misericordia
Alameda-Plaza Capuchinos

Al mismo tiempo que el S.M.T.U., existían en el Casco Urbano los siguientes Concesionarios de distintas Barriadas de la Ciudad (Líneas de Autobuses):

LÍNEAS PRIVADAS CONCESIONARIAS 1949

EMPRESAS	LÍNEAS	BARRIADAS
A. Hernández y A. Conejo	1	Alameda-Plaza Capuchinos
A. Hernández y A. Conejo	2	Puerta Nueva-Ciudad Jardín
F. Jiménez Gómez	3	Alameda-Misericordia-Térmica
J. Ruiz Cano	4	Alameda-Humilladero-Tiro de Pichón
Cristián	6 y 7	Alameda-Arroyo los Ángeles-Suárez
A. González Oliveros	8	Alameda-Teatinos-Colonia de Sta. Inés
Antonio Jaime	9	Alameda-Viviendas Protegidas
Carmen Toré	—	Alameda-Miramar

En el año 1980 se reestructura el Servicio Municipal por el Excmo. Ayuntamiento, creando así las bases para su mejora y preparando la futura absorción de las distintas concesiones privadas, que caducando en los años venideros representaban igual número de viajeros y vehículos que el propio Servicio. Igualmente se inician los trámites para convertir el S.M.T.U. en una Sociedad Privada Municipal, dotándola de personalidad jurídica y consiguiendo una agilidad en su gestión que antes, como Servicio, no tenía.

El 15 de Noviembre de 1984 inicia, por fin, su andadura la Empresa Malagueña de Transportes, Sociedad Anónima Municipal, con un Capital Social de 255 millones de pesetas y una Reserva de 61 millones.

A continuación exponemos los datos más representativos de la actual situación:

CAPACIDAD DE LA E.M.T., S.A.M. 1985	
PLANTILLA:	
Superior y Técnico	11
Administrativos	21
Movimiento	469
Talleres	141
Subalternos	15
Subtotal	657
Comisión Servicio Ayuntamiento	92
TOTAL	749
FLOTA:	
Autobuses	173
Microbuses	21
TOTAL	194
DATOS DE EXPLOTACIÓN:	
Psajeros Transportados 1985	42.118.160
Kilómetros recorridos	8.454.320
Viajero/Habitante/año	78'34
Viajeros/Habitante/día	0'214
Población de Málaga (Censo 1981)	537.619

En los datos que se ofrecen de la plantilla y de la flota, se incluyen los pertenecientes a las explotaciones del Contrato-Programa y los de la Administración Municipal.

LÍNEAS E.M.T., S.A.M. EN 1986			
A U T O B U S E S		A U T O B U S E S	
LÍNEAS	TRAYECTOS	LÍNEAS	TRAYECTOS
1 (*)	Postigo de los Abades Urbanización Parque del Sur	16	Muelle de Heredia Misericordia
2 (*)	Pasillo de Atocha Ciudad Jardín	17	Alameda Principal
2.1 (*)	Puente de la Aurora Cortijillo Bazán	(**) La Palma-26 de Febrero	
2.2 (*)	Puente de la Aurora Alegría de la Huerta	18	Paseo de la Farola Carranque
2.3	Puente de la Aurora Jardín de Málaga	19	Postigo de los Abades Aeropuerto
3	Paseo del Parque Puerta Blanca	20	Alameda Principal Universidad
3.1	Muelle de Heredia Dos Hermanas	22	Especial Minusválidos
4	Muelle de Heredia Tiro de Pichón	TOTAL. 24 Líneas	
4.1	Muelle de Heredia Camino de San Rafael	M I C R O B U S E S	
6	Alameda Principal Granja de Suárez	A	Alameda de Colón Conde Ureña
7	Alameda Principal Arroyo de los Angeles	C	Paseo del Parque Miramar-Limonar
9	Puerta del Mar Gamarra-Nueva Málaga	D	Paseo del Parque Pedregalejo-La Mosca
10	Centro Torremolinos Aloha Playa	E	Paseo del Parque Cerrado de Calderón
11	Paseo del Parque El Palo	F	Postigo de los Abades Altamira
12	Muelle de Heredia Nuevo San Andrés	G	Alameda Principal Pryca
13	Malagueta Hospital Civil	H	Postigo de los Abades Gibralfaro
14	Alameda Principal Portada Alta	N—1	Nocturno 1
15	Citesa Santa Paula	N—2	Nocturno 2
		TOTAL. 9 Líneas	
TOTAL GENERAL: 33 LÍNEAS			

(*) Controladas por la E.M.T., S.A.M. por Contrato-Programa, previo a su absorción.
 (**) Controlada por la E.M.T., S.A.M. por Administración Municipal, previa a la absorción.

Solamente quedan fuera del control de la E.M.T., S.A.M. las líneas siguientes:

LÍNEAS NO CONTROLADAS POR LA E.M.T., S.A.M. AÑO 1986		
LÍNEAS	TRAYECTO	CONCESIONARIO
5	Conde Ureña-Estación	A. González Oliveros
8	Puerta del Mar-Teatinos-Colonia Santa Inés	A. González Oliveros
8.1	Puerta del Mar-Granja Suárez	A. González Oliveros
21	Puerto de la Torre	A. González Oliveros
—	Málaga-Torremolinos	A. Portillo
—	Torremolinos-Churriana	A. Portillo
—	Málaga-Churriana	A. Portillo
—	Torremolinos-Playamar	A. Portillo
—	Málaga-Campanilla	Herederos de F. Olmedo
—	Málaga-Los Prados	Herederos de F. Olmedo

Las líneas antes enumeradas se encuentran, a efectos de transporte, dentro del casco urbano y son, por tanto, de Concesión Municipal.

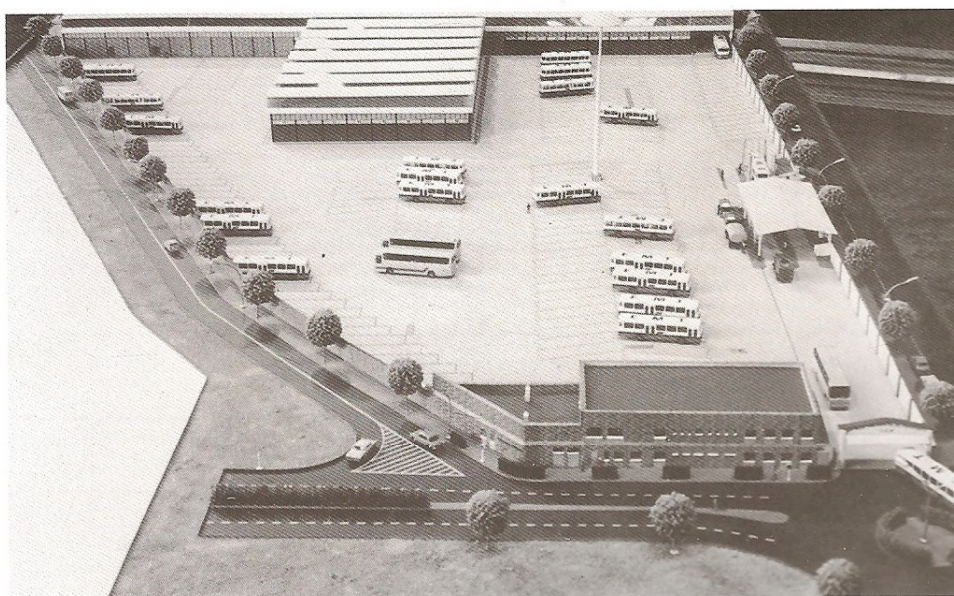
Las restantes —fuera del casco urbano— son de concesión de la Dirección de Transportes de la Junta de Andalucía.

El número de viajeros que transportan anualmente las Líneas no controladas por la E.M.T., S.A.M., arriba enumeradas, es de 8.625.207, según datos facilitados por las Empresas concesionarias.

Con motivo de la ampliación de la Empresa, ha sido necesaria la construcción de unas nuevas instalaciones, actualmente en obras, situadas en el Camino de San Rafael (Finca de El Duende), con una superficie de 26.000 m², y que han supuesto una inversión de 350 millones de pesetas.

Estas instalaciones constan de:

- Parque de estacionamiento para 220 vehículos.
- Talleres de reparación, mantenimiento y almacenes.
- Oficinas, Servicio Médico, Surtidores, Lavados y Barridos, Vestuarios, Comedores, Biblioteca, etc.



3.—MERCADO

3.1.—Oferta y Demanda de la E.M.T., S.A.M.

El servicio que presta la E.M.T., S.A.M. está configurado en base a una red de transporte de autobuses y microbuses que cubren con su servicio a una parte de la población existente en el casco urbano de Málaga, mientras que, por otra parte —la correspondiente a las líneas radiales de las barriadas de Torremolinos, Colonia Santa Inés, Puerto de la Torre, Churriana y Campanillas— están atendidas por empresas privadas, como anteriormente se ha indicado. La E.M.T. mantiene también una línea dentro de Torremolinos.

La distribución es de la forma siguiente:

LÍNEAS	OFERTAS DE PLAZAS ANUALES 1985	PASAJEROS ANUALES	%
Málaga-Colonia Santa Inés	4.915.200	3.569.587	72'62
Málaga-Puerto de la Torre	3.276.800	952.888	29'08
Málaga-Campanillas-Los Prados	1.711.195	1.026.717	59'90
Málaga-Churriana	740.783	247.795	33'45
Torremolinos-Churriana	728.006	160.160	22'00
Málaga-Torremolinos	5.250.168	2.510.049	47'80
Playamar-Torremolinos	839.956	158.011	18'81
Líneas E.M.T.	109.014.451	42.118.160	38'64
TOTAL	126.476.559	50.743.367	40'12

Las Líneas, la oferta de plazas, las longitudes recorridas y los viajeros transportados por las Líneas pertenecientes a la E.M.T., S.A.M. son las siguientes:

UTILIZACIÓN DEL OFRECIMIENTO DE PLAZAS POR LÍNEAS AUTOBUSES				
NÚM.	LÍNEAS	OFRECIMIENTO DE PLAZAS	PASAJEROS TRANSPORTADOS	UTILIZACIÓN PLAZAS OFRECIDAS
1	Capuchinos	6.768.430	2.964.358	43'80
2	* Pasillo de Atocha-Ciudad Jardín	5.877.456	1.846.528	31'42
2.1	* Puente de la Aurora-Cortijo Bazán	1.796.328	501.000	27'89
2.2	* Puente de la Aurora-Alegría de la Huerta	871.170	249.416	28'63
2.3	* Puente de la Aurora-Jardín de Málaga	1.735.816	529.780	30'52
3	Puerta Blanca	6.764.652	3.275.858	48'42
3.1	Dos Hermanas	1.178.520	134.487	11'41
4	Tiro de Pichón	5.877.924	1.613.892	27'45
4.1	Camino de San Rafael	3.501.766	972.312	27'76
6	Suárez	5.494.880	1.466.895	26'69
7	Arroyo de los Ángeles	4.778.304	1.173.090	24'55
9	Gamarra	3.872.524	1.201.280	31'02
10	Torremolinos	1.077.626	309.204	28'69
11	El Palo	10.080.916	6.079.915	60'31
12	San Andrés	7.231.580	2.749.632	38'02
13	Malagueta	3.506.402	1.436.638	40'97
14	Carranque-Avenida	6.023.064	1.724.301	28'62
15	Citesa-Delicias	6.942.596	4.392.160	67'64
16	Misericordia	4.243.170	1.805.569	42'55
17	** La Palma	9.831.196	4.217.583	42'90
18	Carranque-Farola	4.380.440	1.516.426	34'61
—	Servicio de Minusválidos	97.478	11.483	11'78
19	Aeropuerto	892.859	177.391	19'86
20	Alameda-Universidad	1.517.724	333.823	21'99
—	Ciudad Jardín-Playa	93.316	39.878	42'73
—	Feria	269.288	123.657	45'91
Total autobuses		104.705.425	40.846.547	39'01
MICROBUSES				
A	Conde Ureña	109.872	26.242	23'88
C	Limonar-Miramar	496.650	179.766	36'19
D	Pedregalejo	378.108	133.535	35'31
E	Cerrado de Calderón	301.518	123.343	40'90
F	Altamira	349.566	97.051	27'76
G	Pryca	2.206.980	618.672	28'01
H	Gibalfaro	152.376	19.933	13'08
N—1	Nocturno	137.916	34.828	25'25
N—2	Nocturno	176.040	38.648	21'95
Total microbuses		4.309.026	1.271.026	29'51
Total general		109.014.451	42.118.160	38'64

* Controladas por la E.M.T., S.A.M. por Contrato-Programa previo a su absorción.

** Controlada por la E.M.T., S.A.M. por Administración Municipal previa a su absorción.

En consecuencia, teniendo en cuenta el número de habitantes de Málaga: 537.619 (censo 1981) y despreciando la población flotante —que en el caso de Torremolinos tiene gran influencia— resulta la siguiente distribución:

LÍNEAS	HABITANTES CENSO 1982	PASAJEROS 1985	VIAJEROS/ HABITANTES /AÑO	VIAJEROS/ HABITANTES /AÑO
E.M.T., S.A.M. - Málaga	478.268	41.808.956	87'42	0'24
E.M.T., S.A.M. - Torremolinos				
Playamar - Torremolinos	24.031	2.977.264	123'89	0'34
Málaga - Torremolinos				
Málaga - Churriana	6.343	407.955	64'32	0'17
Torremolinos - Churriana				
Málaga - Puerto de la Torre	18.010	4.522.475	251'11	0'69
Málaga - Colonia Santa Inés				
Málaga - Campanillas - Los Prados	10.967	1.026.717	93'62	0'26
TOTAL	537.619	50.743.367	94'39	0'26
OTRAS CIUDADES DEL PAÍS				
Madrid - Bus	3.200.000	464.322.238	145'09	0'39
Barcelona - Bus y Metro	3.079.700	453.816.000	147'36	0'40
Valencia	750.215	82.324.518	109'73	0'30
Sevilla	670.322	72.316.947	107'88	0'29
Córdoba	288.192	18.392.286	63'82	0'17

Los medios de locomoción utilizados por los ciudadanos malagueños son:

A pie
Transportes Urbanos
Taxi
Transporte Escolar
Vehículo Privado
Otros medios

No cabe duda que, dada la capacidad y el ofrecimiento de plazas en la oferta de la E.M.T., S.A.M., podría existir un trasvase modal del vehículo privado al transporte urbano, que redundaría en beneficio de la E.M.T., S.A.M., al tener ésta más pasajeros e ingresos con los mismos costos, así como para el conjunto de la colectividad, con reducción del tráfico, disponibilidad de plazas de aparcamientos en el Centro y ahorro de energía, y una serie de ventajas suplementarias para el propio usuario que, con los sistemas tarifarios ahorraría dinero en el transporte.

Hemos descrito la estructura actual de las líneas de transporte urbano de Málaga, que tienen un origen histórico y son herencia, en gran medida, de las antiguas líneas de tranvía, así como las exigencias planteadas en casos concretos de nuevas Barriadas y Centros Oficiales o Sanitarios.

Por tanto, una vez rescatadas las líneas que prestan sus servicios en el antiguo casco urbano, nos ha llegado la hora de realizar el Estudio Integral del Transporte Urbano de Málaga, para conocer —técnica y profundamente— las necesidades reales de la Ciudad; con el doble interés, por una parte, de racionalizar la estructura de las líneas existentes, que comporta una serie de trabajos, reestructuraciones, creación de nuevas líneas y supresión de otras, para hacer más dúctiles al usuario los servicios de este ente municipalizado y, por otra, conocer las opiniones y actitudes de los no usuarios, en orden a vislumbrar los motivos por los que rechazan el servicio urbano de autobuses para sus desplazamientos. Todo ello con el objetivo final de ofrecer un servicio más acorde a las necesidades y que, en definitiva redunde en una mayor utilización del autobús.

Para intentar cubrir este doble objetivo, es necesario partir de los planteamientos que exponemos en los apartados siguientes:

3.2.—El Estudio integral del Transporte Urbano de Málaga: Objetivos.

Tal como se plantea el problema, se trata de un estudio con un doble objetivo:

- Quiénes son los NO USUARIOS de los transportes urbanos, y
- Qué habría de hacerse para que estos teóricos usuarios potenciales se convirtiesen en usuarios reales.

Pero estos dos objetivos, tan sencillamente enumerados, encierran en sí una multiplicidad de problemas, tanto de orden técnico como de posibilidades prácticas, por lo que se hace imprescindible ampliar el campo teórico y alcanzar así una verdadera operatividad. Para conseguirlo, hemos de empezar por aumentar los mencionados objetivos, que quedarían con el rango de fundamentales, con otros objetivos secundarios que coadyuvasen a una mejor comprensión de los primeros.

Así, entre otros, pueden fijarse los siguientes sub-objetivos:

- Conocimiento de las necesidades reales de desplazamientos. Es decir, cuáles serían los puntos de destino solicitados mayoritariamente por la población.
- Necesidades reales en frecuencia y tiempo de recorrido de la población actual, según las distintas zonas.
- Actitudes y opiniones hacia el Servicio de Transportes Urbanos, medidas tanto en forma cualitativa como cuantitativa y, por supuesto, según sectores de población homogéneas.
- Imagen real y comparativa, en su caso, que del Ente Municipal de Transportes tienen los ciudadanos; por cuanto la imagen abstracta es un componente principal de rechazo o aceptación del servicio colectivo.
- Cuantificación de los objetivos de la investigación.
- Análisis determinante, una vez contrastado este proyecto, con los responsables de su aprobación.

3.3.—Descripción del Universo.

El Universo objeto de nuestra investigación está integrado por el casco urbano de la ciudad de Málaga, y comprende 470.162 habitantes, con 124.397 familias, las cuales constituyen específicamente el campo de estudio, siendo la media de habitantes por familia de 3'78 (Datos del Censo Electoral de 1981). No se incluyen Campanillas, Los Prados, Torremolinos, Churriana y Olías.

El Universo se encuentra dividido en 21 Zonas, con una media por Zona entre 16.000 y 34.000 habitantes aproximadamente y entre 4.000 y 8.000 familias. Las Zonas con mayor población se subdividirán, a su vez, en subzonas o subconjuntos.

El criterio de diferenciación de Zonas, además del número de habitantes y familias, será su distinta caracterización en cuanto a fisonomía humana, hábitat, distancia del Centro, etc.

3.4.—Las Zonas de Estudio.

Teniendo en cuenta las características señaladas, vamos a enumerar seguidamente las 21 Zonas que, en principio, podrían establecerse. Para ello utilizamos la distribución por Distritos y Secciones del Censo o Padrón Municipal.



ZONAS Y SUB-ZONAS DEL CASCO URBANO DE MÁLAGA

NÚM.	ZONA	SUBZONA	HABIT.	FAMIL.	HAB./FAM.
1	Centro	—	7.437	7.437	2'59
2	Victoria-Capuchinos	—	20.131	5.911	3'40
3	Capuchinos-Olletas	—	20.034	6.158	3'25
4	Ciudad Jardín-Parque del Sur-Mangas Verdes	—	16.396	4.334	3'25
5	Cortijo Bazán	—	17.711	4.608	3'84
6	Pedregalejo-Malagueta	—	22.655	5.622	4'02
7	El Palo	—	20.740	5.062	4'09
8	Trinidad-Ensanche-Haza de Cuevas		26.471	7.861	3'36
8-A	Trinidad-Ensanche-Haza de Cuevas	Trinidad Ensanche	19.540	5.794	3'37
8-B	Trinidad-Ensanche-Haza de Cuevas	Haza de Cuevas	6.931	2.067	3'35
9	Suárez-Miraflores	—	26.815	6.925	3'87
10	Gamarra-Granja Suárez		19.155	4.695	4'07
10-A	Gamarra-Granja Suárez	Gamarra-Castillejos	9.422	2.417	3'89
10-B	Gamarra-Granja Suárez	Granja Suárez-S. Alberto	9.733	2.278	4'27
11	Martirico-La Palma		30.690	6.949	4'41
11-A	Martirico-La Palma	Martirico	8.277	1.975	4'18
11-B	Martirico-La Palma	La Palma-Bda. 26 de Febr.	22.433	4.974	4'51
12	Prolongación Alameda		22.987	6.510	3'53
12-A	Prolongación Alameda	Margen Derecha-Trinidad	11.379	3.331	3'41
12-B	Prolongación Alameda	Margen Izqda.-El Perchel	11.608	3.179	3'65
13	Carranque	—	16.049	4.258	3'76
14	La Unión-Santa Julia-Los Tilos		32.002	8.407	3'8
14-A	La Unión-Santa Julia-Los Tilos	La Unión-Santa Julia	20.051	5.270	3'8
14-B	La Unión-Santa Julia-Los Tilos	Los Tilos...	11.951	3.137	3'8
15	Huelin-La Isla	—	23.739	6.510	3'64
16	Portada Alta-Polígono El Viso (Bda. Sánchez Blanca)	—	34.791	8.330	4'17
17	Colonia Santa Inés-Atabal-Puerto de la Torre-Puerto Sol	—	16.871	3.745	4'5
18	San Rafael-Tiro de Pichón		19.218	4.778	4'02
18-A	San Rafael-Tiro de Pichón	T. Pichón-Bda. El Carmen	7.920	1.954	4'05
18-B	San Rafael-Tiro de Pichón	S. Rafael-C. Torres-Políg. Ronda Exterior	11.298	2.824	4'00
19	Dos Hermanas-San Andrés-La Luz		28.173	7.140	3'94
19-A	Dos Hermanas-San Andrés-La Luz	Dos Hermanas-El Torcal	11.138	2.867	3'88
19-B	Dos Hermanas-San Andrés-La Luz	San andrés-La Luz	17.035	4.263	3'99
20	Girón-Misericordia		19.607	4.972	3'94
20-A	Girón-Misericordia	Girón-Delicias	10.961	2.971	3'68
20-B	Girón-Misericordia	Misericordia-Tabacalera-P. Mediterráneo	8.646	2.001	4'32
21	La Paz-Puerta Blanca	—	16.665	4.185	3'98

3.5.—*El Diseño de la Muestra.*

Número de elementos muestrales y grado de fiabilidad.

Siguiendo las indicaciones y cálculos realizados al finalizar 1981 y adaptándolos al momento actual para que la muestra sea también significativa a nivel de zona, el número de unidades familiares para la muestra total oscilaría entre 2.100 y 4.000 unidades, según el criterio que se adopte: Muestra mínima: 2.100 encuestas; Muestra intermedia: 3.000 encuestas; Muestra máxima: 4.000 encuestas.

Se podría establecer para la muestra total —aunque para ello habrían que realizarse cálculos más precisos— un alto grado de seguridad del 95'5% (2 sigma) y un máximo posible de error de $\pm 2'5\%$; error que a nivel de zonas podría tolerarse hasta un máximo del 10%.

El número de encuestas a realizar en cada una de las zonas podría ser, en principio, proporcional al número de familias que se contabilizaran en ellas, elevando el número de casos en varias zonas más pequeñas hasta 100 para que la muestra resultara también representativa en ellas con el margen de error señalado, aunque se ajustasen luego los resultados totales de acuerdo con la corrección sufrida por la muestra a nivel de zonas.

Forma del muestreo.

Para seleccionar la muestra se recurrirá a un muestreo sistemático con arranque aleatorio a partir del listado de cabezas de familias clasificados por barrios, utilizando los datos del censo o padrón.

Con este método se consigue:

- a) Una relativa simplicidad en su aplicación. Y mediante la confección del programa adecuado, el ordenador nos proporcionará el listado de unidades de muestreo seleccionadas para la muestra.
- b) Un efecto similar al de una estratificación, que —probablemente— nos conducirá a resultados significativos para los distintos barrios y las distintas líneas de autobuses.

El diseño muestral descrito nos permitirá llegar a una estimación correcta de los errores de muestreo. En cuanto a errores ajenos al muestreo, se pretende reducirlos al mínimo posible mediante una cuidada actuación en los trabajos de campo y en la fase de proceso de datos.

3.6.—*Orden a seguir en el Estudio.*

Para la realización de este Estudio de Investigación de Mercado se procederá con el siguiente orden:

- 1.—Clasificación en zonas de la ciudad de Málaga.
- 2.—Tamaño de la Muestra.
- 3.—Selección de la Muestra.
- 4.—Preparación del Cuestionario.
- 5.—Entrevistas.
- 6.—Codificación y Tabulación.
- 7.—Análisis de los resultados.
- 8.—Toma de decisiones.

Para su realización por la E.M.T., S.A.M., se va a firmar un acuerdo de asistencia con la Universidad de Málaga (Facultad de Ciencias Económicas) que será la que realice los siete primeros puntos seleccionados.

4.—LA CALIDAD QUE AFECTA AL SERVICIO

Como decíamos anteriormente, el transporte urbano es un servicio de carácter intangible, y por lo que hace a su área de estudio y aplicación de marketing debemos encuadrarlo entre las organizaciones o empresas "no lucrativas" y "públicas" (OPYNOL).

Para medir la calidad del servicio es necesario estudiar las distintas fases que en el desplazamiento se presentan, así como las características que se dan en la valoración del servicio obtenido.

Estas fases son, al menos:

- Desplazamiento desde el punto de origen a la parada del autobús.
- Espera en la parada hasta la llegada de un vehículo.
- Viaje en el vehículo.
- Desplazamiento desde la parada final hasta el punto de destino.

En algunas ocasiones, hay que considerar además las fases siguientes:

- Transbordo a otra línea urbana o interurbana, incluyendo desplazamiento entre paradas.
- Interrupción del servicio por avería o accidente que obliga a continuar el viaje en otro vehículo o renunciar a éste.

La valoración final del usuario será, en cierto modo, la suma de las valoraciones de cada una de estas fases, en cuya ejecución se pueden apreciar diferentes factores y grados de calidad que afectan al servicio.

FASES EN EL DESPLAZAMIENTO Y FACTORES DE CALIDAD EN EL SERVICIO

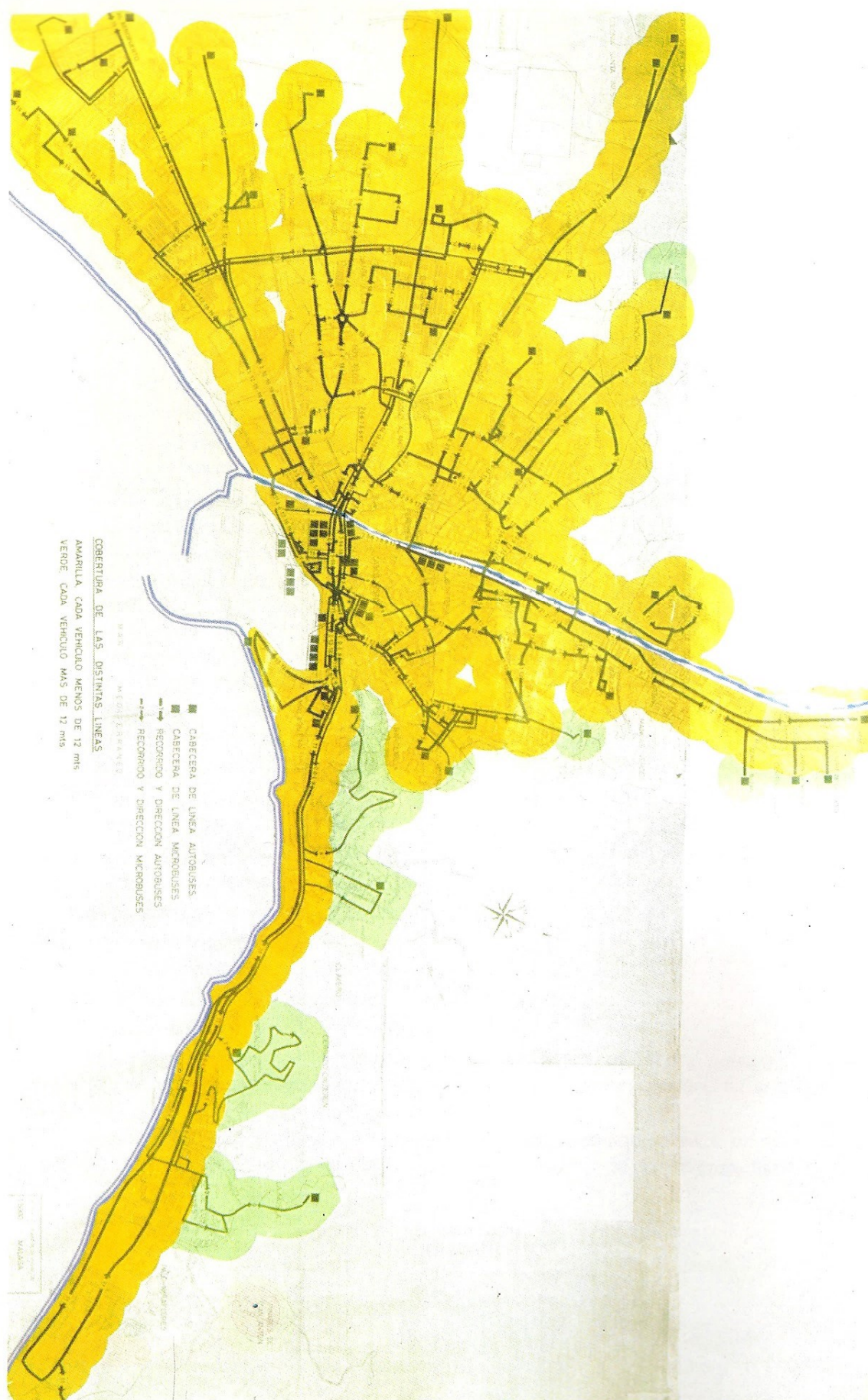
FASES	FACTORES DE CALIDAD
—Desplazamiento desde el punto de origen hasta la parada.	Grado de Cobertura
—Desplazamiento desde la parada final al punto de destino.	
—La conexión entre Líneas, posible transbordo.	
—Tiempo de espera en parada hasta la llegada del autobús.	Frecuencia
—Uniformidad en el intervalo de tiempo previsto entre la llegada de dos vehículos consecutivos a una parada.	Regularidad
—Tiempo kilómetro/hora empleado en el viaje.	Velocidad Comercial

4.1.—Cobertura.

El usuario que deba realizar un viaje entre dos puntos determinados, considerará que la calidad ofrecida es mala si debe realizar grandes desplazamientos a pie hasta las paradas, bien en el origen, bien en el destino, si está obligado a realizar varios transbordos, o si la distancia a recorrer en el autobús es mucho mayor de lo que sería necesario si empleara un vehículo privado.

Evidentemente, no puede pretenderse que todos los posibles viajes en una zona urbana sean servidos perfectamente por los autobuses. Habrá que referirse a los viajes más frecuentes y para concretar éstos, nos han de servir los resultados del estudio integral del transporte en Málaga, al que hacíamos referencia en el capítulo anterior.

No obstante de acuerdo con el plano de cobertura que insertamos, situando en un radio de 250 metros todas las paradas de las Líneas, puede observarse que la cobertura en la ciudad de Málaga es bastante satisfactoria, ya que la zona sin esta cobertura es terreno montañoso y débilmente poblado.



4.2.—Frecuencia.

Por todas las Empresas de Transportes se pretende asegurar que los usuarios no tengan que perder un tiempo excesivo esperando la llegada del autobús, y que exista una relación razonable entre el número de autobuses utilizados y la demanda existente. Por la E.M.T., S.A.M., se han clasificado las Líneas en dos grandes grupos:

LÍNEAS CON FRECUENCIAS DE MENOS DE 12 MINUTOS DATOS 1985			
LÍNEA NÚM.	DENOMINACIÓN	FRECUENCIA MINUTOS	VIAJEROS/ KILÓMETROS
1	Capuchinos	6'67	6'06
2	Pasillo Atocha-C. Jardín	10'00	6'22
3	Puerta Blanca	10'50	6'79
4	Tiro Pichón	7'60	4'41
4.1	San Rafael	9'50	3'55
6	Suárez	8'40	5'17
7	Arroyo Ángeles	9'50	5'57
9	Gamarra	8'80	3'86
11	El Palo	5'50	6'75
12	San Andrés	5'71	6'64
13	Malagueta	10'00	4'07
14	Carranque-Avenida	9'50	5'98
15	Citesa-Delicias	7'40	6'18
16	Misericordia-Térmica	7'67	3'28
17	La Palma	5'50	5'87
18	Carranque-Farola	10'00	4'74
20	Alameda-Universidad	8'00(*)	2'84
G	Pryca	12'50	1'70

(*) Frecuencia sólo de mañana.

Los viajeros transportados anualmente por esas Líneas son 37.336.900, equivalentes al 93% del total de la E.M.T., S.A.M. Prácticamente, esto significa que casi la totalidad de nuestros usuarios (más de 9 de cada 10), utilizan los autobuses correspondientes a las paradas de estas 17 Líneas, llegando a ellas sin preocuparse por el horario. No cabe duda que cualquier retraso, por incidencia en el tráfico o por avería en el vehículo, hace que se incumpla la frecuencia marcada, creando irritación en el usuario y con mucho más motivo cuando en las señalizaciones de paradas se indica, como en el caso de la E.M.T., S.A.M., la frecuencia programada. En el capítulo correspondiente a la Regularidad indicamos las medidas proyectadas en nuestro plan para evitar estas anomalías.

LÍNEAS CON FRECUENCIAS DE MÁS DE 12 MINUTOS			
LÍNEAS NÚM.	DENOMINACIÓN	FRECUENCIA MINUTOS	VIAJEROS/ KILÓMETROS
2.1	P. Aurora-Cortijo Bazán	17'50	4'18
2.2	P. Aurora-Alegría Huerta	17'50	3'89
2.3	P. Aurora-Jardín Málaga	35'00	4'23
3.1	Dos Hermanas	34'50	1,99
10	Torremolinos	30'00	2'95
19	Aeropuerto	20'00	0'46
A	Conde Ureña	20'00	1'31
C	Limonar-Miramar	15'00	2'62
D	Pedregalejo	30'00	1'43
E	Cerrado Calderón	25'00	1'27
F	Altamira	20'00	2'12
H	Gibralfaro	50'00	0'72
N—1	Nocturno	60'00	0'57
N—2	Nocturno	30'00	0'83

Como puede observarse, el número de pasajeros de estas Líneas, que representan menos del 7% de los viajeros transportados, es bastante bajo, a pesar de tener cada una de ellas 1 ó 2 vehículos asignados; menos la 19 "Aeropuerto" que tiene tres y su recorrido es de 20 kilómetros, el más largo de todas las de la E.M.T., S.A.M. En todas las cabezas de Líneas de este grupo existe un cuadro indicando los horarios de salidas para información de los usuarios.

4.3.—Regularidad.

Asegurar la concordancia entre los horarios previstos y los momentos de los pases reales, es otra de las grandes preocupaciones de las Empresas de Transportes.

La falta de regularidad se traduce en una gran variabilidad en los intervalos entre vehículos y, como consecuencia, la espera de los usuarios. Éstos, además, se ven enfrentados con el problema de no poder estimar cuál será la duración de la espera, ni si merece la pena continuar esperando, o realizar el viaje por otro medio. Este factor ha sido señalado muchas veces como uno de los que pesan más decisivamente al estimar los usuarios la calidad del servicio recibido.

En Líneas con frecuencia elevada es muy común el apareamiento de autobuses, es decir la aparición de una serie de intervalos muy largos, seguidos de otros muy cortos. Una perturbación cualquiera (por condiciones de tráfico, por excesiva demanda de alguna parada, etc.), que produzca un retraso en un autobús, hace que éste encuentre más pasajeros en la siguiente parada, con lo que aumenta la pérdida de tiempo. Por el contrario, aquél que le sigue va encontrando menos pasajeros y ganando tiempo, por lo que llega a alcanzar al anterior. Este fenómeno hace que cuando el intervalo medio entre vehículos es inferior a los 5 minutos, las llegadas a las paradas se produzcan prácticamente al azar, y la espera media sea igual al intervalo medio entre vehículos.

En la pérdida de regularidad influyen distintos factores, algunos difíciles de superar, como pueden ser las variaciones en el número de pasajeros en las paradas, y otros que sólo pueden remediarse con medidas especiales, como las perturbaciones debidas al tráfico. Para evitar en lo posible la propagación de estas irregularidades, es necesario que se respeten los horarios marcados.

La E.M.T., S.A.M. ha controlado, a lo largo de estos años, las pérdidas de viajes completos por avería, tráfico u otro motivo, que citamos a continuación:

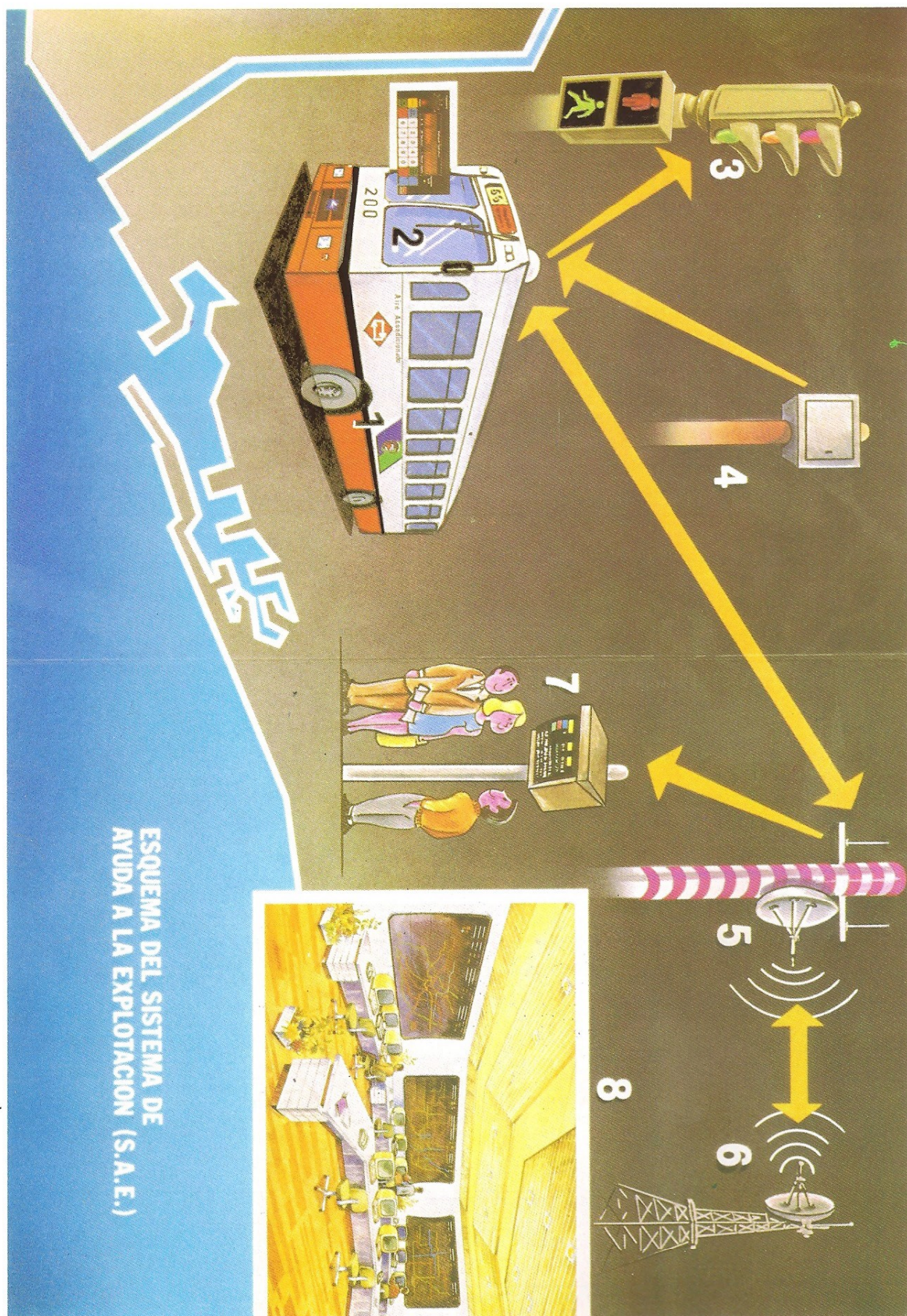
VIAJES PERDIDOS EN 1985

LÍNEAS	VIAJES PROGRAMADOS	PÉRD.	AVERÍAS	PÉRD.	TRÁFICO	TOTAL	PERDIDO
		NÚM.	%	NÚM.	%	NÚM.	%
A U T O B U S E S							
Aeropuerto	19.194	88	0'46	18	0'10	106	0'56
Capuchinos	21.133'5	175	0'83	32'5	0'16	207'5	0'99
Suárez	33.684'5	407'5	1'21	97	0'29	504'5	1'50
Arroyo Ángeles	31.532'5	262	0'83	43'5	0'14	305'5	0'97
Gamarra	31.264'5	228	0'73	127	0'41	355	1'14
El Palo	64.014'5	244'5	0'39	45	0'07	289'5	0'46
N. San Andrés	47.769	142	0'30	13'5	0'03	155'5	0'33
Malagueta	29.182	282	0'97	84	0'29	366	1'26
Carranque	36.972	232	0'63	34	0'10	266	0'72
Citesa	42.787	364	0'81	36'5	0'09	382'5	0'90
Misericordia	39.478	299'5	0'76	66	0'17	365'5	0'93
La Palma	29.369	228	0'78	23'5	0'08	251'5	0'86
C. Farola	26.817'5	132	0'50	139'5	0'52	217'5	1'02
Torremolinos	8.885	15	0'17	1	0'02	16	0'18
Térmica	28.955	226'5	0'79	125'5	0'44	352	1'22
Puerta Blanca	25.492	128	0'36	120	0'34	248	0'70
Dos Hermanas	19.560	60'5	0'31	7'5	0'04	68	0'35
Tiro Pichón	36.970'5	388'5	1'05	156	0'43	544'5	1'48
San Rafael	31.127	141	0'46	64	0'21	205	0'66
Universidad	12.177	107	0'88	78'5	0'65	185'5	1'53
TOTALES . .	626.364'5	4.133'5	0'66	1.312'5	0'21	5.445'5	0'87
M I C R O B U S E S							
Conde Ureña	2.700	29	1'08	1	0'04	30	1'12
Miramar-Limonar	10.796	36	0'34	—	—	36	0'34
Pedregalejo	6.161'5	57'5	0'94	1	0'02	58'5	0'95
Pryca	19.145'5	279'5	1'46	17'5	0'10	297	1'56
Gibralfaro	3.285	17	0'52	1	0'03	18	0'55
C. de Calderón	6.562'5	92	1'41	—	—	92	1'41
Altamira	6.514'5	103'5	1'59	2'5	0'04	106	1'63
Nocturno	5.840	17'5	0'30	—	—	17'5	0'30
TOTALES . .	61.005	632	1'04	23	0'04	655	1'08

Por "viajes perdidos", se entiende viaje de ida y vuelta completo.

Este control se refiere, por tanto, sólo a viajes totales perdidos. Para los desfases entre horarios producidos en horas puntas o por tráfico, y que más tarde y en horas más tranquilas han sido regulados, carecemos de estadísticas.

Por tanto es objetivo de la E.M.T., S.A.M. la implantación del Servicio Ayuda a la Explotación (S.A.E.),



SISTEMA DE AYUDA A LA EXPLOTACIÓN (SAE) PARA REDES DE AUTOBUSES DE TRANSPORTE COLECTIVO

El SAE es una potente herramienta de gestión, que permite ofrecer un servicio más regular y de mayor calidad a los usuarios de los transportes colectivos, que facilita el trabajo de los conductores y que racionaliza la operación de la red.

El sistema utiliza una red de radio como medio de comunicación entre los ordenadores del Puesto Central de Explotación y cada uno de los autobuses conectados al mismo, permitiendo la realización, entre otras, de las funciones siguientes: localización permanente de los autobuses en el Puesto Central, regulación automática de las líneas, comunicación fónica entre conductores y operadores, información a los viajeros en las paradas, generación de resúmenes estadísticos en tiempo real, solicitud de prioridad de paso de los autobuses por los semáforos, etc.

En su configuración más usual, un sistema consta de los siguientes equipos:

1.—MICROORDENADOR A BORDO DEL AUTOBÚS

El autobús está equipado con un microordenador que se comunica automáticamente con el Puesto Central a través de un radioteléfono. Este microordenador muestra automáticamente al conductor cuál es su desviación con respecto al horario teórico. De esta manera se ayuda a mantener el intervalo de tiempo con respecto a los demás autobuses y con ello se obtiene la regularidad de paso por las paradas.

El conductor puede hablar con el Puesto Central en cualquier momento. En casos de emergencia se establece de manera inmediata una comunicación con el Puesto Central.

2.—INFORMACIÓN AL CONDUCTOR

El conductor dispone de un dispositivo electrónico en el que se le presentan consignas elaboradas automáticamente por los ordenadores del Puesto Central. Estas consignas se refieren, por ejemplo, a indicaciones sobre la desviación que lleva con respecto al horario teórico, modificaciones de itinerarios que eventualmente se puedan producir, orden de salida en los terminales de línea, etc. Asimismo dispone de un radioteléfono, mediante el cual puede comunicar en fonía con el Puesto Central.

3.—PRIORIDAD DE PASO POR SEMÁFOROS

El autobús puede solicitar automáticamente a determinados semáforos que se le conceda prioridad de paso. Éstos pueden prolongar o adelantar el tiempo de verde a fin de facilitar el paso del autobús.

4.—BALIZAS DE REFERENCIA

A lo largo del recorrido se sitúan balizas que facilitan al microordenador del autobús la identificación de su situación en la línea.

5.—EMISOR Y RECEPTOR DE RADIO

A través de sus equipos de radio se establece una transmisión de datos y de comunicaciones verbales (fonía) entre el Puesto Central y los autobuses.

6.—RADIO-ENLACE

Mediante un equipo de radioenlaces se establece la comunicación permanente entre el Puesto Central y el puesto emisor/receptor de radio situado en un punto alto de la ciudad.

7.—INFORMACIÓN A LOS VIAJEROS

En determinados puntos de la ciudad se instalan PANTALLAS de color que indican a los viajeros el tiempo de espera del autobús y otras informaciones generales del servicio.

8.—PUESTO CENTRAL DE EXPLOTACIÓN

El Puesto Central dispone de dos ordenadores, de equipos de radio que establecen las comunicaciones con los autobuses y de todos los periféricos necesarios para que los operadores realicen su trabajo. En pantalla de color se presenta de manera permanente la posición que los autobuses ocupan en las líneas y un programa de ordenador se encarga de comunicar automáticamente al conductor cuál es su desviación con respecto al horario teórico, para que actúe en consecuencia. Asimismo, se presentan en la pantalla todas las solicitudes de comunicaciones en fonía, las alarmas que se puedan producir, resúmenes estadísticos, etc., todo ello con el objetivo de que la explotación de la red de autobuses se realice de manera racional con los menores costes de operación posibles.

El Puesto Central dispone de programas para el mantenimiento de un intervalo regular de paso de los autobuses por las paradas. En caso de perturbación grave del servicio, los ordenadores recalculan un nuevo horario provisional para los coches afectados, a fin de mantener la regularidad de paso mientras dure dicha perturbación.

Los ordenadores son capaces también de elaborar estadísticas diversas, tales como tiempos de recorridos por las líneas, pasajeros transportados, etc., con objeto de que la compañía explotadora disponga de una herramienta potente de gestión para acomodar el servicio a las necesidades de transporte de los habitantes de la ciudad.

cuyo estudio ha sido realizado por Transportes de Barcelona S.P.M. y que amablemente nos han facilitado y desarrollamos a continuación:

SISTEMA DE AYUDA A LA EXPLOTACIÓN.

La dificultad, cada vez mayor, de regular el intervalo de paso de los autobuses por los métodos tradicionales (a base de dividir la ciudad en zonas y asignar Inspectores a cada una de ellas, a lo largo del período de prestación del servicio) acompañado del gran progreso experimentado por la informática y la tecnología de las transmisiones, es lo que ha motivado la aparición, desarrollo y comercialización de lo que en la actualidad se conoce como "Sistemas de Ayuda a la Explotación" (S.A.E.). Por este motivo, desde hace relativamente pocos años, varias empresas de transportes público urbano de superficie han procedido a instalar (o tienen en curso de implantación) Sistemas de Ayuda a la Explotación, que permiten superar las limitaciones del sistema tradicional y obtener un incremento de la calidad y control del servicio, que se concreta en los siguientes aspectos:

- Mejora de la regularidad y la puntualidad de paso de los autobuses que comporta una reducción del tiempo de espera de los usuarios en las paradas, que es el elemento más disuasorio para la utilización del transporte público.
- Aumento de la comodidad de los viajeros por la homogeneización de la carga de pasaje entre todos los autobuses de la línea, como consecuencia de la regularidad de paso por las paradas.
- Incremento de la velocidad comercial, como consecuencia de la obtención de prioridad de paso para los autobuses en determinados semáforos, lo que permite reducir el tiempo necesario para el recorrido.
- Mantenimiento del mismo nivel de servicio, con menor número de autobuses, debido a la reducción del tiempo necesario para el recorrido y de los tiempos de espera en los terminales.
- Mejora de la imagen del servicio y de la Empresa, tanto por las mejores prestaciones ofrecidas como por la modernidad de los equipos empleados.
- Mejoras de las condiciones de trabajo del personal, al disponer los conductores de información permanente sobre su situación (adelanto o retraso) respecto a su horario teórico.
- Mayor seguridad, tanto para los pasajeros como para el conductor, al estar todos los autobuses en contacto permanente por radio con el Puesto Central. Esta conexión permanente tiene efectos protectores e incluso disuasorios con respecto al vandalismo.
- Posibilidad de adopción de forma inmediata, y con un criterio único para toda la red, de medidas correctoras en respuesta a los problemas de la explotación (manifestaciones, accidentes, averías, afluencia de pasaje en una o varias paradas, etc.). Este tipo de información instantánea y exhaustiva del estado de la red, no puede obtenerse a través de un control físico sobre el terreno, basado en agentes, por amplio que sea su número.
- Facilita la información a los usuarios, permanentemente actualizada en las paradas, referente a los tiempos de espera hasta la llegada del próximo autobús.
- Obtiene un importante volumen de información que, con un adecuado tratamiento estadístico por ordenador, permite ir mejorando y adecuando el servicio a las necesidades de cada momento.

Las principales prestaciones y características del S.A.E., cuyo esquema básico se indica en el gráfico, son las que se detallan a continuación.

PRESTACIONES DEL SISTEMA.

Esquemáticamente, un S.A.E. consiste en visualizar en un Puesto Central, vía radio, la posición de todos los autobuses conectados al mismo, a fin de poder regular su marcha, automática o manualmente, con criterios unificados.

Por ello, las principales prestaciones que ofrece el S.A.E., son las siguientes:

- Localización permanente y visualización en pantalla de la Línea que se desee.
- Regulación automática de las irregularidades de intervalo de paso de los autobuses (debidas a atascos, manifestaciones, incendios, etc.), dentro de unos valores previamente establecidos.
- Intercomunicación fónica (vía radio) entre el Puesto Central del S.A.E. y los autobuses dependientes del mismo.

- Obtención, almacenamiento y posterior proceso de la información recogida para la preparación del servicio a prestar en el futuro.
- Obtención en tiempo diferido, de resúmenes estadísticos diversos, sobre el servicio prestado.
- Posible interrelación entre el S.A.E. y el Centro de Control de Tráfico (semáforos) del Área de Transporte y Circulación.
- Información a los viajeros en las paradas.

DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL S.A.E.

El Sistema de Ayuda a la Explotación consta básicamente de los siguientes elementos:

- Sistema de radio (enlace entre el Puesto Central y los autobuses para la transmisión y recepción de datos codificados y de fonía.
- Sistema de localización de los vehículos.
- Sistema de regulación.
- Enlace con el sistema semafórico.
- Puesto Central.
- Equipos embarcados a bordo del autobús.
- Sistema de información a los viajeros.

SISTEMA DE LOCALIZACIÓN DE LOS AUTOBUSES

El sistema de localización es uno de los principales elementos de todo el conjunto, ya que es el que permite conocer en todo momento la situación exacta de cada autobús dentro de su Línea. Dicha situación cíclicamente, cada 20 segundos (vía radio) en el Puesto Central para ser utilizada en las operaciones de regulación y control.

La posición de cada autobús viene definida por:

- a) Una serie de balizas, situadas en varios puntos fijos de cada Línea, coincidiendo con las paradas. Estas balizas emiten (por medio de rayos infrarrojos, hiperfrecuencia o radio) su código de situación, que es detectado por el autobús al pasar frente a ellas, y transmitido por éste al Puesto Central.
- b) El conteo de las vueltas de las ruedas del vehículo, a fin de determinar la distancia exacta recorrida desde la última baliza.

La situación de cada autobús así obtenida, se transmite al Puesto Central, vía radio, en cada una de las interrogaciones cíclicas automáticas del mismo.

SISTEMA DE REGULACIÓN

Existen dos formas fundamentales de efectuar la regulación: por horario y por intervalo.

En ambos casos, el objetivo primordial es mantener la regularidad de paso de los autobuses por las paradas, evitando la tendencia natural de muchos conductores a adelantarse sobre su horario teórico, lo que provoca un desequilibrio en la carga de pasaje. El vehículo que se adelanta se acerca al que le precede, encontrando por tanto poco público en las paradas. Por el contrario, detrás de él se produce un mayor público del previsto, lo que origina una anormal acumulación de pasaje esperando el paso del autobús, que a su vez es causa de un progresivo retraso del coche que sigue al que se ha adelantado, aumentando todavía más la distancia entre estos dos coches, y por tanto el tiempo de espera del público en las paradas.

La regulación por horario consiste en comparar, de forma continua y automática, la situación real de cada vehículo con sus horarios teóricos. Las diferencias detectadas (pequeños avances o retrasos) se transmiten automáticamente tanto al operador del Puesto Central como al conductor del vehículo afectado, para que, si las condiciones de circulación lo permiten, sean corregidas. Este tipo de regulación se aplicará, como norma general, a todas las Líneas contraladas por el S.A.E..

La regulación por intervalo. Cuando las irregularidades respecto al horario teórico (avance o retraso) sean de tal importancia que no puedan absorberse mediante las actuaciones que permite la "regulación por horario", el responsable del Puesto Central puede solicitar al ordenador del S.A.E. la generación de un nuevo horario provisional para los coches de la línea afectada, para mantener un intervalo regular de paso de los autobuses por las paradas, mientras dure la perturbación.

Este tipo de regulación adopta, según las necesidades de cada caso, una de las siguientes variantes:

—Recálculo parcial del intervalo, afectando únicamente a los coches anteriores y posteriores al que origina la perturbación, a fin de repartir las consecuencias de aquélla entre ellos, con objeto de recuperar lo antes posible la normalidad, manteniendo entre tanto una regularidad de paso de los autobuses por las paradas.

—Cuando la perturbación afecte a varios coches de la línea, se procede a una regulación mediante ligero adelanto o retraso, de todos los coches de la línea, a fin de mantener el intervalo de paso de los mismos mientras dure dicha perturbación.

—Redistribución automática del intervalo en caso de variación imprevista (en más o menos) del número de coches asignados a la línea, debido a:

Ausencia (por avería, accidente, etc.) de uno o más turnos de una línea.

Aumento del número normal de autobuses de una línea (por incremento anormal de la demanda).

Otros sistemas de regulación por intervalo más sofisticados se encuentran actualmente en fase de estudio, pero como se desconoce la eficacia práctica que puedan tener en el futuro, no han sido tenidos en cuenta en la primera etapa del proyecto.

ENLACE CON EL SISTEMA SEMAFÓRICO

Con el fin de conseguir un aumento en la velocidad comercial de los autobuses, adjudicándoles prioridad de paso en ciertos semáforos, se prevé una interrelación entre el Sistema de Regulación de Tráfico (semáforos) y el Sistema de Ayuda a la Explotación de autobuses (S.A.E.), que puede efectuarse de dos formas diferentes, complementarias entre sí:

Macrorregulación: Consiste en la comunicación a alta velocidad, entre los ordenadores de los dos sistemas (S.A.E. y Semáforos) para intercambio mutuo de información.

Microrregulación: Se efectúa mediante un equipo especial, instalado a bordo de los autobuses, destinado a solicitar prioridad de paso en unos cruces determinados, previamente elegidos.

La microrregulación puede efectuarse de tres formas diferentes:

A.—Prolongando la fase de verde para el autobús hasta que éste haya pasado.

B.—Desplazamiento del tiempo de “verde” sin modificar su duración, dentro del ciclo semafórico.

C.—Detección de los flujos de tráfico (mediante sensores) de todos los accesos a un determinado cruce, y concesión de la prioridad al autobús en función de ellos.

PUESTO CENTRAL

En el Puesto Central se reciben, vía radio, todas las informaciones procedentes de los autobuses conectados al sistema (localización, peticiones de fonía, alarmas, etc.). El adelanto o retraso respecto al horario teórico se transmite al autobús correspondiente para conocimiento del conductor.

La situación real de cada vehículo, junto con el valor de su adelanto o retraso, aparece en la pantalla del operador encargado de la línea, el cual adopta, si es preciso, las correspondientes medidas correctoras.

El Puesto Central consta de los siguientes elementos principales:

a) Un conjunto de ordenadores adecuados a las funciones a desarrollar.

b) Un puesto de trabajo de operador para cada 150 autobuses controlados que incluye básicamente:
Pantallas para control de las líneas.

Micrófono y altavoz para la comunicación fónica.

c) Un software capaz de:

Efectuar las operaciones de regulación por horario y de regulación por intervalo descrito anteriormente.

Admitir todos los tipos de horarios necesarios (laborables, sábados, festivos, vísperas, etc.) para las diversas épocas del año (invierno, Navidad, Semana Santa, tres niveles de servicio en verano, etc.) y con posibilidad de poder variar ampliamente el número de distintos tiempos de recorrido, en cada línea, según las horas del día.

Obtener todas las imágenes en pantalla, así como todos los listados, resúmenes y gráficos solicitados en el Pliego de Condiciones.

d) Un sistema de alimentación auxiliar para mantener en servicio los equipos del Puesto Central en caso de corte del suministro de energía eléctrica.

INSTALACIONES A BORDO DEL AUTOBÚS.

Los equipos situados a bordo del autobús tienen por objeto el intercambio de mensajes (vía radio) entre el vehículo y el Puesto Central, así como la medición exacta de las distancias, tanto por detección de las balizas fijas del recorrido como por conteo del giro de las ruedas del propio vehículo.

Además la consola situada junto al conductor le permite conocer en todo momento su avance o retraso (en minutos) respecto a su horario. Se utiliza también para la recepción de mensajes, destinados al conductor, que aparecen escritos en una pequeña pantalla (avisos de desvíos imprevistos, cambios del puesto de relevo, etc.).

Los principales elementos embarcados a bordo del autobús son:

- Microprocesador para la gestión de todos los elementos instalados a bordo.
- Captador de giro de ruedas para determinación de la distancia recorrida.
- Equipos de radio para comunicaciones con el Puesto Central.
- Consola para recibir y transmitir automáticamente información hacia y desde el P.C.
- Un dispositivo secreto para efectuar llamadas de emergencia.

SISTEMA DE INFORMACIÓN A LOS VIAJEROS.

El S.A.E. permite la incorporación, opcional, de un sistema intercambiable de información a los viajeros en algunas paradas. Esta función se realiza, vía radio, de forma que aparezca en un panel o en una pantalla de video el tiempo previsto hasta la llegada a dicha parada del próximo autobús, de cada una de las líneas que por allí circulan.

Es también posible proporcionar información a los viajeros, en el interior del autobús (terminal, nombre de la próxima parada), incorporando a bordo del vehículo los equipos necesarios.

4.4.—*Velocidad Comercial.*

Aumentar la velocidad comercial es quizás el objetivo principal que se marcan las empresas de transportes urbanos, ya que aquélla tiene una gran repercusión en los costos de explotación, la oferta de plazas, el tiempo de desplazamiento del usuario de origen a destino, el número de vehículos, etc.

Son tres las dependencias principales de la velocidad comercial: la distancia entre paradas, el tiempo en éstas y las condiciones generales de la circulación; ya que otras dependencias, como la potencia del motor o la carga transportada, tiene escasa importancia en la práctica.

A continuación transcribimos la velocidad comercial de las distintas líneas de la E.M.T., S.A.M.

VELOCIDAD COMERCIAL LÍNEAS DE AUTOBUSES

LÍNEAS NÚM.	DENOMINACIÓN	VELOCIDAD COMERCIAL KMS./HORA
1	Capuchinos	13'32
2	Pasillo Atocha-Ciudad Jardín	13'20
2.1	Puente Aurora-Cortijo Bazán	13'11
2.2	Puente Aurora-Alegría de la Huerta	12'94
2.3	Puente Aurora-Jardín de Málaga	13'11
3	Puerta Blanca	13'22
3.1	Dos Hermanas	11'82
4	Tiro Pichón	14'84
4.1	San Rafael	14'53
6	Suárez	11'43
7	Arroyo de los Ángeles	11'05
9	Gamarra	12'95
10	Torremolinos	11'50
11	El Palo	15'49
12	San Andrés	13'65
13	Malagueta	11'90
14	Carranque-Avenida	12'00
15	Citesa-Delicias	14'11
16	Misericordia-Térmica	15'00
17	La Palma	11'13
18	Carranque-Farola	13'92
19	Aeropuerto	19'60
20	Universidad	21'94

VELOCIDAD COMERCIAL LÍNEAS DE MICROBUSES

A	Conde Ureña	7'60
C	Limonar-Miramar	11'60
D	Pedregalejo	13'30
E	Cerrado Calderón	16'20
F	Altamira	8'25
G	Pryca	16'08
H	Gibralfaro	9'12
N—1	Nocturno	23'70
N—2	Nocturno	21'30

En la primera de las tres dependencias señaladas —la distancia entre paradas—, la E.M.T., S.A.M. puede tomar menos medidas correctoras, ya que en Málaga la distancia entre paradas es de 200 a 300 metros y así es difícil conseguir una velocidad comercial superior a los 20 kms./hora; la reducción del número de paradas traería incomodidad para los usuarios y protestas de éstos, por lo que no es aconsejable su reducción, salvo que el estudio integral lo determine.

Es en la segunda dependencia —el tiempo entre paradas—, donde la E.M.T., S.A.M. ha ido tomando más medidas correctoras a lo largo de estos años y se ha conseguido reducir el tiempo en parada, motivado por la subida de viajeros y el cobro de éstos. Estas medidas han sido:

- Creación de los Bono-Buses.
- Canceladoras de Bonos automáticas.
- Un solo billete.
- Expendedoras de billetes.



Cancelación del Bono-Bús.



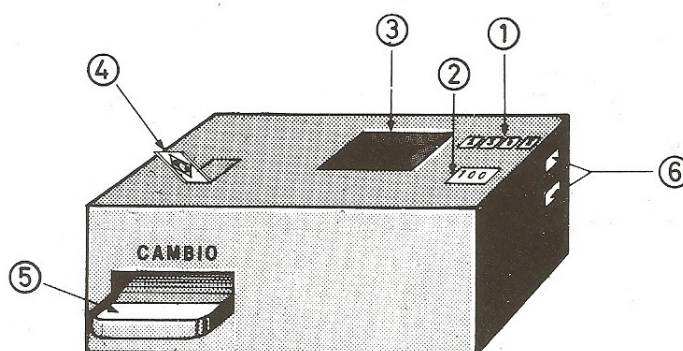
Expendedora de billetes.

Teniendo en fase de ensayo una máquina semiautomática expendedora-cobradora y con cambio de moneda, y estando en estudio el cobro integral, es decir, una máquina que, depositando cualquier clase de moneda, expendiera el billete y dé el cambio, todo ello de forma automática y sin participación del Agente, confeccionando al mismo tiempo estadísticas de billetes vendidos, así como otros datos necesarios para diversas estadísticas.

Con relación al tercer tipo de dependencia, la relacionada con el tráfico, debemos decir que la velocidad de circulación en Málaga, al igual que en otras ciudades del resto del país, es distinta en diferentes partes o lugares de la zona urbana, reduciéndose en las zonas centrales congestionadas y aumentando en las zonas exteriores o periféricas por tener vías más amplias y, consiguientemente, menor concentración de tráfico.



Máquina semi-automática.



- 1 Pulsador para más de un billete
- 2 Marcador dinero a cobrar
- 3 Tolva para depositar las monedas
- 4 Expendedora de billetes
- 5 Cambio
- 6 Control billetes ida y vuelta

Máquina automática.

No disponemos de datos fraccionados de la velocidad comercial entre paradas de las líneas para la toma de resoluciones de este problema; la información que tenemos al respecto es que en alguna ciudad del país se han realizado mediciones esporádicas de estos tiempos fraccionados, ignorando los resultados prácticos que se hayan conseguido.

No obstante, hemos solicitado del área de tráfico del Excmo. Ayuntamiento de Málaga la implantación de carriles-bus en aquellas vías en que el número de autobuses por hora es superior a 40. Estas vías, cuya configuración está incluida en el Programa Municipal, son las siguientes:

VÍAS DE MÁLAGA CON TRÁFICO DE AUTOBUSES CON 40 UNIDADES POR HORA

CALLE, AVENIDA O CARRETERA	TRAMO	DIRECCIÓN	AUTOBUSES HORA
Avda. M. A. Heredia	Entrada al Puerto-Alameda de Colón	Ambas direcciones	58
Avda. M. A. Heredia	Alameda de Colón-Pte. del Carmen	Ambas direcciones	73
Plaza Toros Vieja		Única dirección	73
Cl. Cuarteles	Hasta la Estación	Única dirección	76
Carretera de Cádiz	Héroes de Sostoa-R. Intermedia	Única dirección	62
Carretera de Cádiz	R. Intermedia-Avda. de la Paloma	Única dirección	50
Carretera de Cádiz	Avda. de la Paloma-Puerta Blanca	Ambas direcciones	41
Avda. de la Paloma	Carretera de Cádiz-Tabacalera	Única dirección	71
Cl. La Hoz	Avda. de la Paloma-R. Intermedia	Única dirección	71
Cl. La Hoz	Ronda Intermedia-Goya	Única dirección	63
Cl. Ayala	Goya-Explanada de la Estación	Única dirección	58
Arroyo Cuarto	Estación-Canales	Única dirección	74
Cl. Cuarteles	Arroyo Cuarto-Puente del Carmen	Única dirección	74
Paseo del Parque	Hospital Noble-Plaza de la Marina	Única dirección	59
Paseo del Parque	Plaza de la Marina-Hospital Noble	Única dirección	41
Cortina del Muelle	Malaga Palacio- G. Civil	Única dirección	48
J. S. Elcano	El Palo-Baños del Carmen	Ambas direcciones	42
Avda. de Andalucía	El Corte Inglés-Puente	Única dirección	78
Alameda Principal	Tomás Heredia-Córdoba	Única dirección	35
Alameda Principal	Puente-Tomás Heredia	Única dirección	78
Alameda Principal	Córdoba-Plaza de la Marina	Única dirección	30
Alameda Principal	Plaza de la Marina-Torregorda	Única dirección	43
Alameda Principal	Torregorda-Ordóñez	Única dirección	50
Alameda Principal	Ordóñez-Puente	Única dirección	54
Avda. de Andalucía	Puente-El Corte Inglés	Única dirección	33
Torregorda	Alameda-Pasillo Santa Isabel	Única dirección	53
Pasillo Santa Isabel	Pasillo-Puente de la Aurora	Única dirección	57
Mármoles	Pte. Aurora-Armengual de la Mota	Única dirección	58
Mármoles	A. de la Mota-Martínez Maldonado	Única dirección	31
A. de la Mota	Mármoles-El Corte Inglés	Única dirección	60
Avda. Rosaleda	Pte. Aurora-Pte. Armiñán	Única dirección	41
Pasillo Natera	Dr. G. Ginachero-Pte. Aurora	Única dirección	43
Bailén	Plaza Bailén-Eugenio Gross	Única dirección	42

4.5.—Conexiones entre Líneas.

Ha sido siempre una gran preocupación de la E.M.T., S.A.M. la conexión de las paradas finales de trayectos en el centro de la Ciudad, favorecida en el caso de Málaga por ser todas las líneas radiales (excepto una, la 15-Citesa), de forma que cualquier usuario pueda hacer un cambio de línea sin tener que recorrer andando una distancia superior a los 150/250 metros. Igualmente, para desplazarse de un barrio a otro de la Ciudad debe hacerse como máximo un solo traslado de vehículo.

Para este fin se han previsto tres áreas de Paradas en el Centro de Málaga, que son:

- 1) Áreas de Paradas del Parque.
- 2) Áreas de Paradas de la Alameda.
- 3) Áreas de Paradas del Muelle de Heredia.

ÁREA DE PARADAS DEL PARQUE.

En este Área se concentran las paradas terminales correspondientes a las líneas que se relacionan, con el siguiente movimiento anual de pasajeros.

CONCENTRACIÓN DE PARADAS EN ÁREA DEL PARQUE		
LÍNEA	DENOMINACIÓN	PASAJEROS/AÑO
1	Capuchinos	2.470.263
3	Puerta Blanca	4.318.399
11	El Palo	6.079.915
13	Malagueta	1.436.638
18	Carranque-Farola	1.724.301
19	Aeropuerto	177.391
A	Conde Ureña	26.242
C	Limonar	179.766
D	Pedregalejo	133.535
E	Cerrado Calderón	123.343
F	Altamira	97.051
H	Gibralfaro	19.333
Con un total de pasajeros de . . .		16.786.173

ÁREA DE PARADAS DE LA ALAMEDA.

Se concentran las siguientes paradas terminales:

CONCENTRACIÓN DE PARADAS EN ÁREA DE LA ALAMEDA		
LÍNEAS	DENOMINACIÓN	PASAJEROS/AÑO
2	Ciudad Jardín	1.890.557
6	Suárez	1.466.895
7	Arroyo de los Ángeles	1.173.090
8	Colonia Santa Inés	3.569.587
8.1	Granja Suárez	
9	Gamarra	1.201.280
14	Carranque Avenida	1.724.301
17	La Palma	3.616.017
20	Universidad	333.823
21	Puerto de la Torre	952.888
G	Hipermercado	618.272
	Servicio de Feria, Fútbol, etc.	123.657
Con un total de pasajeros de . . .		16.670.367

ÁREA DE PARADAS DEL MUELLE DE HEREDIA.

Se encuentran las siguientes paradas terminales:

CONCENTRACIÓN DE PARADAS EN ÁREA DEL MUELLE DE HEREDIA		
LÍNEAS	DENOMINACIÓN	PASAJEROS/AÑO
3.1	Dos Hermanas	134.478
4	Tiro de Pichón	1.613.892
4.1	San Rafael	972.312
12	San Andrés	2.749.632
16	Miericordia-Térmica	763.032
Suburbanas	Torremolinos	2.510.049
»	Churriana	247.795
»	Rincón de la Victoria	981.706
»	Campanilla-Los Prados	1.026.717
Con un total de pasajeros de		10.999.613

Quedando sólo fuera de estas áreas las líneas radiales siguientes:

LÍNEAS FUERA DE CONCENTRACIÓN DE PARADAS		
LÍNEAS	DENOMINACIÓN	PASAJEROS/AÑO
2.1	Cortijo Bazán	521.417
2.2	Alegría de la Huerta	551.370
2.3	Jardín de Málaga	259.580
Con un total de pasajeros de		1.332.367

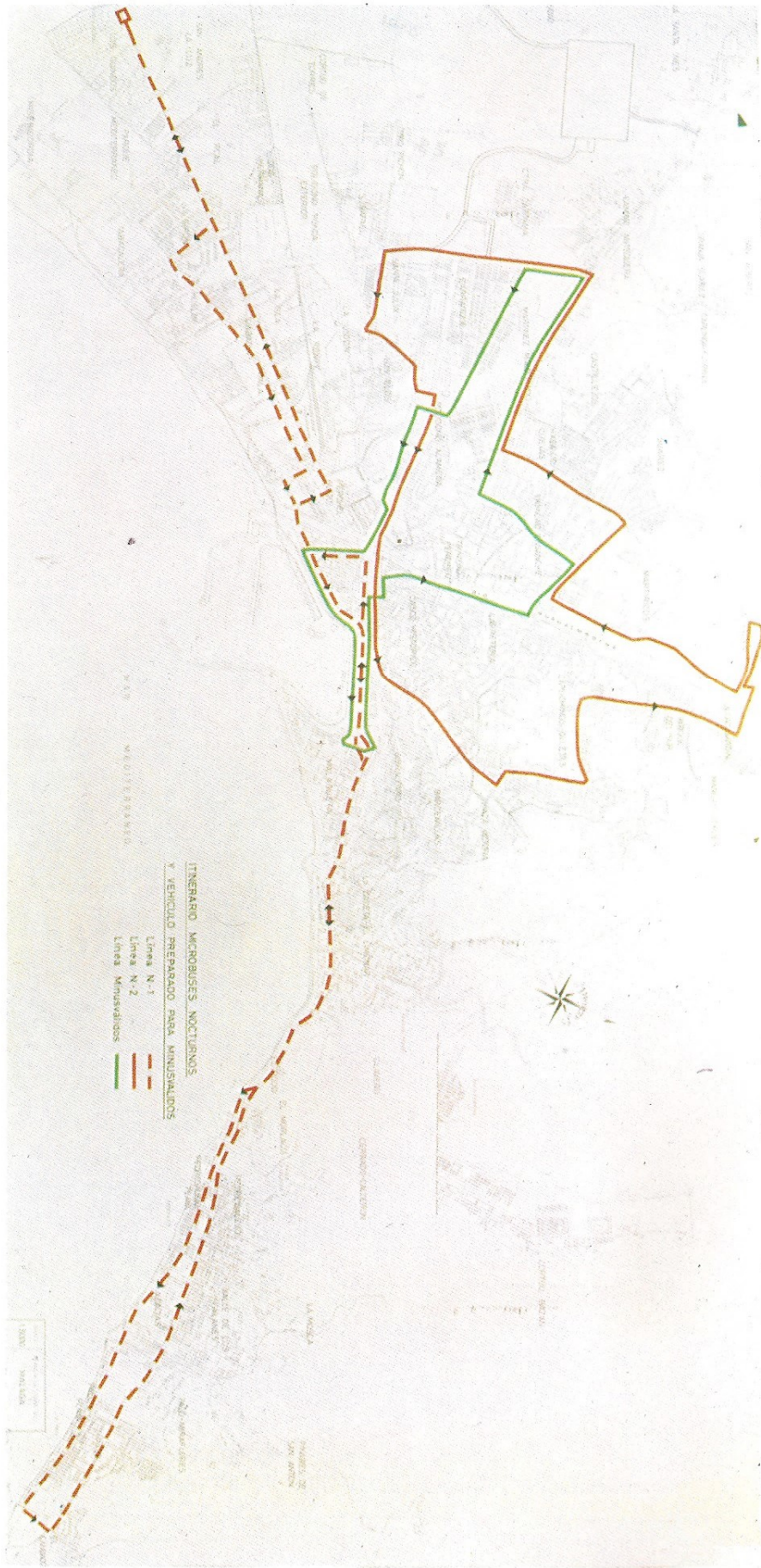
Las tres líneas enumeradas 2.1, 2.2 y 2.3, tienen también una cabecera común en el Puente de la Aurora, algo más separada de la triple concentración de paradas descritas, pero situada igualmente en el Centro de la Ciudad.

La línea 15-Citesa-Santa Paula es una línea circular que une el Norte de la Ciudad con el Oeste, cortando a todas las líneas radiales que desde estos sectores se dirigen al Centro; el número de viajeros transportados es de 4.392.160.

La Línea Especial de Minusválidos, con un solo vehículo preparado para este cometido, con plataforma de ascenso y descenso, tiene un recorrido oficial que pasa por dos de estas áreas; recorrido que ha sido diseñado de acuerdo con la Asociación de Minusválidos, teniendo en cuenta los domicilios de los Minusválidos y sus desplazamientos.

Las Líneas Nocturnas, cuyo horario de servicio es de 23'30 a 6'45 y sus frecuencias son N—1, 60 minutos, y la N—2, 30 minutos, coinciden cada 30 minutos en la Plaza de la Marina y su recorrido abarca prácticamente toda la Ciudad, la N—1 de Este a Oeste y la N—2 de Norte a Centro.





5.—EL ENTORNO DEL SERVICIO

En el capítulo anterior hemos analizado las fases de valoración del servicio efectuada por el usuario, y hemos desarrollado la importancia que los factores "tiempo" del viaje y "distancia" tienen para el mismo (apartados 4.3, 4.4 y 4.5 anteriores); pero no cabe duda que existen otros factores, a veces decisivos en la elección del modo de transporte, y que, por tanto, las Empresas deben cuidar tanto como al factor tiempo.

Estos factores son de diversa índole:

FACTORES QUE AFECTAN AL ENTORNO DEL SERVICIO

- Factores Emocionales
- Factores de Comodidad
- Factores de Seguridad
- Factores Ambientales
- Factores Económicos
- Factores de Información
- Factores de Atención personal

5.1.—Factores Emocionales.

Este grupo de factores lo constituyen aquellos que, de una u otra manera, afectan subjetivamente al individuo a través de "sentirlos" y "vivirlos", con independencia de su componente racional.

FACTORES EMOCIONALES

- Imagen exterior
- Imagen interior
- Señalización externa de la Línea
- Billetes y Bonos
- Limpieza
- Uniforme

IMAGEN EXTERIOR DEL VEHÍCULO

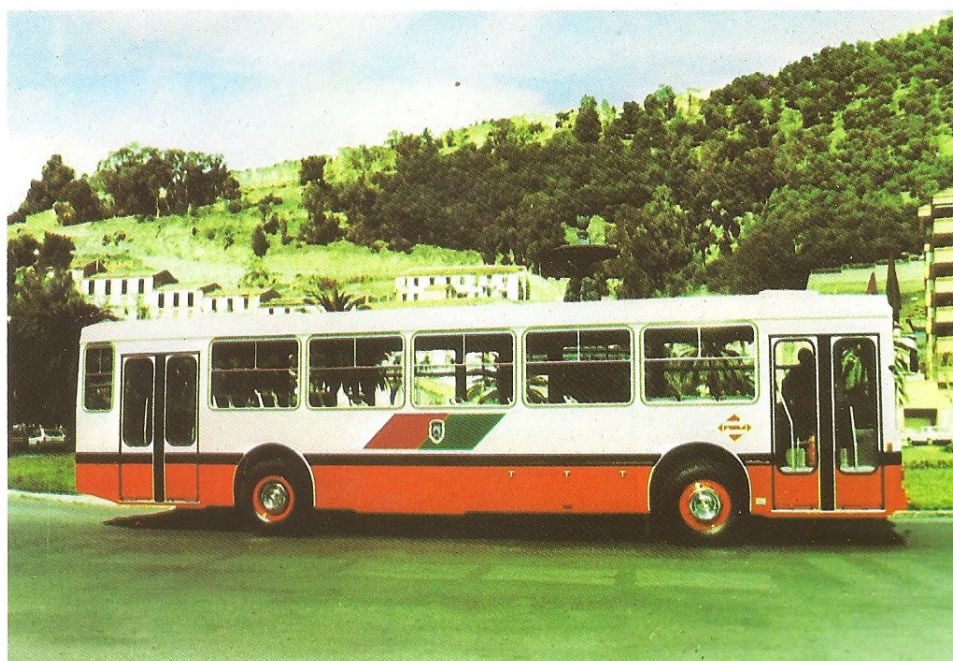
Frente al antiguo vehículo, cargado de anuncios publicitarios, y por lo general, desgarrado y sucio, debe presentarse el actual, con supresión de anuncios, nueva imagen y colorido, y fácil identificación; donde no son otros los anunciantes sino el propio servicio que se ofrece e identifica ante el usuario. Un autobús de



Autobús, antigua imagen.

líneas sencillas, pintado de forma que no desentone sino que encuadre perfectamente en el ambiente donde se mueve y ayude fácilmente a su identificación.

Para el ciudadano, ya sea el público que circula por la ciudad, ya sean los visitantes o turistas, y en especial para el viajero que espera en la parada, ver acercarse el vehículo que ha de utilizar, su aspecto externo, el tono o colorido y la limpieza en su presentación, tienen gran importancia y, si resultan favorables, invitan a su utilización.



Nueva imagen del vehículo.



Nueva imagen del vehículo.

ASPECTO INTERIOR DEL VEHÍCULO.

Si el vehículo en su aspecto interior es de línea sencilla, lo más espacioso posible, de colores claros y alegres y, por supuesto, limpio y confortable, produce al usuario una sensación agradable y una mayor satisfacción en el viaje.

No hace falta que el vehículo dé una sensación de lujo, que podría ser contraproducente y nadie espera de un transporte colectivo, sino de sencillez y comodidad. Esto es lo que se busca conseguir en líneas generales con el coche actual.



SEÑALIZACIÓN EXTERNA DE LA LÍNEA

Cada vehículo lleva en la cabecera un cartel donde figura el número de la Línea, su origen y destino; cartel que debe estar debidamente iluminado. En la parte posterior del coche figura también otro cartel, pero con indicación sólo del número de Línea.

Esta indicación es elemental y corresponde al mínimo exigible de señalización de la Línea.

Entre los objetivos previstos por la E.M.T., S.A.M. está que el nombre de los barrios que se enlazan con estas líneas figure también, a ser posible, en el lateral derecho. En los últimos vehículos recibidos se está haciendo así.



Señalización Línea.

BILLETES Y BONOS.

Desde la implantación de los tranvías hasta la fecha, la mayoría de las Empresas de Transportes han venido utilizando el mismo tipo de billete, de dimensiones 63 x 22 m/m, cuyo texto prácticamente no ha variado a lo largo de los últimos 50 años. Elaborado en un papel de ínfima calidad, es desagradable tenerlo en las manos o en el bolsillo, circunstancia que ha producido bastantes incidentes en el transporte, por pérdida en caso de revisión por la inspección. Habitualmente, se entregaba mojado por parte del cobrador, al usar una esponjilla húmeda para su manejo, lo que lo hacía todavía más molesto.

Con la implantación de las máquinas expendedoras en los vehículos, donde el Agente ya no toca el billete y es el propio usuario quien lo recoge de la máquina sin contacto personal alguno, la E.M.T., S.A.M. modificó al mismo tiempo en 1984 el clásico billete por otro de un papel de más calidad (100 G) y más racional, habiéndose comprobado que el número de usuarios que alegaban haber perdido el billete se ha reducido sensiblemente.

En la máquina semi-automática que actualmente se tiene en experimentación, se expende el billete implantado en 1984, pero se evita el contacto de la entrega y devolución de moneda usuario-agente, ya que el primero deposita el importe en moneda y es tragado por una compuerta accionada por un pulsador que al mismo tiempo expide el billete. Igualmente con la pulsación de otro botón deja caer el cambio en la tolba existente a este fin.

En la máquina que tenemos en estudio para el cobro integral todo este proceso es automático, de forma que, depositando cualquier moneda en la tolba correspondiente sale el billete y el cambio en moneda, sin otra participación del agente que el control físico.

BILLETE ORDINARIO		Importe Según Tarifa Vigente		Servicio Municipal de Transportes Urbanos - Málaga	
58601		58601		BILLETE ORDINARIO	
Serie 689		Serie 689		Válido en días hábiles hasta las 23 horas. Debe verse a disposición de las empresas.	

199527		E. MALAGUENA DE TRANSPORTES, S. A. M.	
AH		PRECIO SEGÚN TARIFAS VIGENTES	
A presentar a petición de cualquier empresa		BILTAUSA	

285015		AUTOBUSES DE MÁLAGA	
PRECIO SEGÚN TARIFAS VIGENTES		A presentar a petición de cualquier empresa	
BILTAUSA			



TREN TARIFA IMPORTE CLASE		BILLETE	
58601		58601	
Serie 689		Serie 689	

F.C. Metropolitana de Barcelona S.A.		Billet festiu	
Tarifa vigent, inclou 8% IVA		Per presentar a petició de qualsevol empresa	
34.765.819		34.765.819	
Transportes Municipals de Barcelona		Tramvia Blau 1901	

Transportes Municipals de Barcelona S.A.		Billet festiu	
Tarifa vigent, inclou 8% IVA		Per presentar a petició de qualsevol empresa	
34.765.819		34.765.819	
Transportes Municipals de Barcelona		Autobus Imperial 1944	

Transportes Municipals de Barcelona S.A.		Billet festiu	
Tarifa vigent, inclou 8% IVA		Per presentar a petició de qualsevol empresa	
34.765.819		34.765.819	
Transportes Municipals de Barcelona		Autobus Imperial 1944	

[illegible]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CANCELADO EXCMO. AYUNTAMIENTO									
NO DOBLAR									

[illegible]

Todo este procedimiento de altos costos podría ser obviado si por el Estado o Gobierno Autónomo se dictaran las leyes necesarias, al comprenderse que el billete ordinario del autobús es el bono-bús y el cobro del viaje en el propio vehículo lo fuese mediante un billete disuasorio, castigado de forma que su importe fuera 3 ó 4 veces más el valor del Bono-Bús. Así se evitaría, como en el caso de Málaga, que a pesar de existir una diferencia de 18'50 pesetas por viaje (50.— ptas. billete disuasorio y 31'50 viaje en Bono-Bús), utilizan el pago directo el 47'38% de los viajeros, con este desglose:

Bono-Bús	40'63%
Bono-Estudiantes	6'07%
Bono-Jubilados	5'92%
Billete (pago en el Bus) . .	47'38%

Datos de 1985.

También para la utilización de las máquinas semi y automática es necesario que por el Excmo. Ayuntamiento de Málaga se apruebe que en el abono de billetes en los autobuses se utilicen sólo monedas y nunca billetes de papel que complicarían el sistema de ambas máquinas.

Por la Empresa de Transportes Urbanos de Barcelona, S.P.M. se está haciendo unas pruebas para dar calidad al billete clásico, con dibujos a colores y de forma coleccionable, que entendemos representa un gran avance en este tema.

Con respecto al Bono-Bús de reciente implantación, es de más calidad tanto en el papel como en la impresión. Su calidad, tamaño, etc., es idéntica, con ligeras variantes, en todas las empresas de transporte; pues no existe más que un fabricante, dada la necesidad de una buena calidad que permita cortar el viaje por las canceladoras, y una tinta magnética para su selección y privación de fraude.

LIMPIEZA.

Quizás sea éste el factor emocional que más importancia tiene entre los enumerados, ya que entrar en un vehículo que presenta un suelo lleno de papeles, cáscaras u otros objetos, produce un rechazo inmediato en los usuarios.

No cabe duda que todas las empresas de transporte urbano están organizadas para poder realizar diariamente, durante el período de descanso nocturno, un barrido, limpieza de polvo y cristales y lavado exterior de los vehículos; pero desgraciadamente, debido a los altos costos de la mano de obra, estos servicios están mecanizados y la calidad que se da a la limpieza es bastante deficiente, por lo que comparativamente con la limpieza del vehículo privado sufre una abultada derrota. Por consiguiente, éste es un problema en el que hay que tratar de conseguir la calidad deseada con las consiguientes inversiones y programaciones.

Por otra parte, la colaboración y educación ciudadana tienen una gran influencia en este factor, puesto que los autobuses están para desplazarse en la ciudad y no para llenar el suelo con desperdicios y basuras.



Papelera.

Este tema nos lo planteamos en la E.M.T., S.A.M. y tratamos de solucionarlo haciendo un barrido en los vehículos durante la media hora del bocadillo, que se da a los agentes a la mitad de la jornada.

Se pretendía utilizar las aspiradoras portátiles que en el turno de noche se usan para barrer los vehículos, encontrándonos con el problema de carecer de energía eléctrica a estas horas en la red de alumbrado, donde se pretendía enganchar.

No se ha descartado este barrido y se han iniciado gestiones para disponer de aspiradoras, con la potencia necesaria, accionadas con motor de gas-oil o gasolina.

Para paliar la suciedad de los vehículos, colocamos tres papeleras por cada coche, donde el usuario pudiera depositar la basura. Fue una gran decepción los primeros meses, ya que los vehículos venían con la misma suciedad y las papeleras vacías, pero afortunadamente con el transcurso del tiempo se fue introduciendo la utilización de las papeleras y actualmente vienen llenas y los pisos de los vehículos presentan un estado medianamente limpios al finalizar la jornada.

Tenemos en proyecto iniciar una campaña dentro del propio vehículo para conservar el autobús limpio. No cabe duda que todo lo que se haga en este factor será beneficioso para la aceptación del servicio por el ciudadano.

UNIFORME.

No cabe la menor duda que las condiciones generales de limpieza, descritas en el punto anterior, afectan igualmente al personal, que debe mostrarse ante el público debidamente aseado, sin atentar con su indumentaria al respeto que al usuario se debe. Por ello Inspectores y Agentes deben estar convenientemente uniformados y acreditados según su categoría respectiva; indumentaria y uniforme, de colores adecuados y en consonancia con el diseño de los vehículos, ayuda a producir en el usuario una sensación agradable, al mismo tiempo que confieren al servicio un carácter de seriedad y bien hacer.

Con referencia a la E.M.T., S.A.M., a lo largo de la historia de la Empresa han existido dos tipos de uniforme: Uno, el antiguo, correspondiente a la época de los Tranvías; otro, el actual —pantalón y chaqueta azul oscuro y camiseta celeste—. Ahora pretendemos un cambio de imagen, para el que se ha organizado un Concurso público, presentándose 19 diseños entre los que se seleccionará el uniforme futuro, que vendrá a completar, respecto al personal de frontera, el cambio de imagen efectuado en los autobuses. Parece que en el nuevo uniforme deberá imponerse una forma o colorido más alegres y al mismo tiempo de una sobria elegancia, que identifique, en complementariedad y armonía con los nuevos colores de los vehículos, a Inspectores y Agentes.

5.2.—Factores de Comodidad.

Este grupo de factores está formado por aquéllos que pueden producir molestias o esfuerzos, que otros medios de transportes tal vez no causarían al usuario.

FACTORES DE COMODIDAD

- Puertas Entrada y Salida
- Escalones y Altura
- Asientos
- Ruidos
- Vibraciones
- Aceleraciones



Uniformes de tranvías.



Distintos uniformes.



Premiada en el Concurso.

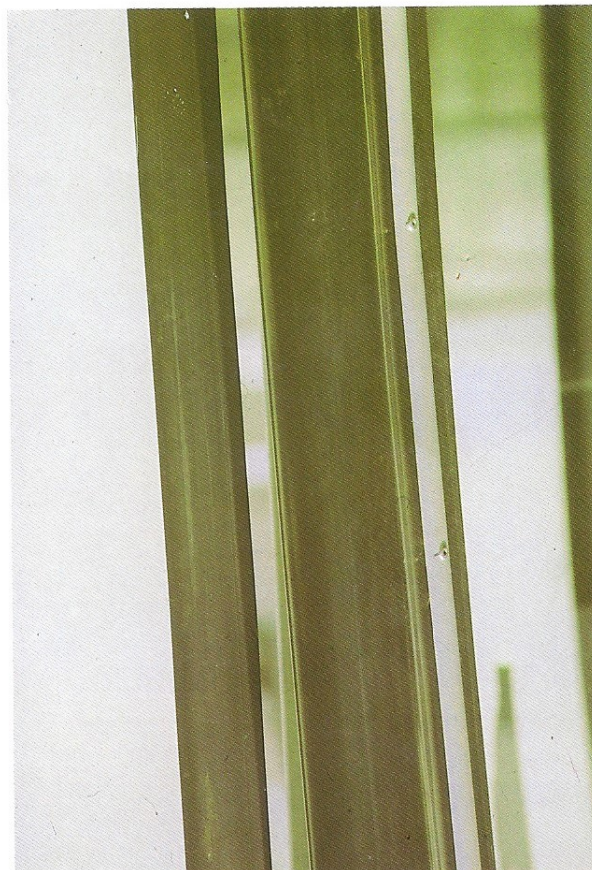
PUERTAS ENTRADA Y SALIDA.

En los autobuses de la E.M.T., S.A.M., las puertas, como es lógico, están situadas en el lado derecho del vehículo para permitir el acceso desde las aceras; las dimensiones son 1'26 x 2'15 metros, con doble hoja plegable; colocadas, una delante del eje delantero: la de entrada, y otra, detrás del eje trasero: la de salida.

El accionamiento de las puertas se realiza desde el puesto del conductor y es necesaria una vigilancia



Puerta.



Bordes de caucho.



Salida de Socorro.

constante en la presión del aire que acciona los pulmones de puerta. Esta necesidad obliga a una guerra con los agentes, que prefieren que la puerta accione de una forma rápida con toda la presión del aire: 8 kg./cm², en vez de los 4 kg./cm² con que debe trabajar, para que si alguien queda aprisionado no pueda causarle ningún daño.

En algunos vehículos existe un dispositivo que impide poner en marcha el coche si no están las puertas cerradas. Los cantos de las puertas llevan un borde de caucho que permiten retirar la mano o el brazo que haya podido ser atrapado. Existen en ambas puertas, en el interior y el exterior, un dispositivo de emergencia que permite dejar sin aire los pulmones y abrir las puertas con las manos.

ESCALONES Y ALTURA.

El hecho de que el autobús constituya una forma de desplazamiento popular, utilizado por todo tipo de personas, incluidos niños en edad escolar, ancianos, etc., implica una mayor motivación para cuidar de que no sea excesiva la distancia del suelo y resulte moderadamente suave la entrada por el primer escalón de acceso al coche, y por el resto de escalones de subida a la plataforma.

Las normas de calidad revisten bajo este aspecto un alto sentido social. Para buen número de personas de cierta edad o con defectos físicos, la subida o el descenso del autobús podrían resultar la operación más penosa de todo el viaje.

Por ello la altura sobre la calzada del primer escalón no debe ser superior a 35 cms.; la altura de los restantes escalones, que deben ser iguales entre sí, tiene que ser inferior a 20 cms.. No puede ser, sin embargo, demasiado bajo el primer escalón para evitar que roce con las aceras o calzada.

Sería deseable que, al menos en las mayores aglomeraciones de público, en las cabeceras de Líneas y confluencias de varias paradas, se facilitara el ascenso al autobús, especialmente de niños o personas mayores, por medio de la colocación de andenes prefabricados o alguna otra medida similar.

Las distintas alturas de los pisos y escalones en los vehículos de la E.M.T., S.A.M. son los siguientes:

ESCALONES Y ALTURA EN LOS VEHÍCULOS DE LA E.M.T., S.A.M.					
ALTURA PARTE DELANTERA (mm)					
VEHÍCULO	CALLE 1.º ESCALÓN	2.º ESCALÓN	3.º ESCALÓN	4.º ESCALÓN	PISO A SUELO
Pegaso (Comet)	380	210	210	220	1.020
Pegaso 5.023	345	210	210	200	965
Pegaso 6.038	380	230	240	—	850
Pegaso 6.420	390	200	210	—	800
Mercedes	353	190	190	—	733
Renault PR-100-2	359	163	163	—	685
Scania	350	190	190	—	710
Volvo	350	190	190	—	740
ALTURA PARTE TRASERA (mm)					
VEHÍCULO	CALLE A 1.º ESCALÓN	2.º ESCALÓN	3.º ESCALÓN	4.º ESCALÓN	PISO A SUELO
Pegaso (Comet)	380	240	240	200	1.060
Pegaso 5.023	345	230	225	220	1.020
Pegaso 6.038	380	255	240	—	875
Pegaso 6.420	370	200	200	—	800
Mercedes	353	190	190	—	733
Renault PR-100-2	359	211	211	—	781
Scania	350	190	190	—	710
Volvo	350	190	190	—	740



Pegaso 5.023.



Pegaso 6.038.



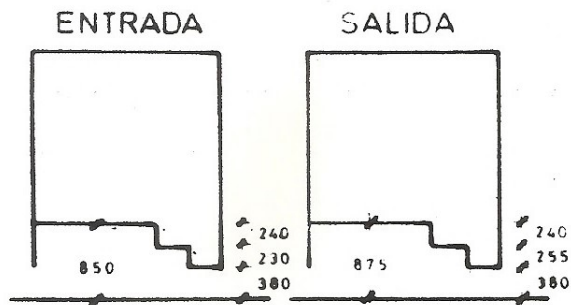
Renault.



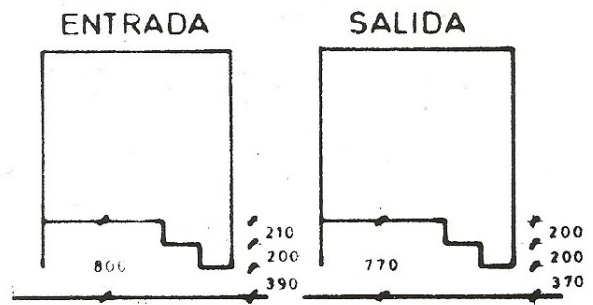
Mercedes.

ALTURA DE PISO Y ESCALONES, DE LOS DISTINTOS VEHICULOS

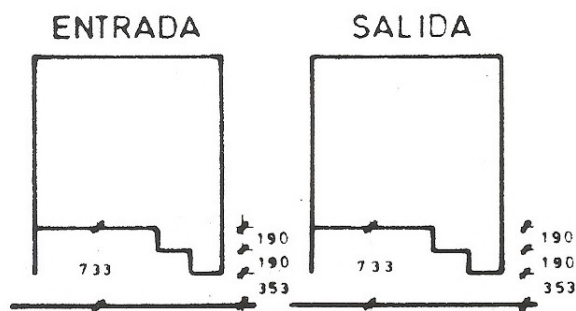
PEGASO 6038



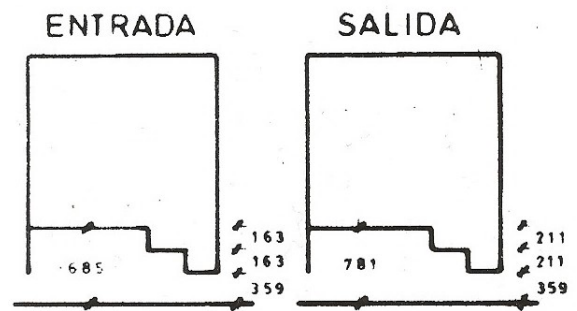
PEGASO 6420



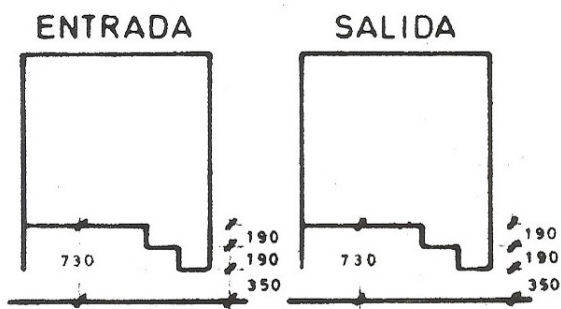
MERCEDES



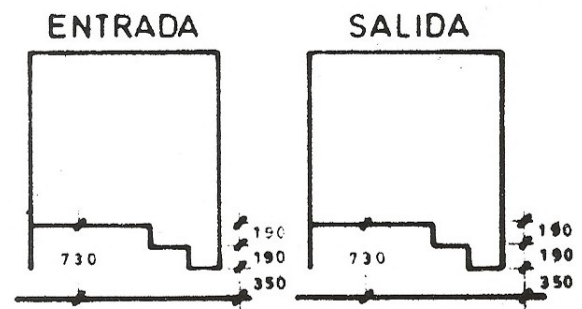
RENAULT



VOLVO



SCANIA



Como se puede comprobar, se ha ido reduciendo poco a poco, por los distintos fabricantes de vehículos, la altura de los pisos y escalones en éstos, con el resultado de un gran aumento del factor de comodidad del transporte urbano.

No obstante, continúa sin tener arreglo el inconveniente que la subida a los vehículos tiene para el sector de la población que forman los minusválidos, ya que la colocación de dispositivos para la utilización de dicho sector traería como consecuencia una serie de factores negativos para el mayor número de ciudadanos válidos (disminución de la velocidad comercial, mayor tiempo de detención en las paradas, ocupación de una de las dos puertas, etc.).

Por la E.M.T., S.A.M. y para paliar este problema, como se alude también en otro apartado de este informe, se ha ido creando una Línea Especial con un vehículo adaptado de ascenso y descenso y con un recorrido estudiado conjuntamente con la Asociación de Minusválidos, teniendo en cuenta los domicilios y desplazamientos de éstos en horas de la mañana. Igualmente se utiliza, con un recorrido especial, como transporte escolar para los niños de espina bífida que acuden desde sus domicilios al colegio y vuelven en este vehículo.



Dispositivo para minusválido.

ASIENTOS.

Partiendo de que técnicamente el número de asientos debe ser de 1'3 a 1'5 por m² de superficie disponible en el interior, nuestros vehículos disponen de 27 cómodos asientos, habiendo existido una clara evolución, desde el incómodo asiento antiguo de palmera, pasando por el poliéster, hasta el actual de poliéster y espuma en asientos y respaldo.

Prácticamente todos los asientos se encuentran orientados en el sentido de la marcha, excepto los de la plataforma delantera, colocados hacia el interior y sobre las ruedas, lo que facilita la entrada de los viajeros y su primer acomodo en el espacio libre de dicha plataforma, hasta su acoplamiento definitivo.

Buscando una mayor calidad en los últimos vehículos, los asientos son de Civi 2.000/1.



Asientos de palmeras.



Asiento poliéster con cojín y respaldo.



Asiento skay.

RUIDOS.

Hoy se habla ya de la contaminación por el ruido; forma, también perjudicial y característica, de hacer menos llevadera la vida en la ciudad, con dolores de cabeza, malestar, etc..

Durante la marcha no deben producirse en el interior del vehículo otros ruidos que los causados por los órganos mecánicos de los sistemas necesarios para el buen funcionamiento del coche.

Por la misma razón se pide a los viajeros que colaboren, no discutiendo o hablando en voz alta durante el trayecto.

En los vehículos de la E.M.T., S.A.M., todos de la marca Pegaso, en origen tienen las medidas necesarias para que los ruidos fueran mínimos, pero es normal que con el paso del tiempo, reparaciones, etc., el aumento de ruido sea mayor para los pasajeros; por este motivo, en el mantenimiento preventivo (revisiones) vamos a poner como otro órgano más del vehículo la revisión de ruido por órganos mecánicos, cifrándolo en un máximo de 89 decibelios, según el Reglamento 9, anexo al acuerdo de Ginebra.

VIBRACIONES.

Las vibraciones que experimentan los viajeros influyen en la sensación de comodidad del viaje.

Es un hecho que las variaciones en la velocidad de marcha, unido a los baches o irregularidad del pavimento producen oscilaciones en el vehículo; existe un límite para la intensidad de estas vibraciones que los viajeros están posiblemente dispuestos a soportar.

Conseguir que en el vehículo las vibraciones verticales estén incluidas dentro de los límites aceptables, puede realizarse con varias medidas: por una parte, mejorando la suspensión o mejorando la uniformidad de los pavimentos; por otra, compensando por medio de barras estabilizadoras los posibles movimientos y cabeceos.

En cualquier caso, es importante desarrollar un sistema normalizado para medidas de vibraciones en el interior del vehículo, tomando nota e investigando sobre la reacción de los pasajeros a las vibraciones y la influencia en ellas de las características del vehículo (suspensión, neumáticos, dimensiones...); esto permitirá desarrollar y especificar normas más concretas sobre el tema.

Es muy corriente en algunos talleres de mantenimiento el desentenderse de los amortiguadores de los vehículos como un elemento inservible en éstos; y son precisamente la suspensión y amortiguación, varios de los elementos que más deben cuidarse por la repercusión que tienen en el usuario.

Los sistemas de suspensión de nuestros vehículos son:

SISTEMAS DE SUSPENSIÓN EN LOS VEHÍCULOS DE LA E.M.Y., S.A.M.

	BALLESTA	AMORTIGUADOR	NEUMÁTICA
Pegaso (Comet)	+	+	—
Pegaso 5.023	+	+	—
Pegaso 6.038	+	+	+
Pegaso 6.420	—	+	+
Mercedes 0350	—	+	+
Renault PR-100-2	+	+	+
Scania	—	+	+
Volvo	—	+	+

+ = Tiene

— = No tiene

ACELERACIONES.

Las aceleraciones longitudinales y transversales, que soportan los viajeros durante el viaje, constituyen una de las fuentes de incomodidades más protestada y de difícil solución para las empresas de transportes, ya que en un 90% no dependen directamente de ellas mismas sino del conductor del vehículo.

Generalmente, la fuente de contratación de los conductores de los autobuses urbanos procede en su mayor parte del transporte de mercancía, y creamos que ninguna empresa de viajeros, bien al ingresar aquéllos bien en el transcurso de su vida profesional, ha realizado cursos de reciclaje para que estos profesionales se adapten a transportar personas.

Con independencia del factor humano existen otras causas que motivan los cambios bruscos en la aceleración, tales como la circulación, la distancia entre paradas, el estado del pavimento, la transmisión del vehículo, la dirección, los frenos, etc..

Triple es la posición en la que puede estar un pasajero en un vehículo de transporte urbano:

- 1.—Sentado.
- 2.—De pie, asido o sujeto.
- 3.—De pie, sin sujeción.

Para el primer caso de pasajeros sentados, éstos toleran perfectamente aceleraciones próximas a 3 m/s^2 tanto longitudinales, positivas o negativas, como transversales; e incluso en caso de emergencia hasta de 4 m/s^2 , sin causar daños a los pasajeros cogidos de imprevisto.

En el segundo caso de pasajeros de pie, asidos a barras horizontales o agarraderas colgadas, pueden resistir hasta aceleraciones de $2'2 \text{ m/s}^2$, y en barras verticales hasta $2'6 \text{ m/s}^2$. Estos datos son para personas normales, no así para los de tercera edad, obesas, etc..

Para el tercer caso de viajeros de pie, sin sujeción, la pérdida de equilibrio dependerá de la situación en que se encuentre el cuerpo del pasajero respecto a la aceleración, y podrá tener estos valores:

Mirando hacia adelante $1'6 \text{ m/s}^2$.

Mirando hacia atrás $1'2 \text{ m/s}^2$.

Mirando hacia los lados $1'8 \text{ m/s}^2$.

El camino a seguir para evitar estas incomodidades a los usuarios es, por consiguiente, la instrucción, vigilancia y concienciación de los conductores y, al mismo tiempo la transformación de los vehículos de la flota, sustituyendo sus órganos de transmisión por cajas de cambio automáticas, que es el camino emprendido por las empresas de transportes en Europa.

Actualmente, con la última adquisición de vehículos, seis de éstos disponen de C.C. automática, y esperamos ver los resultados que reportan a la solución de esta incomodidad.

5.3.—Factores de Seguridad.

Son aquellos que pueden originar seguridad o inseguridad al usuario, causándole en este segundo caso un malestar psíquico.

FACTORES DE SEGURIDAD

- Barras y asideros
- Petición de parada y Avisadores
- Normas
- Información al usuario
- Informe del recorrido
- Estado del Vehículo

BARRAS Y ASIDEROS.

Continuando con la descripción de la entrada al vehículo, es la propia seguridad del viajero la que exige la colocación de unas barras de sujeción a ambos lados de las puertas, y una más de sujeción en el caso de puertas dobles, que son las que tienen los autobuses de la E.M.T., S.A.M..

Así resulta que con una disposición conveniente de barras, toda persona que sube al autobús encuentra un punto de sujeción a una altura de fácil utilización.

La disposición de Barras y Asideros de sujeción está organizada de forma que desde cualquier punto de la superficie destinado a viajeros a pie, sean accesibles al menos dos puntos de sujeción.

Por otro lado, en las plataformas destinadas a viajeros de pie existen barras horizontales colcadas paralelas a las paredes.



Barras en vehículo Pegaso.



Barras en vehículo Mercedes.



Barras en vehículo Renault.

PETICIÓN DE PARADA Y AVISADORES.

Dada la rapidez o velocidad comercial del autobús y el acomodo en él de personas de diversa edad, sentadas o de pie, se hace necesario —en caso de paradas eventuales— la colocación de timbres como medio normal de señalización de paradas, situados a una altura media de cómoda utilización y en lugares de fácil acceso, como en barras laterales o centrales.

Por otro lado, para la no reiteración del aviso de timbre para la misma parada, en algunas ciudades —concretamente en Málaga—, se ha colocado un pequeño plafón en la parte delantera del interior del coche, que se ilumina y queda encendido hasta la salida del viajero, avisando al conductor de petición de parada y tranquilizando al usuario de que será atendida su demanda. Para no molestar al conductor con repetidas llamadas, únicamente lo hace una vez, quedando iluminado, y se apaga tras la apertura de la puerta de salida, empezando nuevamente el ciclo.



Solicitud de Parada.



Timbre Solicitud de Parada.



Normas.



Avisos al usuario.

NORMAS.

Si se pretende, como en nuestro caso, una colaboración de los viajeros, se hace necesario el conocimiento y cumplimiento, por parte de los mismos, de unas Normas mínimas, sobre Obligaciones y Derechos de los Usuarios, a tener en cuenta para la buena marcha del servicio.

Estas normas figuran expuestas en el interior del vehículo; pero dado que en la práctica el viajero no suele leerlas, las más importantes deben figurar destacadas y colocadas en el coche en forma de pegatinas de vibrantes colores para que llamen la atención y sean fácilmente conocidas.

INFORMACIÓN AL USUARIO.

Toda información que se ofrezca al usuario contribuye a una mayor calidad del servicio. Dado que las preguntas sobre la ruta y otras efectuadas al Agente pueden distraerlo de la conducción, parece más adecuada la información escrita o gráfica.

Es preferible la instalación de paneles móviles, estando en nuestros coches en el cristal posterior del asiento final de la izquierda, donde se da la información sobre posibles cambios de horarios, paradas, etc., así como servicios extraordinarios que se monten.

Como parte complementaria o previa de esta información, debe realizarse una buena señalización de los elementos que el público utilice, como puertas de entrada y salida, canceladoras de billetes, timbres de aviso y salidas de socorro.



Cuadro Aviso de Parada.

INFORME DEL RECORRIDO.

La inseguridad de pasarse de la parada a que se dirige es corriente en el usuario que desconoce la ciudad y tiene necesidad de ir preguntando al Agente o a otro pasajero dónde debe apearse.

En la E.M.T., S.A.M. tenemos previsto la instalación en los vehículos de un equipo electrónico que por audifonía va anunciando las paradas con antelación a la llegada y dando tiempo al usuario a solicitar la próxima parada.

Igualmente figurará un cuadro con todas las paradas del recorrido y una lámpara en cada una de ellas que se enciende intermitentemente durante el trayecto desde la última parada a la que corresponde.

ESTADO DEL VEHÍCULO.

No cabe duda que al llegar a la parada un autobús con mal aspecto de conservación, en lo que a chapa y pintura se refiere, y con una matrícula que denote que tiene bastantes años, crea una sensación de inseguridad en el usuario, aunque sus órganos mecánicos estén en perfecto estado.

Es por tanto necesario, y así se procura en la E.M.T., S.A.M., que el estado de las carrocerías de los vehículos sea impecable, intentándose la renovación de los vehículos con más de ocho años.

Igualmente se pondrá en sitio visible un aviso diciendo:

“Este vehículo ha pasado la revisión de la Inspección técnica de vehículo, el día_____, la próxima le toca el día_____”.



5.4.—Factores Ambientales.

En estos factores se integran los que pueden provocar impresiones negativas y repercuten así en la insatisfacción del usuario.

FACTORES AMBIENTALES

- Marquesinas
- Climatización
- Ventilación
- Humos y Olores
- Visibilidad
- Iluminación

MARQUESINAS.

La adecuada instalación de Marquesinas de Paradas es un factor condicionante del grado de satisfacción del usuario respecto al servicio. En cuanto a su diseño y colorido deben estar en consonancia con el ambien-



te y paisaje de la ciudad, siendo fácilmente identificables pero sin desdecir del conjunto urbanístico. En zonas de escaso viento o frío, como es el caso de Andalucía en general, y dada una buena frecuencia en las líneas de autobuses, no se hace necesario normalmente la instalación de Refugios, sino que es suficiente la de Marquesinas.

En el caso de la E.M.T., S.A.M., existen tres tipos: las marquesinas situadas en las concentraciones de paradas, que son de aluminio anodizado de color oro-champán; las Marquesinas de color de aluminio según el modelo conocido y usual en otras muchas ciudades; y las Marquesinas ordinarias, diseñadas para Málaga, de estructura metálica y lacadas en color amarillo. Existe asimismo una Marquesina-Refugio de la Línea del Aeropuerto. Complementariamente, en las fotografías y diapositivas, que ilustran este punto, se ofrece también el modelo utilizado en Málaga por el servicio interurbano de la Costa de la Empresa Portillo, S.A.



CLIMATIZACIÓN.

Punto éste importante, que en Andalucía reviste especial interés, dado el fuerte calor veraniego.

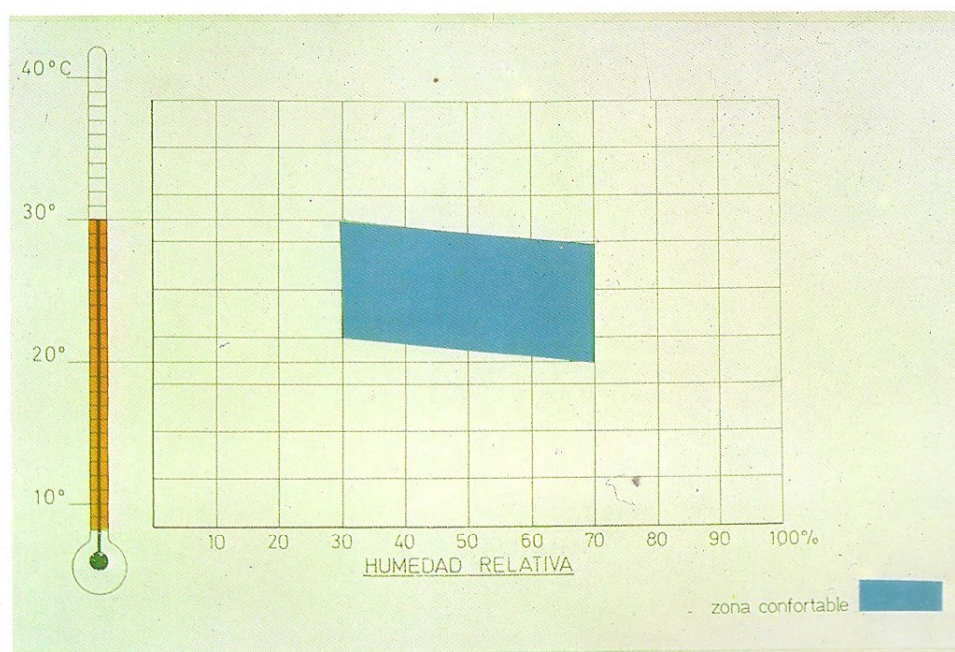
Habida cuenta que los turismos privados no disponen normalmente de climatización, la regulación de ésta en los autobuses es una ventaja que permite ofrecer mejor calidad al transporte público frente al privado.

Resulta interesante la experiencia de Málaga en este sentido, con la instalación del aire acondicionado en los vehículos desde el verano de 1985, y que ha supuesto un auténtico boom por la mayor apreciación del usuario, y el incremento relativo de viajeros.

El sistema colocado en la E.M.T., S.A.M. es el que a continuación se transcribe.



Signo de calidad.



Condiciones de confort.

—*Condiciones de Confort.*

El Confort es una sensación subjetiva; la intensidad de los factores que lo provocan (Calor y Humedad) es variable en cada individuo. No es pues posible fijar una temperatura y humedad únicas que hagan sentir confort en un ambiente.

Existe un conjunto de valores de temperatura y humedad dentro de los cuales la experiencia ha demostrado que la mayoría de las personas se sienten confortables. A este conjunto se le denomina *ZONA DE CONFORT*.

—*Condiciones ambientales en el interior del Vehículo.*

En verano, debido a las condiciones ambientales, se producen unas aportaciones de Calor y Humedad en el interior del vehículo que sitúan su ambiente fuera de la *ZONA DE CONFORT*.

Las aportaciones de Calor y Humedad que recibe un autobús, provienen fundamentalmente de:

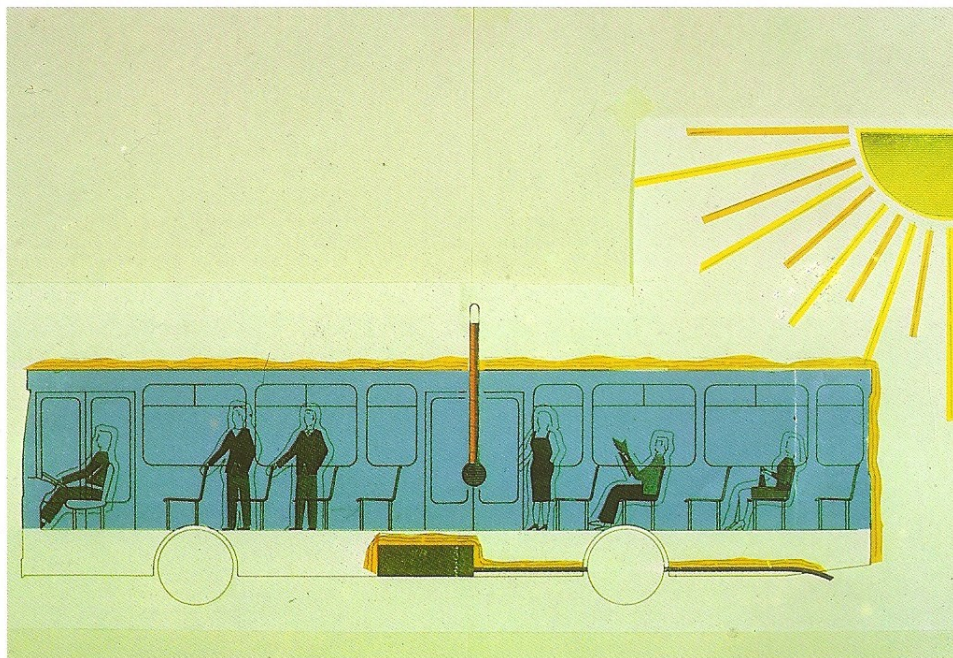
La radiación solar, (calor).

Las personas que hay en su interior (calor y humedad).

Fuentes de calor, como pueden ser: motor, tubo de escape, etc. (calor).

Infiltraciones de aire exterior (calor y humedad).

Para volver a las condiciones de confort es necesario la instalación de un *EQUIPO ACONDICIONADOR DE AIRE*.



Condiciones ambientales.

—*Equipo Acondicionador de Aire.*

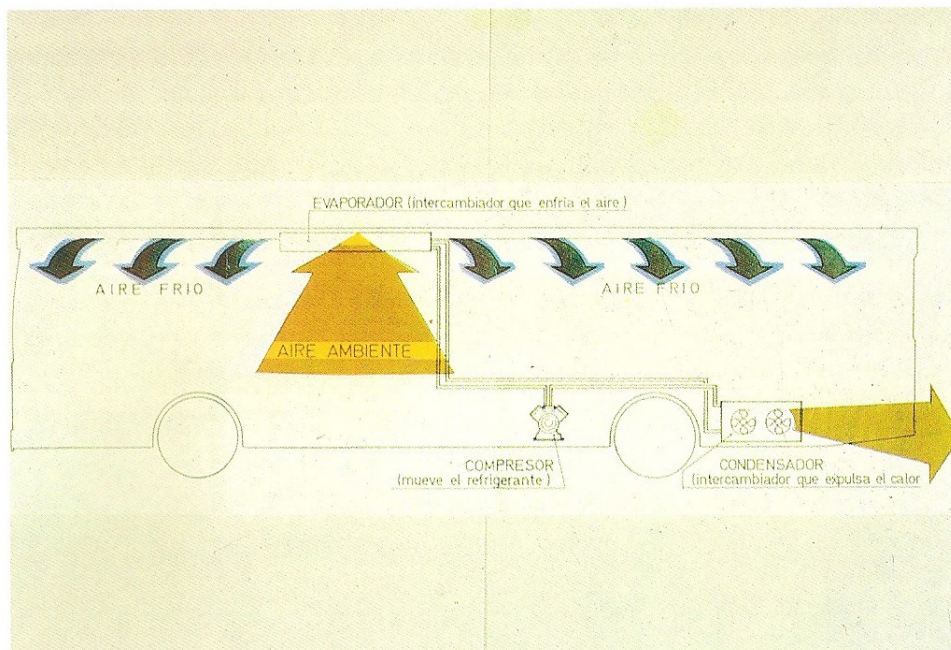
Es un dispositivo que hace posible extraer el calor y la humedad sobrantes del interior de un autobús. Consta de tres elementos principales: *EVAPORADOR*, *COMPRESOR* Y *CONDENSADOR*, unidos entre sí mediante tuberías, por el interior de las cuales circula el *Refrigerante*.

El funcionamiento de estos equipos se basa en una ley física que dice que el calor siempre pasa de aquellos cuerpos que están a alta temperatura a los que están a baja temperatura.

En el interior del vehículo se colocan Evaporadores con Refrigerante a baja temperatura equipados con turbinas, las cuales hacen pasar aire ambiente a través del evaporador y, como consecuencia de la diferencia de temperatura, el aire cede calor y se enfría.

En el evaporador, junto al proceso de enfriamiento del aire, se produce el secado del mismo por eliminación de agua.

El Compresor mueve el Refrigerante, transportando al Condensador la temperatura ambiente en el interior del vehículo.



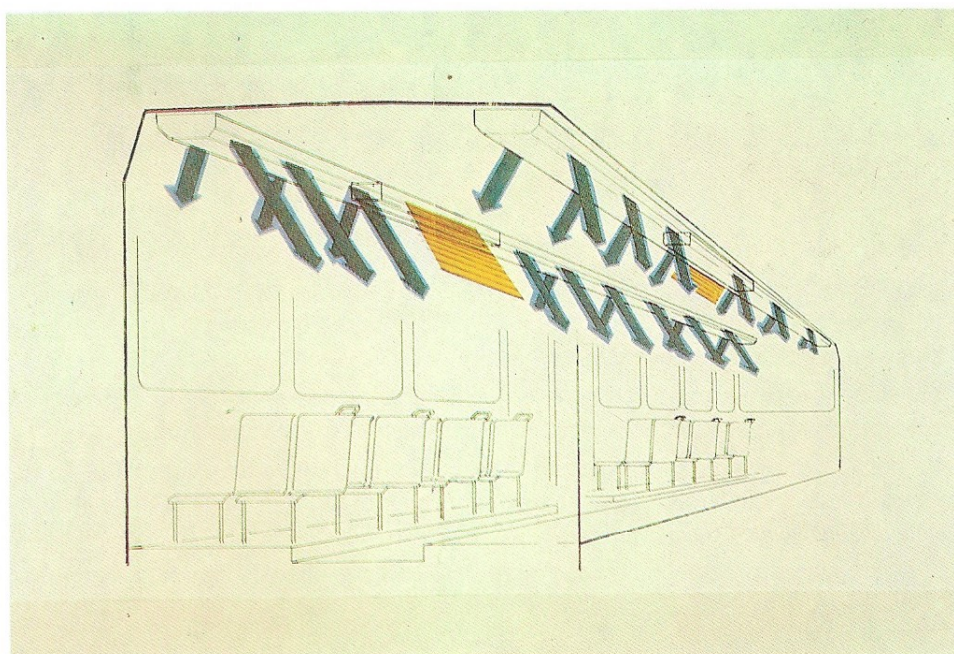
Equipo acondicionador de aire.

MOVIMIENTO DE AIRE EN EL INTERIOR DE UN AUTOBÚS.

El aire ambiente es aspirado por las turbinas de los Evaporadores y se enfría al pasar por los mismos. A continuación, es impulsado por las turbinas hacia las canalizaciones situadas en el techo a ambos lados del vehículo.

En estas canalizaciones van una serie de rejillas para la salida de aire, de forma que la cortina de aire frío proyectada por las mismas, se distribuye por igual, tanto en la zona de los asientos como en pasillos y otras zonas ocupadas por los pasajeros.

Con este movimiento de aire, se consigue un descenso de la temperatura y humedad en el ambiente interior del vehículo, situándose ambas dentro de los límites de la **ZONA DE CONFORT**.



El aire en el interior del vehículo.

VISIBILIDAD.

La mayor visibilidad posible desde el interior del vehículo, a través de ventanas en la parte delantera y trasera y en las paredes laterales, es elemento fundamental tanto de una buena iluminación y ventilación —con las ventanas móviles en la mitad superior—, como un componente importante de la comodidad y confort del viajero, permitiéndole localizar mejor su parada y gozar de la contemplación de la Ciudad.

Por ello, las separaciones opacas en las paredes de la carrocería deben ser las mínimas indispensables para asegurar la resistencia del conjunto, contribuyendo a la mejor visibilidad en el vehículo.



Visibilidad.



Ventilación.

VENTILACIÓN.

Unido a la climatización, y aún más imprescindible si cabe, resulta la ventilación. Climatización y ventilación pueden realizarse conjuntamente en época veraniega.

El sistema de ventilación debe asegurar la renovación constante del aire, con un mínimo de 12 renovaciones por hora, existiendo para ello un sistema mixto, mecánico o a mano.

La implantación real de la norma de no fumar supone un adelanto para facilitar la renovación del aire.



Aromatizador de ambiente.

HUMOS Y OLORES.

Resulta también una importante exigencia social el que se evite la contaminación por humos y malos olores en el interior del autobús.

Hay que impedir la entrada de gas y vapores procedentes del motor y del sistema de transmisión, etc., en el interior del recinto de pasajeros. El tubo de escape y los conductores de aireación de elementos mecánicos deben clorarse de forma que no sean absorbidos hacia el interior del vehículo.

En cuanto a olores, debe buscarse unir al sistema de ventilación la ambientación del vehículo, con aromatización, etc., llegando a extinguir, o al menos mitigar, los malos olores procedentes del propio vehículo y de la aglomeración humana en horas punta.

En la E.M.T., S.A.M. y en la canalización del aire acondicionado se depositan cada 15 días cuatro pastillas de desinfectante, con el fin de aromatizar el aire.

Igualmente está en proyecto la colocación de aparatos que periódicamente aromaticen el ambiente.

ILUMINACIÓN.

Una adecuada iluminación del vehículo constituye un índice más de confortabilidad. Un autobús bien iluminado durante el tiempo de noche, invita a subir en él y confiere al viajero una sensación de seguridad, pudiéndose mover dentro del coche como si fuera de día. Reporta además la posibilidad interesante, al menos para una parte del público, de poder leer durante el trayecto. Para ello sería necesario un nivel medio de iluminación a una altura de un metro sobre el suelo del orden de los 80 a 100 lux/m², en cuyo caso no se requeriría un alumbrado especial en puertas, etc.

En el caso de no existir un alumbrado general de las características descritas, es imprescindible que existan puntos de alumbrado en las puertas de entrada y salida, que faciliten el ascenso o descenso, así como sobre el puesto del Conductor y en las máquinas expendedoras y canceladoras, por razones obvias.



Iluminación.

5.5.—Factores Económicos.

Son aquellos que influyen en una mayor aceptación o en un mayor rechazo de este medio de transporte.

FACTORES ECONÓMICOS

- Información sobre precios
- Adquisición Bono-Buses Red
- Adquisición de otro tipo de Bonos compensados

INFORMACIÓN SOBRE PRECIOS.

No cabe duda que las tarifas de las empresas de transportes tienen gran influencia en la utilización del autobús urbano. Cualquier subida de las tarifas inmediatamente produce un descenso de usuarios del 8 al 10%, y aunque pasados algunos meses vuelven a recuperarse pasajeros, nunca alcanzan a la totalidad de los perdidos.

La experiencia que en la E.M.T., S.A.M. tenemos de este tema es que, desde la implantación del Bono-Bús, a pesar de subidas considerables en el billete ordinario o disuasorio y únicamente el tanto por ciento del IPC en el Bono-Bús, se ha ido manteniendo el número de viajeros sólo con pequeñas variaciones.

Las tarifas en estos años han sido:

PRECIOS DE TARIFAS Y NÚMERO DE VIAJEROS 1978-1986									
A Ñ O	1978	1979	1980	(2) 1981	(3) 1982	1983	1984	1985	1986
Bono-Bús	—	—	—	17'5	17'5	20	24'5	27'5	31'5(1)
Billete Ordinario . .	13	13	16	20	30	35	40	45	50 (1)
Viajeros en millones	26'7	26'4	25	31'7	34'7	34'8	33'4	33'5	—

(1) Incluido IVA

(2) Incorporación de las Líneas 6, 7 y 9

(3) Incorporación de las Líneas 3 y 4

En la Encuesta efectuada en el mes de Septiembre de 1985, una de las preguntas era:

¿Qué le parece el precio del autobús?

Siendo estas las respuestas:

Barato, 9%; normal, 66%; caro, 23%; otros 2%.

Sacando la deducción que el 75% de nuestros usuarios están conformes con las tarifas de la Empresa, contra el 23% que les parecen caras.

RED DE ADQUISICIÓN DE BONO-BÚS.

Las facilidades que se ofrezcan a los usuarios en la adquisición del Bono-Bús resultan fundamentales para su implantación y utilización.

Para la implantación se desarrolló una fuerte campaña publicitaria en Radio, Prensa, Vallas y folletos de mano, siendo rápidamente comprendida su finalidad y la forma de uso del Bono-Bús por los ciudadanos de Málaga.

Para su distribución y venta se llegó a un acuerdo con la Tabacalera y con las Cajas de Ahorros de Málaga, Ronda y Antequera, contándose en la actualidad con 176 puntos de venta repartidos por la Ciudad, según este detalle:

21	Sucursales de la Caja de Ahorros de Ronda
14	» » » de Antequera
24	» » » de Málaga
117	Estancos de la Ciudad
176	Total



Expendedora de Bono-Bús, vía pública

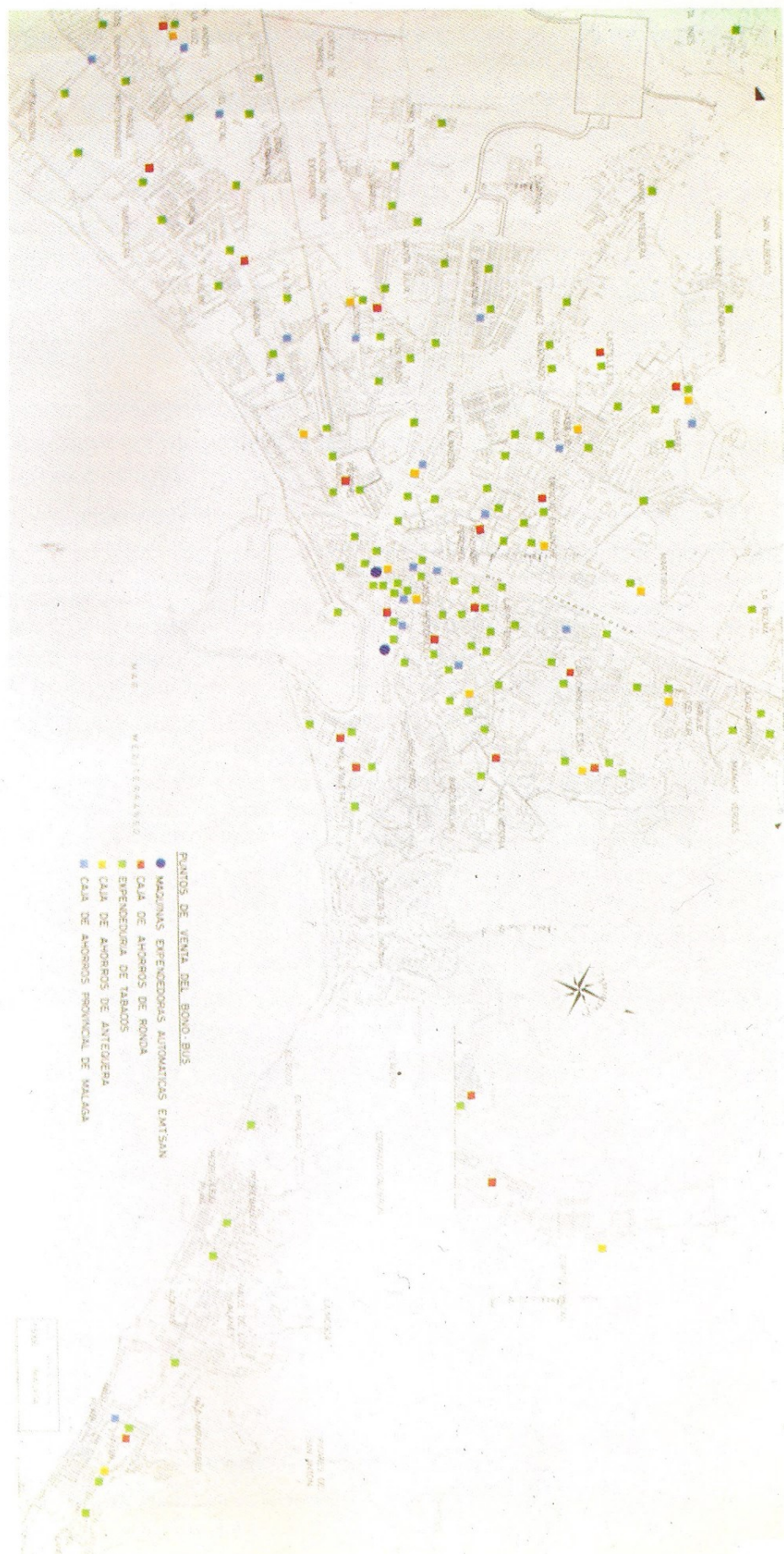
Posteriormente hemos instalado dos máquinas expendedoras de Bono-Bús en las áreas de concentración de paradas del Parque y de la Alameda, con resultados satisfactorios por su gran utilización.

La distribución del Bono-Bús por la Tabacalera tiene un alto costo para la Empresa, consistente en el 5% de su valor, que en el último año ha significado 25 millones de pesetas, y, dado el aumento de precio para años sucesivos y su utilización, estos costos irán aumentando.

A título de prueba vamos a colocar en los seis vehículos de la Línea núm. 12, San Andrés, máquinas expendedoras de Bono-Bús, situadas en las plataformas trasera o central y sin que incordien el trabajo del Agente. Gracias a ellas, el usuario podrá hacerse del Bono-Bús, una vez que haya satisfecho el importe de su billete o cancelado el Bono-Bús del que sea portador, pero en ningún caso podrá entrar en el vehículo, comprar el Bono-Bús en él y seguidamente cancelar.

En caso de que esta prueba dé resultado satisfactorio, se instalarían expendedoras en los 180 autobuses de la flota, con lo que se igualarían el número de puestos actuales de venta, sin tener que depender de Cajas y Estancos.

RED DE PUESTOS DE VENTAS DE BONO-BÚS.





Expendedora de Bono-Bús a colocar en los vehículos.

ADQUISICIÓN DE OTROS TIPOS DE BONOS COMPENSADOS.

Además del Bono-Bús Ordinario, la E.M.T., S.A.M. tiene implantados dos tipos de Bonos de menor precio para atender a los colectivos de personas de tercera edad y estudiantes.

Tienen acceso al Bono de tercera edad los ciudadanos que se encuentren comprendidos en la relación y las condiciones que se mencionan:

REQUISITOS IMPRESCINDIBLES:

- Tener 65 años de edad.
- Percibir ingresos por debajo del Salario mínimo interprofesional.
- Estar incluido dentro de una de las siguientes modalidades.

MODALIDADES:

- 1.—Jubilados de la Seguridad Social.
- 2.—Pensionistas de Invalidez Permanente ABSOLUTA, de Viudedad de la Seguridad Social, RENFE, Instituto Social de la Marina, Funcionarios del Estado, Cuerpos Armados y Administración Local, y Pensionistas de Favor Familiar.
- 3.—Jubilados del Instituto Social de la Marina, RENFE, Funcionarios del Estado, Cuerpos Armados y Administración Local.
- 4.—Esposas de Jubilados.
- 5.—Personas acogidas al Fondo de Asistencia Social de la Junta de Andalucía.
- 6.—Orfandad de mayores de 65 años.
- 7.—Españoles Jubilados que hayan trabajado en el Extranjero.

La utilización del Bono-Jubilado, desde su implantación en 1979 hasta el día de hoy, ha sido la siguiente:

UTILIZACIÓN Y PRECIO DEL BONO-JUBILADO 1979-1986			
AÑO	UTILIZACIÓN	%	PRECIO PESETAS
1979	1.050.126	3'97	3
1980	1.797.581	7'18	5
1981	1.877.774	5'92	5
1982	2.591.464	7'47	5
1983	2.592.855	7'43	7
1984	2.306.200	6'90	7
1985	1.982.368	5'91	8
1986 (+)	2.600.000	7'46	20 (IVA)

(+) Estimado

Hasta 1985, sólo podían utilizar este Bono los Jubilados de la Seguridad Social, habiéndose extendido en 1986 a todos los beneficiarios relacionados anteriormente.

Para la obtención del carné que da derecho a la utilización de este tipo de Bonos, los solicitantes los gestionan en las 11 Tenencias de Alcaldía que hay en la Ciudad, previa presentación de la documentación correspondiente, realizándose la renovación anual en las Oficinas de la Empresa.

La venta de Bonos se realiza en la Caseta que para este fin tiene instalada la Empresa en el área de concentración de paradas y de fácil acceso para los usuarios y en las Oficinas de la Empresa.

La utilización es ilimitada en cuanto a horario o día se refiere.

Para el acceso a los Bonos de Estudiantes es indispensable estar cursando estudios de EGB, BUP, COU, FORMACIÓN PROFESIONAL O ESTUDIOS UNIVERSITARIOS, siendo las limitaciones las siguientes:

E.G.B.	6-14 años
B.U.P. o C.O.U.	15-18 años
FORMACIÓN PROFESIONAL.	15-19 años
UNIVERSITARIOS	19-24 años

La tramitación del carné se realiza en las Oficinas de la Empresa, así como su renovación anual, habiendo tenido gran aceptación entre los estudiantes a pesar de que su utilización está limitada a los horarios y días lectivos del curso escolar. Su utilización ha sido:

UTILIZACIÓN Y PRECIO BONO-ESCOLAR 1979-1986			
AÑO	UTILIZACIÓN	%	PRECIO PESETAS
1979	501.995	1'90	12
1980	498.251	2'00	12
1981	507.319	1'60	12
1982	797.436	2'30	12
1983	1.188.010	3'40	12
1984	1.615.325	4'83	13
1985	2.034.889	6'07	15
1986 (+)	2.548.080	7'32	20 (IVA)

(+) Previsto

También la adquisición de este Bono se efectúa en la Caseta instalada en el área de concentración de paradas en el centro y en las Oficinas de la Empresa.



5.6.—Factores de Información.

En este tipo de factores se incluyen los que ayudan al usuario a elegir con facilidad, sin ningún tipo de dificultad, el vehículo a tomar según el destino adonde se dirija.

FACTORES DE INFORMACIÓN

- Información general de la Red.
- Discos de Paradas.
- Anomalía en la Línea.
- Información en Áreas de Concentración de Paradas.

Es evidente que para conseguir que el público use más frecuentemente los transportes públicos es necesario que conozca los servicios que se le ofrecen.

Es corriente, especialmente en ciudades grandes, que el público conozca solamente algunas líneas que utiliza más a menudo. La información es precisa a dos niveles: Uno, general sobre todos los servicios existentes que se consultaría antes de iniciar un viaje, y otro, de menor alcance en las paradas, que serviría para confirmar al viajero que está utilizando los servicios apropiados.

INFORMACIÓN GENERAL DE LA RED.

En lo concerniente a la información general, la pieza fundamental son los planos generales de líneas. Por la E.M.T., S.A.M. se han instalado en las principales concentraciones de paradas 20 planos esquemáticos de las líneas existentes; son de dimensiones 1'80 x 1'20, enmarcados en aluminio anodizado en oro champán e iluminados con proyección exterior.



Plano de la Red.



Disco Parada Nocturno



Disco Parada Minusválido

DISCOS DE PARADAS.

En todas las paradas eventuales de las distintas Líneas de la flota existe un Disco de Parada, con indicación del número de la Línea, el correspondiente itinerario, así como la hora de la primera y la última salida; complementándose la información con la frecuencia en días laborables y los precios de los distintos sistemas de billetes.

Como ya indicábamos, en las paradas terminales de las Líneas que tienen una frecuencia superior a 15 minutos, se informa de los distintos horarios de salida. En las Líneas especiales, como las nocturnas, minusválidos y aeropuerto, figura una pequeña placa de 15 x 15, indicativa de parada de la referida Línea.



Disco Parada año 1970.



Disco Parada Aeropuerto.

EMT

4.1

SE RUEGA LLEVEN EL IMPORTE DEL BI-
LLETE PREPARADO

FRECUENCIAS
LABORALES 10 minutos
FESTIVOS 12 minutos

PRIMERA SALIDA
6 h.22m.

TARIFA
LABORAL 6 a 21 horas 20 Ptas
NOCTURNOS Y FESTIVOS
Tarifa única 25 Ptas
ABONOS
20 viajes cualquier
día y hora 350 Ptas

ULTIMA SALIDA
24 h.00m.

San Rafael (Cementerio)
Camino San Rafael
La Unión
La Unión
La Unión
La Unión
Estación
Expl. Estación
Muelle de Heredia (San José)
Muelle de Heredia
Boat El Copo

Disco Parada año 1980.

EMT

LA PALMA ALAMEDA PRINCIPAL

17

LA PALMA-calle Deva
calle DUERO
calle CABRIEL
calle CABRIEL
Dr. MUGUERZA B.
Dr. MUGUERZA B.
rotonda VIRREINA
Bda. VIRREINA
Avda. LA PALMILLA
Avda. LA PALMILLA

ALAMEDA PRINCIPAL
ARMENGUAL de la MOTA
MARMOLES
Avda. FATIMA
Avda. FATIMA
HOSPITAL CIVIL
A. de los ANGELES
Dr. MARANON
Dr. MARANON
Avda. LA PALMILLA
Escuela Formación Profesional

FRECUENCIAS
Laborables 5.5 mints.
Festivos 6.5 mints.

PRIMERA SALIDA
6.27

TARIFAS INCLUIDO I.V.A.
BILLETE DISUADORIO 50 Ptas
BONOS
Bono Bus 10 viajes 315 Ptas
Bono Jubilados 200
Bono Estudiante 200

SE RUEGA LLEVEN EL IMPORTE DEL BI-
LLETE PREPARADO

ULTIMA SALIDA
Laborables 23.40
Festivos 23.50

Disco Parada 1986.



Disco de Parada en Zaragoza.

ANOMALÍAS EN LA LÍNEA.

Es frecuente en las ciudades que por motivos diversos, Semana Santa, Feria, Obras, Actos Culturales o Deportivos, Desfiles, etc., quede suspendido el servicio en algunos tramos de líneas y por consiguiente en las paradas de estos tramos. Puede suceder entonces que algún usuario llegue a la parada y, a pesar de haberse anunciado por prensa, radio y avisos en los propios vehículos, no esté enterado de estos cambios. Para evitar estas molestias, por la E.M.T., S.A.M. se coloca en estos casos una placa informando de la interrupción del servicio y dando explicaciones de los motivos.

CRUZ HUMILLADERO ————— **LA UNION 1**

FRECUENCIAS
Laborables 10 mints.
Festivos 12 mints.

PRIMERA SALIDA
6,15

TARIFAS INCLUIDO I.M.A.
BILLETE DISuasorio 50 Pts.

BONOS
Bono Día 10 viajes 315 Pts.
Bono Jubilados " " 200 "
Bono Estudiante " " 200 "

SE RUEGA LLEVEN EL IMPORTE DEL BILLETE PREPARADO

ULTIMA SALIDA
23,15



Empresa Malagueña de Transportes S.A.M.

AVISO AL PUBLICO

Por motivo de las obras en el Paseo de los Tilos, se anula esta parada, desde las 21,00 h. a las 0.15 h. del día 21 de Febrero

Anomalías en Líneas.

INFORMACIÓN EN LÍNEAS DE FRECUENCIA SUPERIOR A 12 MINUTOS.

Como decíamos anteriormente, es conveniente para informar a los usuarios, que en las paradas de ambas cabeceras de final figure el horario de las distintas salidas.

FUTURA INFORMACIÓN EN ÁREAS DE CONCENTRACIÓN DE PARADAS.

Por la E.M.T., S.A.M. se está estudiando la posibilidad de colocar en las tres áreas de concentración de paradas, unos monitores que accionados fácilmente por el público, dé toda clase de información sobre calles, barrios, líneas paradas, horarios, enlaces de líneas, etc., completándose así el ciclo de información para el usuario.

SALIDA

ULTIMA SAL

LABORABLES	
ORIGEN	DESTINO
8.05	7.45
8.30	8.25*
8.50	8.50
9.15	9.15*
9.40	9.40
10.10	10.05*
10.30	10.30
10.55	10.55*
11.20	11.20
11.40	12.00
12.20	12.15*
12.40	12.40
13.00	13.00*
13.25	13.25
14.15	13.50*
15.20	14.40
16.05	15.40
16.55	16.30
17.20	17.00*
17.45	17.20
18.10	17.45*
18.30	18.10
18.50	18.35*
19.10	18.50
19.30	19.25*
20.30	20.35

SABADOS	
ORIGEN	DESTINO
8.30	8.50
9.15	9.40
10.10	10.30
10.55	11.20
11.45	12.10
12.35	13.00
13.25	13.50
17.20	17.00
18.10	17.45
19.00	18.35
19.50	19.25
20.30	20.10
	21.00

NOTA: LOS VIAJES MAR-
CADOS(*) ENTRAN
POR VARELA.



5.7.—Factores de atención general.

Estos factores pueden definirse como productores de un sentimiento de protección o desprotección por parte de la Empresa, tal como son percibidos por el usuario.

FACTORES DE ATENCIÓN GENERAL

- Trato de los Inspectores y Agentes con los usuarios.
- Casetas de Información.
- Planos de la Red.
- Objetos perdidos.
- Reclamaciones.

TRATO DE LOS INSPECTORES Y AGENTES CON LOS USUARIOS.

El trato que dispense el Inspector y el Agente al usuario es de vital importancia para la imagen que la empresa de transporte dé al público. De nada vale una política de Marketing desarrollada por la empresa para tratar de conseguir clientes, si al utilizar el servicio de transporte el usuario se encuentra con un trato hostil por parte de las personas que deben estar a su servicio y ofrecerle un trato correcto y amable.

Bastantes medidas se han tomado por la E.M.T., S.A.M. para tratar de mejorar en este tema; unas han sido positivas, pero otras no han tenido el fin que se deseaba, y este problema, aunque minoritario, tiene un poder de multiplicación grande: El que haya 10 ó 20 Agentes e Inspectores que no traten correctamente al público, hace que la opinión sobre el conjunto de la plantilla sea deficiente.

En las encuestas últimas realizadas, la opinión de los encuestados fue la siguiente respecto a esta cuestión:

¿El personal de la Empresa le trata correctamente en el autobús?

EL AGENTE ÚNICO			
ENCUESTA	SÍ	A VECES	NO
Febrero 1985	58%	31%	11%
Septiembre 1985	63%	28%	7%

EL INSPECTOR				
ENCUESTA	SÍ	A VECES	NO	NO SE VEN
Febrero 1985	81%	5%	3%	11%
Septiembre 1985	78%	4%	2%	8%

No cabe duda que una opinión no satisfactoria del 48% y el 35% sobre el Agente y el 8% y el 6% sobre los Inspectores nos hace reflexionar que en este tema nos queda un gran camino por recorrer y cuanto hagamos por mejorar tendrá una gran repercusión en el marketing de la empresa.

Hemos calificado al personal que está en contacto con el público como "Personal de Frontera" ya que el trabajo que realiza se encuentra en la frontera donde termina y empieza el público. En el apartado siguiente daremos detalles de las medidas tomadas por la E.M.T., S.A.M. para la preparación del Personal de Frontera.

CASSETAS DE INFORMACIÓN.

El tener instalados en los puntos neurálgicos de la ciudad centros de información para atender las consultas y reclamaciones de los usuarios, es de vital importancia para las relaciones entre las empresas de transportes y aquéllos.

Para la E.M.T., S.A.M. se han instalado dos casetas de información y al mismo tiempo de control en las áreas de concentración de paradas de la Alameda y el Paseo del Parque, donde se atienden las consultas, tanto personales como telefónicas, y se facilita también información escrita (Planos de la Red, Instrucciones para la obtención de carnés de Bonos Bonificados, Horarios de Líneas con frecuencia mayor de 15 minutos), encontrándose igualmente los libros de reclamaciones a disposición de los usuarios.

Tenemos en proyecto la instalación de una tercera caseta en el área de concentración de paradas del Muelle de Heredia, donde al mismo tiempo que a las líneas de transportes urbanos, se atenderán las líneas interurbanas de Torremolinos, Rincón de la Victoria, Churriana, Campanillas, etc.

PLANOS DE LA RED.

Por todas las empresas de transportes urbanos del país se han editado Planos de la Red de T.U. de sus respectivas ciudades, lo que constituye una medida positiva adoptada, cuya eficacia —en buena parte— depende de la forma de distribución adoptada.

El Plano publicado por la E.M.T., S.A.M. tiene en la cara principal la Red de Autobuses y Microbuses, y en el anverso el itinerario de todas las Líneas y las Normas de Utilización.

Igualmente se ha editado Plano de la Línea del Aeropuerto, que se ha repartido entre Agencias de Viajes y Hoteles y está a disposición del público que lo solicite.



Caseta de Control e Información.



Distintos planos de Redes de Autobuses.

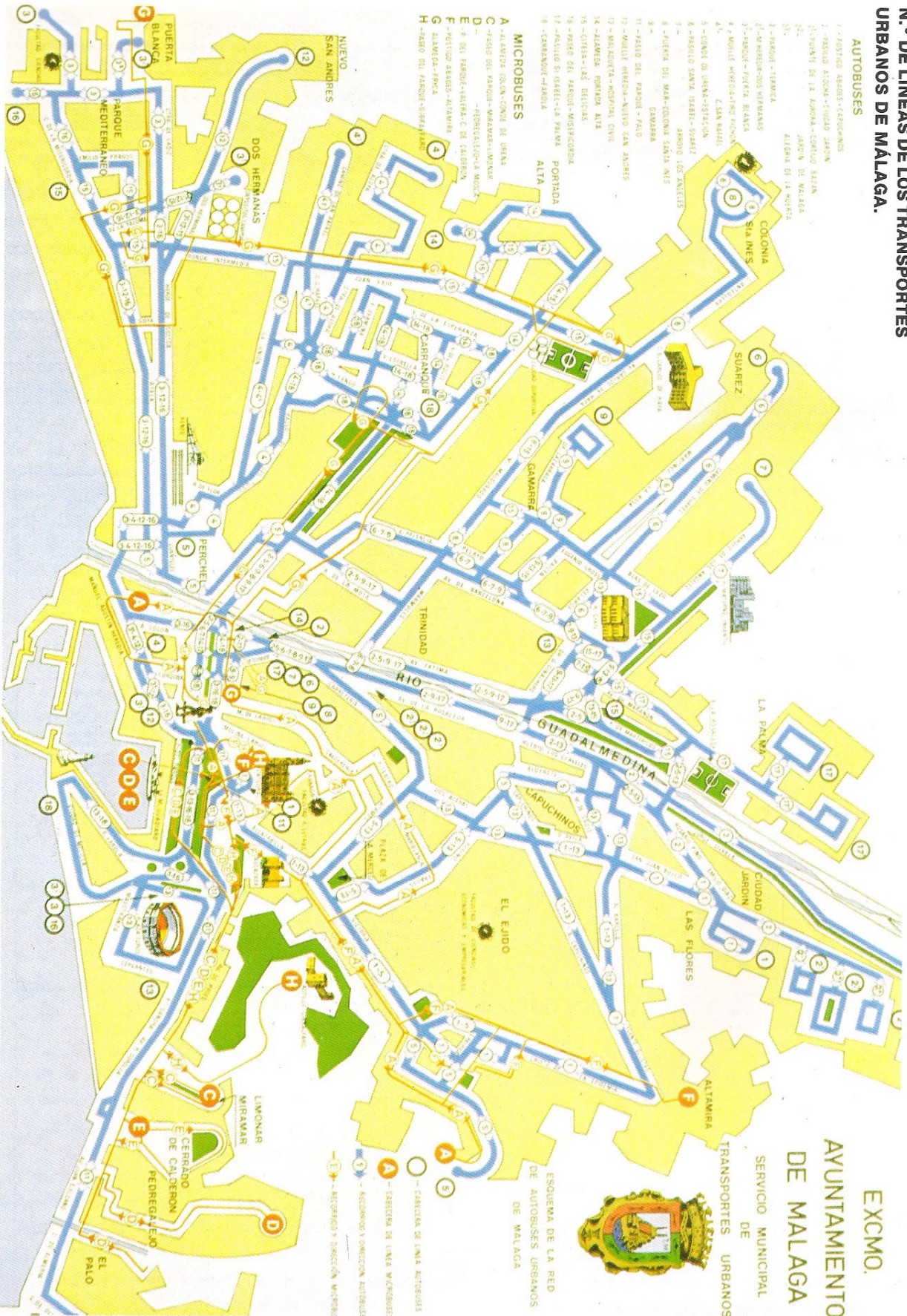
N.º DE LÍNEAS DE LOS TRANSPORTES URBANOS DE MÁLAGA.

AUTOBUSES

- 1 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 2 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 3 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 4 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 5 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 6 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 7 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 8 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 9 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 10 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 11 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 12 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 13 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 14 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 15 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 16 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 17 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 18 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 19 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 20 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 21 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 22 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 23 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 24 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 25 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 26 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 27 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 28 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 29 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 30 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 31 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 32 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 33 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 34 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 35 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 36 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 37 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 38 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 39 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 40 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 41 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 42 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 43 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 44 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 45 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 46 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 47 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 48 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 49 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 50 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 51 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 52 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 53 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 54 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 55 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 56 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 57 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 58 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 59 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 60 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 61 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 62 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 63 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 64 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 65 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 66 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 67 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 68 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 69 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 70 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 71 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 72 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 73 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 74 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 75 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 76 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 77 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 78 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 79 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 80 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 81 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 82 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 83 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 84 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 85 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 86 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 87 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 88 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 89 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 90 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 91 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 92 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 93 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 94 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 95 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 96 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 97 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 98 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 99 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- 100 - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE

MICROBUSES

- A - ALAMEDA COCA - CONDE DE URBIA
- B - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- C - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- D - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- E - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- F - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- G - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE
- H - PASADIZO AGUAS - CARRANQUE





ESPACIO PARA PUBLICIDAD

EXCMO. AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA

NÓRMAS PARA LA UTILIZACIÓN DE LOS TRANSPORTES URBANOS

Derechos y obligaciones generales de los usuarios

(tomados de las Normas que figuran en el interior de los vehículos)

- Toda persona que de cumplimiento a las disposiciones vigentes y reuna los requisitos exigidos por las mismas, tiene derecho a utilizar los vehículos del servicio que se hallen prestando en línea regular o especial.
- El usuario tiene igualmente derecho... a que por el personal de servicio se dé el más exacto cumplimiento a lo previsto en estas normas y disposiciones vigentes; pero en todo caso, se abstendrá de discutir con los empleados, acatando sus decisiones y presentando la oportuna reclamación en el oficio correspondiente, acompañada del billete, si se le hubiese expedido.
- A la llegada del vehículo el público subirá al mismo, una vez estacionado éste, por la puerta que al efecto se indica en el vehículo, quedando terminantemente prohibido, en excepción de ninguna clase, hacerlo por otro.
- En los vehículos con una única puerta, el público subirá al mismo una vez descendidos los viajeros que lo deseen.
- No se permitirá a los señores usuarios subir al vehículo en cualquiera de las siguientes circunstancias:
 - a) Portando bultos o efectos que por su tamaño, clase, forma y cantidad, no puedan ser llevados por sus portadores encima de ellos mismos, sin restar espacio que deba ser utilizado para el tránsito ocupado por los viajeros, y sobre todo en que molesten a éstos, ni ensucien el coche o despidan olores desagradables.
 - b) Conducidos cualquier clase de animales.
 - c) Llevando indumentaria indecorosa o imprópia.
 - d) Encontrándose ebrios o aducos.
- El viajero tan pronto como el coche deberá abonar el billete correspondiente, que emita el agente, dándole para el caso moneda de curso legal, en detrimento que la invalide, y en cuantía máxima que no exceda del cuantitativo del importe total, pues el agente no tendrá obligación de proporcionar cambio de moneda que supere la proporción indicada.
- En su caso, el usuario deberá introducir la tarjeta correspondiente a tarifa reducida en la máquina card reader dispuesta a tal fin.
- Los viajeros que por cualquier circunstancia no pudiesen abonar su billete, habrán de esperar en la parada siguiente a aquélla en que trató de efectuar el pago.
- Una vez abonado el billete o cancelada la tarjeta de abono, el usuario deberá pasar al interior del vehículo, sin dejar espacio libre que entorpezca la circulación interior del mismo.
- Queda terminantemente prohibido a los señores viajeros:
 - a) Fumar en el interior de los coches en los que se anuncie tal prohibición.
 - b) Producir cualquier clase de ruidos innecesarios, tales como gritar, cantar, silbar, etc.
- Converse con los empleados, excepto hecha del agente, para asuntos estrictamente indispensables relacionados con el servicio.
- Andar en el coche apaisado, sacados o cualquier objeto inservible.
- Escupir, comer o beber.
- En general, cualquier conducta que perturbe el decoro que debe reinar en el vehículo, y sea contrario al buen espíritu cívico.
- El usuario que una vez pasado el interior del vehículo se encuentre sin billete, habrá de pagar al agente procurando perturbar al mínimo el tráfico interior y solicitar el abono de uno nuevo, previo pago de su importe, con independencia de que tal medida le oblique a abandonar el asiento por ocupar el que tendrá acceso otro usuario a lo deseado.
- Caso de ser sorprendido un usuario sin billete o sin cancelar la tarjeta por el empleado del servicio, habrá de abonar cantidad doble del viaje ordinario, entregándole también el número de billete sin perjuicio de la responsabilidad en que pudiese incurrir.
- Los señores viajeros habrán de mostrar su billete o tarjeta de abono cuantas veces sean requeridos a ello por el personal del servicio, en buen estado de control, sin roturas o deterioros que haga imposible su uso.
- Al bajar del vehículo habrá de hacerlo el viajero por la puerta o puertas señaladas al efecto, sin que se admita excepción alguna a esta prescripción, ni a pretexto de imposibilidad por aglomeración de público.
- El vehículo habrá de ser desahogado por la totalidad de los viajeros en las paradas de las líneas. En su consecuencia, quienes deseen continuar viaje se aguardarán y guardarán turno para subir de nuevo al coche, a todos los efectos, como si lo hiciera por primera vez.
- Caso de producirse accidente en un vehículo del servicio y resultado del mismo ocasionarse lesiones leves o alguna persona, se observarán las siguientes normas:
 - a) El lesionado deberá recibir asistencia precisamente en un centro sanitario oficial o de la Seguridad Social, donde se facilitará el correspondiente parte facultativo.
 - b) Por el agente del vehículo se expedirá parte detallada de los hechos, en la que se consignarán los datos de los vehículos intervinientes en forma más o menos directa en el accidente, con nombres, apellidos y domicilio del propietario y conductor; datos personales del lesionado y de los testigos presentes.
 - c) Quiénes se consideren perjudicados podrán presentar la oportuna reclamación en las oficinas del servicio o directamente en el Juzgado correspondiente.
 - d) El vehículo continuará su viaje tan pronto como las circunstancias lo permitan.

LÍNEAS DE AUTOBUSES

1. P. ABADES - CAPUCHINOS		2. P. ATÓCHA - CIUDAD JARDÍN		3. FTE PARQUE - TÉRMICA		3.1. M. HEREDIA - DOS HERMANAS	
IDA	VUELTA	IDA	VUELTA	IDA	VUELTA	IDA	VUELTA
Alcazabilla Victoria Cristo Epilemia Alam. Barcelona Urb. Flores Parque Sur	Urb. Las Flores Pza. Capuchinos C. Epidemia Ayala Alcazabilla P. Abades	Pta. Aurora - Avda. Rosaleda Hto. Claveros Avda. J. Silveira Avda. R. y Cajal Campo Deportes	Avda. R. y Cajal P. Martiricos Avda. Fátima A. de la Mota Alameda	Correos Alameda Cuarteles Carretera Cadiz Puerta Blanca Térmica	Carril Térmica Pta. Blanca Carretera Cadiz Ayala Muelle Heredia Fte. Parque	Plaza Toros Vieja Cuarteles Heroe de Sostoa Huelín C. Sotelo Dos Hermanas	Dos Hermanas Avda. La Paloma Huelín Fte. las Américas Muelle Heredia
3.2. PARQUE - PTA. BLANCA		4. M. HEREDIA - TIRO PICHÓN		4.1. M. HEREDIA - C. S. RAFAEL		5. CONDE UREÑA - ESTACION	
IDA	VUELTA	IDA	VUELTA	IDA	VUELTA	IDA	VUELTA
Correos Alameda Cuarteles Ctra. Cádiz Los Guindos Pato	Pta. Blanca Ctra. Cádiz Avda. Paloma Ayala Muelle Heredia Correos	Cuarteles Estación Pº de los Tilos C. Humilladero Ctra. Cártama Correg. Molina	Ctra. Cártama C. Humilladero La Unión Estación Exp. Estación Muelle de Heredia	Cuarteles Estación Pº de los Tilos C. Humilladero Camino San Rafael Bodegueros	Camino San Rafael La Unión C. Humilladero Exp. Estación Muelle Heredia	Victoria Plaza Merced Postigos Martiricos Arr. Angeles A. Palencia Cuarteles	Salitre Alameda Pto. Sta. Isabel Carretera Alamos Victoria Conde Ureña
6. PLLO. S. ISABEL - SUAREZ		7. P. STA. ISABEL - ARROYO ANGELES		8. PTA. MAR - COL. STA. INES		9. PUERTA DEL MAR - GAMARRA	
IDA	VUELTA	IDA	VUELTA	IDA	VUELTA	IDA	VUELTA
Mármol Avda. Barcelona Velarde Cº Suarez J.L. Estrada Cº S. Alberto	Cº San Alberto M. de la Rosa Eugenio Gross Plaza Bailén A. Palencia Alameda Principal	Mármol Avda. Barcelona G. Ginachero Arr. Angeles Conde Torneo Arr. Angeles	Arr. Angeles Plaza Bailén A. Palencia Hileria Avda. Andalucía Alameda	Mármol M. Maldonado Cº Antequera Carlos Haya Testinos Portales	Portales Testinos Cº Antequera Carlos Haya A. Palencia Alameda	Avda. Rosaleda Arroyo Angeles Bailén Eugenio Gross Carril Gamarra Gamarra	Carril Gamarra Eugenio Gross Avda. Barcelona Hospital Civil Avda. Fatima A. de la Mota
10. TORREMOJINOS		11. PARQUE - EL PALO		12. M. HEREDIA - SAN ANDRES		13. MALAGUETA - HOSPITAL CIVIL	
IDA	VUELTA	IDA	VUELTA	IDA	VUELTA	IDA	VUELTA
P. Costa del Sol Ctra. Benalmádena Mercado Loma de los Riscos Montemar Eurosol Alona	Aloha Eurosol Res. San Carlos Loma de los Riscos Mercado Pl. Costa del Sol	Plaza de Toros Limonar Baños del Carmen Acacias Ctra. Olías Col. G. Mata	Ctra. Olías Echevarría Baños del Carmen Miramar Plaza de Toros Parque	Cuarteles Estación Héroes de Sostoa Dos Hermanas Vista-Francia San Andrés	San Andres Vista-Francia Dos Hermanas Avda. Palma Ayala Muelle Heredia	Hospital Noble Parque Ctra. Merced Los Postigos Al. Capuchinos Martiricos Bailén	Velarde Hto. Claveros Capuchinos Plaza Merced Parque Paseo Farola Plaza Toros
14. ALAMEDA - PORTADA ALTA		15. CITISA - DELICIAS		16. PARQUE - MISERICORDIA		17. PLLO. STA. ISABEL - LA PALMA	
IDA	VUELTA	IDA	VUELTA	IDA	VUELTA	IDA	VUELTA
Avda. Andalucía Ministerios V. Esperanza Campo Deportes Cómputa Torrox	Correg. Viciana Cómputa V. Esperanza Bda. 4 Dcbr. Avda. Andalucía Alameda	Arr. Angeles Eugenio Gross Sta. Rosa Lima Portada Alta Avda. Juan XXIII Avda. Paloma	Fábrica Tabaco Avda. Juán XXIII Carlos Haya Eugenio Gross Arr. Angeles Citisa	Correos Alameda Alameda Colón Cuarteles Avda. Paloma Parque Mediterráneo	Sor Teresa Prat Fábrica Tabaco Ayala Cuarteles Muelle Heredia Fte. Parque	Avda. Rosaleda Dr. Marañón Campo Fútbol Avda. Palmilla Dr. Mugierza Ebro	Dr. Mugierza Avda. Palmilla Dr. Marañón Arr. Angeles Avda. Fátima A. de la Mota
18. CARRANQUE - FAROLA		LÍNEAS DE MICROBUSES					
IDA	VUELTA	A. A. COLÓN - CONDE UREÑA		C. PARQUE - LIMONAR		D. PARQUE - LA MOSCA	
IDA	VUELTA	IDA	VUELTA	IDA	VUELTA	IDA	VUELTA
Pº. Marítimo Parque Alameda Avda. Andalucía Pº. los Tilos Bda. 4 Dcbr.	V. Esperanza C. Humilladero Avda. Andalucía Parque Farola	Córdoba C. Muelle D. Victoria Plaza Urcibay	Conde Ureña Victoria La Peña Plaza Urcibay	Plaza Toros Avda. Pries Pº. Sancha Parque S. Antonio	Pº. Limonar Pº. Sancha Avda. Pries Plaza Toros	Pº. Reding Pº. Sancha Baños Carmen Pº. León	A. de los Rios Conde Navas Baños Carmen Pº. Sancha



Empresa Malagueña de Transportes, S.A.M.
Ayuntamiento de Málaga

RECORRIDO AUTOBUSES	
HORARIO	6.30 A 23 H.
Nº DE VEHICULOS	3 UNIDADES
FRECUENCIA	20 MINUTOS
RECORRIDO Nº KMS.	19.6
SERVICIO DIARIO	
PRECIO UNICO	75 PTAS.
	CABECERA DE LINEA
	PARADAS



El poder presentar una reclamación de una deficiencia padecida por el usuario y el tener la seguridad de que la reclamación no queda como vulgarmente se dice, en la papelera, da al usuario la confianza de que está atendido por el ente que presta el servicio de autobuses.

EMPRESA MALAGUEÑA DE TRANSPORTES S. A. M.	RECLAMACION N.º 162	
---	---------------------	---

[illegible]

2000

El Jefe de Tráfico Sr. _____ de servicio hoy	Informe del Subdirector

La recuperación de Objetos Perdidos por los usuarios es un sistema implantado en todas las empresas de transportes, pues da una imagen de seriedad a la misma empresa y resalta la honradez de su personal.

111

6.—EL PERSONAL DE FRONTERA

6.1.—Definición.

Objetivo primordial de todo buen marketing es la configuración óptima del Equipo de Ventas, al que en el argot al uso se le denomina Personal de Frontera.

Se llama así porque es el grupo o personas que se sitúan dentro de la Empresa en la frontera o límite donde termina ésta y se establece el contacto directo con el consumidor, cliente o usuario; está en la frontera entre lo que es organización e infraestructura empresarial y aquellas a quienes se vende el producto, o se ofrece, a cambio de alguna contraprestación, un determinado servicio; en nuestro caso, el moverse o trasladarse de un punto a otro en la ciudad; es decir, el transporte urbano.

Concretando a nuestro caso la definición serían los Inspectores y Agentes quienes en contacto más directo con los viajeros constituyen el personal de frontera en las empresas del ramo. En el caso del transporte público urbano la venta del servicio y, en buena parte, la imagen que del mismo tengan los usuarios depende de la forma de actuar de los Agentes (Conductores-Perceptores) y, de forma complementaria de los Inspectores.

De donde claramente se deduce la importancia decisiva que la preparación para cumplir su cometido y el bien hacer de Inspectores y Agentes tiene en las empresas del sector. Pero, paradójicamente, este factor humano fundamental resulta ser el más deficitario en las empresas de transporte urbano.

El por qué de la situación, es decir, el origen de la misma y la dificultad en superarla o mejorarla, no es difícil, a grosso modo, de conocer.

6.2.—El Inspector.

6.2.1.—Caracterización Laboral.

Transcribimos como primer punto sobre la figura del Inspector, la descripción que se hace de su cometido en el convenio colectivo de la E.M.T., S.A.M.

Son los que bajo las órdenes del Jefe de Circulación o Tráfico velan por el cumplimiento de las normas emanadas de éstos o de la Jefatura de Servicio, teniendo mando directo sobre los Agentes Únicos, Conductores y Cobradores, y correspondiéndole, a su vez, realizar personalmente todas aquellas funciones que se les encomienden, en relación con su categoría.

Tienen por misión verificar y comprobar, en las Líneas y servicios que se le encomienden, el exacto cumplimiento de las funciones atribuidas a los Agentes Únicos, Conductores y Cobradores, dando cuenta a su Jefe inmediato de cuantas incidencias observen, tomando las medidas de urgencia que se estimen oportunas en caso de alteración de tráfico o accidente, encargándose de mantener la disciplina del personal a sus órdenes, dando cumplimiento de cuanto le afecta en el buen funcionamiento del servicio, teniendo la obligación de hacer que se cumplan las normas de prestación y utilización del servicio, de fecha 14-11-80 y adicionales que se emitan.

6.3.—Su función en la práctica.

Como contrapunto de lo expuesto sobre las funciones del Inspector, destacamos ahora su misión real, con referencia a la E.M.T., S.A.M., pero que puede ser exponente de la función del Inspector en las empresas del ramo.

Los Inspectores, en su misión de inspeccionar los vehículos, controlar los billetes, etc., constituyen la máxima autoridad mientras permanecen en los coches, frente al propio Agente y a los viajeros.

En su relación con los Agentes, la influencia de los Inspectores como Mandos Intermedios puede ser decisiva, ayudándoles e impulsándoles en el quehacer compartido de Relaciones Públicas o Personal de Frontera.

Con relación a los viajeros, el contacto del Inspector, aunque no tan continuado e inmediato como el de los Agentes, según cumplan bien o mal su cometido de respeto, amabilidad con el usuario y equilibrio en el ejercicio de su autoridad, pueden ayudar positiva o negativamente a la buena imagen de la empresa y la venta del servicio.

El juicio de los usuarios sobre el trato que reciben de los Inspectores es como ya se ha indicado bastante positivo, pero debe señalarse que existe un porcentaje a tener en cuenta que consideran que al Inspector "no se le ve" o no saben qué opinar sobre su comportamiento (así se expresan el 12% de los encuestados en Febrero y el 16% de los de Septiembre), lo que pone de manifiesto el desconocimiento de una parte del público sobre su misión o papel.

6.4.—La forma de adscripción al Oficio.

La procedencia de los Inspectores actuales y su forma de adscripción al Oficio ha sido doble: por simple designación o traspaso de antiguos Conductores o Cobradores a Inspectores; o por la realización de un examen previo entre el personal de la empresa.

Ciertamente, el tipo de examen establecido constituye una forma de mejor selección y renovación del Cuerpo de Inspectores. Los seleccionados por examen representan sólo la cuarta parte de los Inspectores existentes, sobre cuya procedencia se adjunta el cuadro que sigue, donde se especifican los distintos grupos que se incluyen en la Plantilla actual.

PROCEDENCIA DE LOS INSPECTORES COMPONENTES DE LA PLANTILLA DE LA E.M.T., S.A.M. AL 1/06/86		
	NÚMERO	PORCENTAJE SOBRE TOTAL
1. Inspectores, inscritos como tales en la E.M.T., S.A.M. antes de 1980	15 (1)	32'6
2. Inspectores procedentes de otras empresas, rescatadas por la E.M.T., S.A.M. en 1981 y 1982	15 (2)	32'6
3. Inspectores procedentes de Agentes de la E.M.T., S.A.M., mediante examen en 1982, 1984 y 1985 . . .	11	23'9
4. Inspectores procedentes de empresas llevadas por la E.M.T., S.A.M., por Contrato-Programa o por Administración Municipal	5 (3)	10'9
TOTAL	46	100

- NOTAS: (1) Se incluyen en estas cifras, tres Agentes de Tráfico y un Subinspector.
Diez de los 15 Inspectores trabajaron como Tranviarios, y representan el 22% de los Inspectores actuales.
(2) De las empresas Miraflores de los Ángeles-Gamarra proceden siete, y de las de Jumácar-Ruiz Cano, ocho.
(3) De la Cooperativa Ciudad Jardín proceden dos y de COTAMSA, tres.

6.5.—*Preparación de los Inspectores actuales y dificultad en su actualización.*

Del cuadro precedente se deduce que las tres cuartas partes del Cuerpo de Inspectores actuales proceden, mediante simple designación o traslado, de antiguos Conductores, Cobradores y Agentes Únicos de la misma Empresa y de otras varias rescatadas del sector privado, no habiendo añadido a su anterior experiencia otro tipo de preparación para el cumplimiento de su nuevo papel, como lo demandaría una modernización y puesta al día del mismo. En análoga situación se encuentran la mayoría de las empresas del ramo en otras ciudades, aunque en el caso de Málaga se añade la dificultad de tener que unificar y asimilar criterios en un buen grupo de Inspectores procedentes de seis empresas rescatadas del sector privado.

La consecuencia inevitable es que, algunos de ellos no reúnen las cualidades que los Inspectores deben poseer para cumplir bien su cometido, por carecer de formación específica en el campo de las Relaciones Públicas, y la no posesión, en algunos casos, de las dotes de liderazgo, características de los Mandos Intermedios. A todo ello se une, posiblemente, la necesidad de un reajuste en la misma definición de su rol —contando con la modernización actual en el cobro de billetes y mayor mecanización del servicio—, así como la conveniencia de una reestructuración de las Normas vigentes en las empresas sobre la naturaleza y alcance de la función, instrumentándose los medios adecuados para su ejercicio.

6.6.—*Desde la normativa actual hacia la figura del Inspector del futuro.*

En las Normas vigentes exigen puntos fundamentales que, expuestos de forma precisa y debidamente complementados, pueden servir de guía para la modernización del Cuerpo de Inspectores. En ella se les describe como dotados de una fuerte personalidad y cualidades o dotes psicológicas que le permitan dar a cada persona el trato adecuado, que se impongan con su ejemplo, etc.

A través de la aludida definición programática, en contraste con la dificultad teórico-práctica que el Inspector tiene para cumplir bien su oficio, puede hacerse una doble consideración:

—En primer término, como ocurre muchas veces también en otros campos, existe una clara oposición entre el deber ser y lo que es en realidad; lo que nos hace pensar que pueden establecerse objetivos tan altos cuando por la formación y experiencia del sujeto las Normas quedan relegadas en buena parte a pura disertación literaria.

—Pero en segundo término, como aportación positiva, si se instrumentan los medios oportunos para la formación y puesta al día de los Inspectores, aquella definición puede devenir y convertirse en operativa para la renovación de la figura y el quehacer de los referidos Mandos Intermedios de acuerdo con las exigencias de hoy.

6.7.—*El Agente.*

CARACTERIZACIÓN LABORAL.

La caracterización de la función del Agente que se efectúa en la E.M.T., S.A.M., parecidas a las de otras ciudades, es la siguiente:

Agente Único: Es el trabajador que habilitado al efecto conduce el vehículo que se le asigne en las debidas condiciones de seguridad, confort y garantía, siendo responsable del mismo durante el servicio. Deberá cubrir los recorridos en los tiempos que marquen las hojas de tiempo.

Igualmente es responsable del cobro de billetes y de la cancelación de bonos, exigiendo los correspondientes carnés para los bonos subvencionados, y debiendo formular cuantos partes, hojas de ruta, etc. le sean encomendados por la dirección.

6.8.—*Su función e importancia del trato con el público.*

Puesto que los Agentes, en contacto inmediato con los usuarios, crean en buena parte la imagen de la empresa y venden, mejor o peor, el servicio, el trato con el público constituye un problema primordial.

Los Agentes son, en nuestro caso, los Relaciones Públicas que crean la opinión y conforman la imagen del servicio, de cara a los usuarios habituales y a los esporádicos o potenciales.

La relación con el público que, hace algunos años, correspondía especialmente a los Cobradores, con la unificación en el Agente Único de la misión de éstos, corresponde ya totalmente al Agente.

Esto implica la necesidad de una aptitud y una formación adecuada para el oficio, junto con una concienciación activa del papel a desarrollar y un esfuerzo constante en su realización.

Ante todo, para el ejercicio efectivo del rol que se espera del Agente es condición imprescindible que él conozca la totalidad de su oficio y tenga una actitud o disposición permanente a realizarlo bien.

Resulta, a menudo, que los que piensan que ya lo saben todo, porque en su día superaron las pruebas del Carné Especial, o de ingreso en la empresa, descuidan superarse cada día en la agilidad del buen trato con el usuario.

Supuesta esta concienciación activa, se requiere en el Agente un esfuerzo constante en la realización del servicio; para mantener una ejecución confortable, sin prisas, pero sin pausas, sin brusquedades, a pesar de las dificultades del tráfico. El asiento del volante requiere nervios templados, además de los conocimientos generales del oficio.

Pero el Agente debe ser, al mismo tiempo, pedagogo de modales cívicos y árbitro de eventuales disputas. Difícilmente lo será si carece de la formación necesaria y de una voluntad decidida a realizar plenamente su cometido.

Es necesario, por tanto, conocer el talante del público y saberlo tratar adecuadamente. Los oficios de trato con personas tienen una buena parte de psicología y los buenos profesionales deben tener una preparación en este sentido. Se puede ser un buen Conductor de un camión en carretera y no ser idóneo para llevar un autobús urbano.

El buen profesional traba un contacto espontáneo con la gente; conoce las dificultades, los malos humores, las ganas de broma, etc.; distingue el trato de jóvenes y maduros, así como la idiosincrasia del público de las distintas barriadas; diseña, en fin, un código de comportamiento frente al usuario y sabe que, si lo cumple habitualmente, las gentes hacen con gusto los inevitables traslados.

6.9.—*La forma de adscripción al Oficio.*

Como se ha dicho, antiguamente el trabajo en el autobús estaba dividido entre el Conductor y el Cobrador.

Con las mejores tecnologías actuales este trabajo se realiza por el Agente Único. No cabe pensar, sin embargo, al menos según nuestra experiencia, que antes el Cobrador cumplía mucho mejor que ahora el papel de Relaciones Públicas; tampoco él estaba especialmente preparado para ello. Su formación revestía igualmente un bajo nivel y su preocupación consistía en el cambio de moneda, a la compra del billete, para que, ante la subida de viajeros en las paradas, el vehículo pudiera proseguir pronto la marcha.

Por otro lado, una parte de los antiguos Cobradores son hoy Agentes porque quisieron o debieron insertarse —sacándose el Carné de 1.^a Especial— en la función única actual.

Pero es más, los nuevos Agentes, que ingresan por medio de unos exámenes de selección, han contribuido, en parte, a mejorar el panorama, y se aprecia una mejor relación con los usuarios.

Para el nuevo ingreso se exige, por lo general, únicamente poseer el Carné adecuado y superar dos exámenes teóricos, otro práctico y un reconocimiento médico.

Como se aprecia en los dos cuadros siguientes, los Agentes más jóvenes incorporados mediante el examen descrito representan sólo el 11'3%, mientras la gran mayoría restante está integrada por un personal mínimamente preparado —al menos para su trato con el público— procedente del 88'7% de antiguos Conductores o Cobradores.

**PROCEDENCIA DE LOS AGENTES DE LA PLANTILLA DE LA
E.M.T., S.A.M. AL 1-06-86**

	<u>NÚMERO</u>	<u>PORCENTAJE SOBRE TOTAL</u>
1. AGENTES ÚNICOS, INSCRITOS COMO TALES EN LA E.M.T., S.A.A.M., ANTES DE 1979	169	45%
2. COBRADORES DE LA E.M.T., S.A.M., QUE PASAN A AGENTES EN 1982 Y 1983	7	
3. CONDUCTORES DE LA E.M.T., S.A.M., QUE PASAN A AGEN- TES EN 1983 Y 1984	14	
4. AGENTES PROCEDENTES DE OTRAS EMPRESAS PRIVADAS, RESCATADAS POR LA E.M.T., S.A.M., EN 1981 Y 1982	106(1)	26'7%
5. COBRADORES DE OTRAS EMPRESAS (JUMÁCAR) QUE PASAN A LA E.M.T., S.A.M. COMO AGENTES, EN 1983	7	
6. AGENTES CON INGRESO DIRECTO EN LA E.M.T., S.A.M., MEDIANTE EXAMEN EN 1982, 1983 Y 1985	48	11'3%
7. AGENTES PROCEDENTES DE EMPRESAS LLEVADAS POR LA E.M.T., S.A.M. POR CONTRATO PROGRAMA O POR ADMINIS- TRACIÓN MUNICIPAL	72(2)	17%
TOTAL	423	100

NOTAS: (1) De las Sociedades de Miraflores de los Ángeles y Gamarra ingresaron 34 Agentes, de las de Jumácar y Ruiz Cano 79 y de Portillo 1, (en 1984, al rescatar la Línea del Aeropuerto).

(2) De la Cooperativa Ciudad Jardín proceden 40 Agentes y de la Empresa COTAMSA 32.

**PROCEDENCIA GENERAL DE INSPECTORES Y AGENTES ÚNICOS DE
LA PLANTILLA DE LA E.M.T., S.A.M. AL 1 DE JUNIO DE 1986
—DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL—**

	<u>INSPECTORES</u>	<u>AGENTES U.</u>	<u>TOTAL</u>
1. Inscritos en la E.M.T. antes de 1980	32'6	45'0	43'7
2. Procedentes de otras empresas resca- tadas por la E.M.T., S.A.M. en 1981, 1982 y 1984	32'6	26'5	27'3
3. Con ingreso mediante examen en 1982, 1984 y 1985	23'9	11'3	12'6
4. Procedentes de empresa llevada por la E.M.T., S.A.M., por Contrato Programa (1985) y Administración Municipal (1986) .	10'9	17'0	16'4
	100	100	100

Como se deduce de los cuadros expuestos, en el caso de Málaga hay que añadir un nuevo problema: Los Agentes no proceden, como ocurre en otras ciudades, de una única empresa, municipal o privada, sino que la actual empresa municipal (que data de 1949), ha debido rescatar otras cuatro, empresas privadas, deficitarias económicamente, durante 1981 y 1982, y en 1985 ha asumido otra nueva por Contrato-Programa y otra más en 1986 por Administración Municipal.

Esto ha implicado la problemática de reconversión de Conductores o Cobradores en Agentes Únicos y la concentración en una sola empresa de personas procedentes de otras varias, con una historia y forma de comportamiento diferentes, con la subsiguiente dificultad de unificar criterios, hasta llegar a la interiorización de unas normas y modos de actuación comunes.

6.10.—La imagen de los Agentes, según la opinión de los usuarios.

(Encuestas 16-02-85 y 26-09-85)

Los Agentes crean, en buena medida, la imagen de la Empresa.

Si se conoce la opinión de los usuarios sobre el trato y comportamiento que reciben de los Agentes, se deduce fácilmente la imagen que tienen de ellos y, en parte, sobre la Empresa.

Lo que confiere la característica de "buena" o "mala" imagen es la valoración subjetiva del usuario, que puede ajustarse más o menos a la realidad objetiva, pero que en cualquier caso es importante en cuanto a la demanda efectiva del transporte público.

La encuesta realizada el 16/02/85 ofrece una imagen negativa de la opinión del usuario sobre el Agente, cambiando a más moderada o positiva en la encuesta del 26/09/85.

Lo que contrasta, por una parte, con la opinión positiva sobre el funcionamiento de los autobuses, en la encuesta de Febrero; y corre paralela, por otro lado, a la imagen altamente favorable sobre la empresa, en Septiembre.

La opinión del público sobre los Agentes se ha verificado con un Programa y Análisis específico sobre el Listado de todas las entrevistas de la Encuesta, examinando de forma comprensiva los ítems o contestaciones diversas a todas las preguntas, entorno a esta cuestión: Cuántos entrevistados hablan bien y cuántos no hablan bien de los Agentes?

Las quejas contra los Agentes se resumen principalmente en dos:

- Su falta de corrección en el trato con el usuario (Mal o Regular).
- Su comportamiento no satisfactorio, principalmente al "pasar por las paradas sin recoger al viajero, sin ir el coche completo", y, en menor grado, "la falta de interés de los conductores en la regularidad del servicio" o "la falta de responsabilidad en el funcionamiento del servicio".

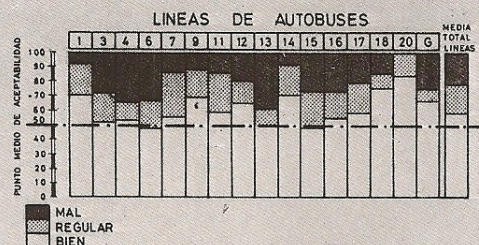
El cambio de opinión a más positiva en la imagen de los Agentes se puede atribuir globalmente a estos factores:

- La adquisición de nuevos vehículos.
- La mejora introducida en varias Líneas de autobuses (teniendo en cuenta los datos de la primera encuesta).

LA IMAGEN DEL AGENTE SEGUN LOS USUARIOS

(ENCUESTA 26-9-85)

¿ Cuantos entrevistados hablan bien y cuantos no hablan bien de los agentes ?



El trato y comportamiento de los agentes.
en la opinión de los usuarios

(MEDIA TOTAL DE LINEAS)



TRATO REGULAR= "a veces bien y a veces mal"

MAL TRATO= "no correctamente"

MAL COMPORTAMIENTO= "no recoger al viajero al pasar por la parada... falta de interés o responsabilidad..."

- El cambio de imagen en los coches. (Nuevo diseño y colores, con supresión de anuncios).
- La mayor mecanización del servicio, (generalización del uso del Bono-Bús y de las Máquinas Canceladoras y Expendedoras).
- La instalación de aire acondicionado en los vehículos.

Todas estas circunstancias repercutieron favorablemente en la opinión del público, tanto en la general sobre el funcionamiento de los autobuses, como en la específica sobre los propios Agentes.

Lo que pone de manifiesto, por contraposición, cómo una buena imagen del trato y comportamiento de los Agentes, repercutiría positivamente sobre la imagen general de la Empresa.

Por consiguiente en la búsqueda de la colaboración de los Agentes para un mejoramiento de la imagen, tanto de la empresa como de ellos mismos, es necesario tomar buena nota de la valoración que sobre este problema realizan, en los distintos momentos, los propios viajeros.

Sintetizando la opinión referente a la E.M.T., S.A.M. en 1985, sumadas las respuestas negativas y regulares, el trato y comportamiento de los Agentes según los usuarios, fue el siguiente:

TRATO Y COMPORTAMIENTO DEL AGENTE CON EL PÚBLICO		
	Respuesta en %	
	Febrero	Septiembre
BUEN COMPORTAMIENTO	47	58
REGULAR O MALO	53	42

Tratando de buscar una explicación a este juicio que parece excesivamente negativo, si se compara con el positivo sobre el funcionamiento de los autobuses, me parece que puede darse la siguiente: Al ser la media de utilización del autobús de tres veces al día por viajero, la mala imagen que se proyecta en el público por el trato y comportamiento inadecuados de algunos agentes tiene un efecto negativo multiplicador en la opinión del ciudadano.

A lo dicho hay que añadir, además, la propensión natural del usuario a recordar más lo negativo que lo positivo, cuando enjuicia la actuación ajena, sobre todo en actividades de carácter público. Lo que hace más relevante, por contraposición, la excelente valoración de los viajeros sobre el servicio de la E.M.T., S.A.M.; juicio favorable que en la Encuesta de Septiembre, se hace extensivo también el trato y comportamiento de los Agentes.

Es posible, incluso probable, que en el caso de los Agentes, el público no tenga siempre la razón cuando afirma "que no le recoge al pasar por la parada, sin ir el coche completo", o cuando atribuye la falta de regularidad a la "falta de interés o cuidado de los conductores". Pero lo que importa en la producción de una "mala imagen" es justamente el juicio desfavorable del usuario, aunque su opinión no se conforme en determinados casos a la realidad.

Por tanto puede decirse que cuando el público se siente tratado mal, aunque no lo estuviera, en la práctica es como si así fuese. A la postre, como dice el refrán "no basta ser bueno, sino que hay que parecerlo".

Por ello, en la puesta al día en todos los órdenes de las empresas de transporte se debe intentar, junto al cambio efectivo, que el público se sienta igualmente satisfecho del servicio y la actuación tanto de aquéllas como de los Agentes. Esto repercutirá favorablemente en la propia demanda del servicio y en la conveniente estima como tal servicio público.

6.11.—Juicio sobre los Agentes en las Reclamaciones de los usuarios.

El Libro de Reclamaciones, a disposición de los viajeros, sirve a las empresas de transporte para poder atender individualmente las demandas que sean justas, al mismo tiempo que aportan una idea global de la valoración de los usuarios sobre el servicio.

Un reducidísimo número de viajeros, de dos a tres personas por cada millón, realizan alguna reclamación en 1985; no sobrepasaron de 90 las reclamaciones efectuadas.

Posiblemente éstas se originan dentro del pequeño porcentaje que en la Encuesta del 26/9/85 se manifiestan de forma abiertamente negativa sobre la empresa —el 8%— o sobre los Agentes —el 22%—.

La mayoría de las Reclamaciones por escrito —el 70%— se dirigen principalmente contra los Agentes; tan sólo una tercera parte —el 30%— de aquéllas van contra la Empresa.

RECLAMACIONES QUE AFECTAN A LA EMPRESA Y A LOS AGENTES. AÑO 1985

	RECLAMACIONES		
	NÚMERO	% SOBRE EL TOTAL	
DIRECTAMENTE A LA EMPRESA . . .	25	29%	(La 1. ^a , 5. ^a , 10. ^a , 11. ^a y 12. ^a enumeradas en el Cuadro siguiente)
De ellas, afectan también a los Agentes	(15)	(13%)	(La 1. ^a)
DIRECTAMENTE A LOS AGENTES . .	60	70%	(La 2. ^a , 3. ^a , 4. ^a , 6. ^a , 7. ^a , 8. ^a y 9. ^a)
Sin especificar	1	1%	(La 13. ^a)
TOTAL	86	100	

TIPO DE RECLAMACIONES. AÑO 1985

	RECLAMACIONES	
	NÚMERO	% SOBRE TOTAL
1. Tarda excesivamente el autobús; No se cumple la frecuencia	15	17'44
2. Pasa de largo por la parada, sin recoger viajeros, a pesar de no ir "completo"	29	32'72
3. No deja al viajero en la parada solicitada, sino en la siguiente	9	10'46
4. Trato incorrecto del Agente con el usuario	11	12'29
5. No se facilita cambio de moneda (más del quíntuplo)	2	2'32
6. El Agente no hace cumplir las normas (no hablar él con el viajero, que no se cante o forme ruido y que no se abran las ventanas con aire acondicionado) . . .	4	4'65
7. Excesiva velocidad o brusquedad en conducir	2	2'32
8. Cierre precipitado de las puertas con peligro para el viajero	2	2'32
9. Otras quejas contra los Agentes	3	3'48
10. Retirar el carné escolar o no permitir el uso del Bono-Escolar en determinados días	2	2'32
11. Indemnizaciones económicas exigidas a la Empresa . .	2	2'32
12. Otras quejas o peticiones a la Empresa	4	4'65
13. Varias	1	1'16

Una serie de causas explican que, dentro del porcentaje de los que tienen una opinión abiertamente negativa sobre la Empresa o sobre los Agentes, sean, sin embargo, relativamente muy pocas las reclamaciones. La apatía de la gente a reclamar por escrito, la dificultad que tienen de ordinario en hacerlo, por su escaso grado de instrucción, y la voluntad de no causar daños o perjuicio a los trabajadores de la empresa, explican el pequeñísimo número de reclamaciones realizadas en 1984 y 1985; aparte de que fue excelente, en general, la tónica del servicio en dichos años, como se ha comentado.

6.12.—Otros factores condicionantes para la formación del Personal de Frontera.

Por lo expuesto hasta ahora se deducen las notables dificultades que existen para el mejoramiento del Personal de Frontera.

La reconversión de los anteriores Cobradores y Conductores en Agentes, el paso de éstos a Inspectores, la escasa preparación de unos y otros en "Relaciones Públicas", la incompleta toma de conciencia de su papel como tales, la falta, en fin, de motivación personal en algunos de ellos para esmerarse en la mejor venta de imagen de la empresa, explican, en buena parte, la problemática del Personal de Movimiento en el transporte urbano.

A ello habría que añadir, como factores condicionantes, la edad y el grado de instrucción y de cultura informal.

EL FACTOR EDAD.

El número de años de la persona, como principal componente del vigor físico, es un dato importante a tener en cuenta para el ejercicio laboral, de acuerdo con el tipo de trabajo.

La situación de Málaga, aplicable posiblemente a otras ciudades, por lo que respecta a los Agentes, es que la Media de Edad está situada para éstos en 42 años, y 50 para los Inspectores.

Pero, para medir el grado de envejecimiento de un colectivo, junto a la Media, debe señalarse el grado de dispersión o recorrido, señalando la mayor o menor concentración, en nuestro caso de las edades de Agentes e Inspectores, agrupados por intervalos de dos años, tal como aparecen en el cuadro siguiente.

DISTRIBUCIÓN POR EDAD DE AGENTES E INSPECTORES DE LA E.M.T., S.A.M. AL 31-12-1985						
GRUPO DE EDAD NÚMERO DE AÑOS	AGENTES		INSPECTORES		TOTAL MOVIMIENTO	
	NÚMERO	% RESPECTO AL TOTAL	NÚMERO	% RESPECTO AL TOTAL	NÚMERO	% RESPECTO AL TOTAL
De 21 a 25	5	1'42	—	—	5	1'27
De 26 a 30	26	7'39	—	—	26	6'60
De 31 a 35	56	15'91	2	4'76	58	14'72
De 36 a 40	79	22'44	6	14'29	85	21'57
De 41 a 45	61	17'33	9	21'43	70	17'77
De 46 a 50	55	15'62	6	14'29	61	15'48
De 51 a 55	41	11'65	11	25'19	52	13'20
De 56 a 60	27	7'67	7	16'66	34	8'63
De 61 a 65	2	0'57	1	2'38	3	0'76
GENERAL . . .	352	100	42	100	394	100

A la vista del Cuadro se comprueba que el grupo más numeroso de Agentes se concentra en torno a los 36-45 años, con un 40% de casos, mientras que en los Inspectores se sitúa en torno a los 46-55 años.

La renovación, por lo que a este factor se refiere, viene dada por los Agentes de nuevo ingreso mediante examen, que se encuentran casi todos por debajo de la Media General de Edad, como se aprecia en el siguiente Cuadro.

DISTRIBUCIÓN POR EDAD DE AGENTES DE NUEVO INGRESO POR EXAMEN EN 1982, 1984 Y 1985 EN LA E.M.T., S.A.M. AL 31-12-85.		
Grupo de Edad N.º de años	Número	% Respecto al Total
De 21 a 25	7	14'58
De 26 a 30	20	41'67
De 31 a 39	12	25'00
De 36 a 40	6	12'50
De 41 a 45	3	6'25
General	48	100

EL GRADO DE SALUD.

El factor "edad" se encuentra vinculado al factor "salud", en el ejercicio de la función de conducir, y el factor "cultura" y grado de instrucción.

Por lo que a la salud se refiere, habida cuenta que, según el historial médico del presente colectivo, los problemas de Artrosis comienzan a los 38 años y que, con anterioridad a 1980, eran bastantes los que realizaban otros trabajos extras u horas extraordinarias, etc., actualmente en torno a los 55 años se presentan con frecuencia graves problemas de artrosis, cervicales, etc., que dificultan e impiden la buena realización del servicio.

Esto repercute en el papel de Inspectores y Agentes como "Relaciones Públicas". El viejo adagio "mens sana in corpore sano" es una realidad constatada por la experiencia; no cabe duda que el debilitamiento de la salud profesional repercute negativamente en la agilidad psicológica para el ejercicio de la profesión.

El límite referido de edad —55 años— podría ser rebasado en el futuro en los Agentes ingresados por examen, dado que el reconocimiento médico —incluido en éste—, exige en los aspirantes la conveniente aptitud para el ejercicio de la profesión.

A ello se une el cuidado que, por parte del Servicio Médico, se presta al personal, mediante la medicina preventiva. Lo que podría contribuir positivamente en el mejor desarrollo del trabajo y en la propia satisfacción personal al ejercerlo.

EL GRADO DE INSTRUCCIÓN Y LA CULTURA.

El grado de instrucción y cultura son factores que condicionan la disposición general para ejercer bien el papel de "Relaciones Públicas" de Inspectores y Agentes.

En cuanto al grado de instrucción, se encuentran mejor preparados los Agentes de nuevo ingreso; en la E.M.T., S.A.M. el 27% de ellos, tienen una mayor preparación escolar —Graduado Escolar, BUP, Formación Profesional, etc.—, frente a los demás Agentes e Inspectores que, en la mayoría de los casos, poseen como mucho el Certificado de Estudios Primarios o de Escolaridad.

No se aprecia, por otra parte, al menos en el caso de Málaga, ninguna diferencia significativa, en la posible mejor preparación de los Inspectores respecto a los Agentes. Lo que repercute negativamente, al menos en teoría, en la adecuada función de los Inspectores como "mandos intermedios".

Finalmente, edad y cultura son factores que de hecho están relacionados, dada la antigua falta de escolarización en nuestro país; los mayores tienen por lo general, menor grado de instrucción que los jóvenes; éstos tienen, además, una actitud más receptiva o abierta para aprender y saber.

6.13.—*Experiencias en Cursos de Relaciones Públicas y de Formación General.*

Si en todas las profesiones y oficios se requiere en la actualidad una formación profesional permanente, para la formación de Agentes e Inspectores, se necesita un especial reciclaje en relaciones sociales y públicas.

Existen dificultades, sin embargo, para conseguir este reciclaje en el personal de plantilla de las empresas de transporte urbano. Difícilmente se les puede obligar a ello. Sólo cabe ofrecerles la posibilidad de asistir libremente a cursos de formación.

La experiencia en organizar estos cursos demuestra que la asistencia a los mismos por parte de la generalidad de los Agentes es limitada y que no todos perseveran hasta su finalización.

Por otra parte, la necesaria brevedad de los cursos y el autoconvencimiento por parte de los asistentes de que conocen bien su oficio, dada su experiencia de Conductores o Agentes, hace que sea limitado el fruto que se consigue en aquéllos.

A pesar de estas limitaciones, la organización de Cursos de Relaciones Humanas y Públicas, es el medio más habitual utilizado por las empresas para conseguir una mayor formación del personal.

Como aplicación concreta de lo dicho y como exponente, tal vez, de la situación de Andalucía y otras autonomías, se ofrece la experiencia en este campo de la E.M.T., S.A.M.:

—*Cursos de Relaciones Públicas.*

—*Dos cursos para Inspectores.*

En Abril de 1981 y en Septiembre de 1982, se organizaron dos cursos de relaciones públicas, para Inspectores. El primero fue impartido por el Centro de Nuevas Profesiones de Sevilla; el segundo fue realizado por el equipo directivo de la propia empresa. Asistieron prácticamente la totalidad de los Inspectores. Supuso, en su momento, una mayor preparación para el ejercicio del oficio, con las limitaciones expuestas anteriormente.

—*Curso para Agentes.*

En Enero de 1983, se organizó un Curso de relaciones Públicas Profesionales, que fue impartido por el equipo directivo de la empresa, al que asistieron 54 Agentes.

Los resultados fueron positivos: Se tomó una mayor conciencia por parte de todos sobre aspectos importantes en el ejercicio de la profesión y se incrementaron las "relaciones humanas" y el sentido de integración en la empresa.

—*Otros Cursos para Personal de Movimiento.*

En 1983 y 1984, se organizaron dos cursillos de iniciación al inglés, en la Escuela Oficial de Idiomas, con vistas a la mejor preparación del personal para el rescate de la Línea del Aeropuerto. Al primero de estos cursillos asistieron 35 trabajadores; un segundo cursillo lo continuaron 11 de ellos. A varios otros, también para el conocimiento de inglés, se les facilitó, a través de la empresa, gozar de medias becas en la institución One-Twelve International.

También 15 trabajadores, en 1985 y 1986, realizaron cursos de Graduado Escolar, en colaboración con el Centro Público de Educación Permanente de Adultos, "ECCA", ocho de ellos finalizaron los estudios con la obtención del título correspondiente. Al aumentar su formación de tipo general, adquieren una mayor capacitación para el mejor desenvolvimiento en sus relaciones sociales.

6.14.—*Las perspectivas de futuro. Medios para la selección y formación personal.*

Las empresas de transporte urbano, en su proceso actual de modernización, necesitan una mejor preparación del personal de movimiento, en la atención y trato al viajero. Para ello se pueden adoptar diversas medidas, que logren una mejor selección y formación del personal.

En primer lugar es necesario que se establezcan unas determinadas condiciones de ingreso y unos medios adecuados de reciclaje, para Inspectores y Agentes. Así se conseguiría una puesta al día del Personal de Frontera, al menos en algunas de las medidas fundamentales, de todas las empresas públicas del sector. Como sugerencias o posibles medios a utilizar, ofrecemos los dos tipos de medidas que la E.M.T., S.A.M. pretende poner en práctica, como fruto de nuestra experiencia en este campo y tras reflexionar detenidamente sobre ello.

A) La exploración y reconocimiento psicológico del personal en un doble momento:

- Como parte del reconocimiento médico en el examen de selección para ingreso de nuevos Agentes e Inspectores.
- Como prueba o test psicológico integrado en la revisión médica anual, que se efectúa al personal de la empresa.

En la exploración de este personal, creemos oportuno obtener información acerca de sus:

- 1.º) Cualidades Intelectuales Prácticas e Intuitivas, debido a que la inteligencia es un factor que faculta a la persona para comprender y asimilar situaciones inesperadas e imprevistas y da flexibilidad mental evitando la cerrazón en unas pocas ideas. Con lo cual se obtendría, a nivel teórico, una persona moldeable, consciente de sus limitaciones, dudando de sí mismo —en cuanto a poseer “toda la verdad”— y con un campo mental suficientemente amplio para no perder la serenidad en lo imprevisto.
- 2.º) Personalidad: Su introversión o su capacidad de comunicación con los demás. Su control o su inestabilidad de carácter. Su resistencia a la frustración o su agresividad o tensión contenida. En definitiva, su equilibrio emocional.
- 3.º) Atención Perceptiva discriminativa, con resistencia a la falta visual y capacidad de concentración en una tarea rutinaria.
- 4.º) Todo ello, unido a la “Entrevista Individual”, nos dará una idea de sus cualidades, expectativas y equilibrio emocional, para el desempeño de este puesto de trabajo de tanta responsabilidad social.
- 5.º) Posteriormente se hará un recuento de puntuaciones con los niveles alcanzados en las distintas pruebas por cada sujeto y se evaluará globalmente su idoneidad según el peso específico de cada prueba, para que luego, la Empresa, a la vista de esta valoración y a otros datos que ella posea (datos médicos, mecánicos, edad, etc.), elija con conocimiento de causa, en las pruebas de ingresos y esperando, con el consiguiente tratamiento, recuperar a los que actualmente en la plantilla diesen una valoración por debajo de lo normal.

B) La formación Humana Integrada del Personal de Frontera.

Para este cometido, la organización Personas y Sistemas, S.A., nos ha elaborado un plan, que tenemos en estudio para su aplicación en Málaga. El ámbito de aplicación de dicha Formación se va a realizar a tres niveles:

- Como parte complementaria formativa del examen de selección.
- Como Formación Humana Integrada dirigida a todo el actual Personal de Frontera de la Empresa.
- Como seguimiento de las personas que pasen por estos cursos.

LA FORMACIÓN INTEGRADA SEGÚN PERSONAS Y SISTEMAS, S.A.

La formación del personal de la empresa constituye uno de los capítulos de lo que podría llamarse, en términos pedagógicos, la pedagogía de los adultos. La formación del personal de la empresa se propone, como cualquier tipo de formación, desarrollar a los individuos. Este desarrollo puede aplicarse a grupos de hombres de diversas categorías, según su edad, su estatuto o su trabajo. Puede ser mental, psíquico o físico. En todos los casos debe seguir las leyes de la psicología y de la sociología.

¿Cuál es la finalidad de la pedagogía? La verdadera pedagogía, como ciencia y hecho experimental que se manifiesta en los más diversos campos, se propone dar al niño o al adolescente una madurez que le permita actuar de manera sensata en el medio social al cual está destinado, asegurando su “adaptación” al mundo de los adultos donde debe entrar normalmente, por medio de un lenguaje y bases culturales y psíquicas.

¿Cuál es la finalidad de la educación de los adultos? La educación de los adultos, como ciencia y hecho experimental, se propone asegurar la “readaptación” progresiva y continua del hombre a las funciones y a los medios en que participa.

No existe un grupo social único, homogéneo y general; lo que existen son grupos especiales que se distinguen y se clasifican según sus funciones, por consiguiente, según sus finalidades. Para trabajar de manera satisfactoria, cualquier hombre tiene que haber adquirido, además de una “adaptación” general, una “adaptación” particular, es decir, una madurez especialmente “adaptada” a todos los grupos en los cuales está llamado a actuar.

Este hombre que adquiere "madurez" o "adaptación", puede ser el estudiante, como el jefe de familia, el ciudadano, el miembro de un club, el obrero, el jefe de empresa o el legislador.

Todo grupo social tiene sus funciones, sus fines y sus métodos propios. Exige, en su seno, un desarrollo perfecto de los individuos, es decir, las aptitudes necesarias para permitir al grupo el logro de sus finalidades.

La empresa es precisamente uno de estos grupos sociales en constante progresión.

Una empresa no puede existir más que con la condición de progresar, de desarrollarse continuamente. Pero la empresa es una realidad que se compone de hombres. Los objetivos de la empresa no pueden ser alcanzados más que gracias a los hombres: el desarrollo de la empresa está subordinado a la evolución de estos hombres.

Por esta razón Malcolm P. Mc Nair dice que "el éxito y, en último análisis, la supervivencia de cualquier empresa grande o pequeña, depende de su aptitud para perfeccionar a los hombres".

No se puede imaginar la organización de una empresa como un fenómeno existente por sí mismo, independientemente de la voluntad de los hombres. La organización no es nada fuera de los hombres que la componen; la organización es lo que son los miembros.

La organización es, en suma, un grupo que camina hacia una meta, dirigido en esta marcha por todos los hombres que lo constituyen.

Las funciones pueden ser diferentes, pero todos los hombres, independientemente de sus funciones, dirigen al grupo hacia su meta, porque pertenecen al grupo y caminan con el grupo. Dirigirlo, organizarlo, hacerle alcanzar una meta, son pues, actos inseparables de la naturaleza del grupo, de su homogeneidad, de su integración: de su adecuación (adaptación, condicionamiento).

El movimiento del grupo, por consiguiente, y con este movimiento el éxito de la empresa, no serán posibles más que si el grupo está "formado", o sea, compuesto de individuos "formados" y, por ello, capaces de darle una "forma" armónica y eficaz.

La dirección de la empresa es la que, definiendo las necesidades, las metas y los métodos de la formación, puntualiza el "sentido del movimiento de la empresa".

Por lo que acaba de decirse, tanto sobre las leyes psicosociológicas de la formación de los adultos como sobre la marcha del grupo que constituye la empresa, la formación del personal de la empresa deberá tener como objetivo el lograr, dentro del grupo que constituye la realidad humana de la empresa, el equilibrio de las relaciones y la eficacia que requieren la presencia, dentro del grupo, de individuos adaptados al grupo.

Para expresarlo más brevemente, se puede decir que la formación del personal de la empresa tiene su meta en: Asegurar la adaptación de los hombres a la empresa.

Por ello, no es exagerado decir que la "formación de los hombres" resulta ser función fundamental y una de las principales responsabilidades de la dirección de la empresa.

LA FORMACIÓN INTEGRADA DENTRO DE LA EMPRESA.

Podemos definirla como un instrumento de dirección mediante el cual se prepara a personal adulto para ejecutar tareas manuales y/o de gestión, en una empresa concreta, teniendo en cuenta los medios, equipos y organización existentes en tal empresa y esto en el menor tiempo posible.

Por tanto podemos decir que esta formación cumple los objetivos siguientes:

- El personal afectado queda preparado para desarrollar eficazmente una actividad.
- La actividad en la cual se ha formado es específica de la empresa, para la utilización de los medios de la misma y en el marco de su manera de funcionar.
- Los plazos en que se consigue la formación son mínimos si se comparan con los necesarios al utilizar los sistemas convencionales de formación.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE FORMACIÓN INTEGRADA.

Los principios básicos en que descansa la Formación Integrada como sistema de formación de personal adulto dentro de la Empresa pueden resumirse en los siguientes puntos:

El Análisis profundo, sistemático ejecutado en fases sucesivas, que debe ser realizado por un Técnico Especialista de F.I., con objeto de penetrar en la totalidad de los conocimientos y de las habilidades del oficio, especialidad o puesto. Este análisis debe practicarse teniendo siempre muy en cuenta los medios disponibles y las circunstancias en las que las tareas deben desarrollarse en esa empresa concreta.

En esencia, mediante este Análisis, el Técnico Especialista de F.I. extrae y obtiene las mejores experiencias de los mejores profesionales de aquel oficio o puesto. Luego habrá de presentarlo todo en forma pedagógica.

Los Principios y Reglas Psico-Pedagógicas que forman en conjunto unas Técnicas de formación propias con las que se consigue:

- Disminuir al máximo el período de formación.
- Facilitar el aprendizaje.
- Aumentar la motivación de los que aprenden.

Las Hojas de Instrucciones que deben ser diseñadas por el Técnico Especialista de F.I. para todas y cada una de las tareas y conocimientos que deben practicar o conocer las personas que se desea formar.

La Organización del Curso de Formación. Un curso de F.I. es en esencia un grupo humano con unos objetivos definidos. El grupo como tal está formado no sólo por los hombres a formar, sino que además intervienen, más o menos directamente, otras personas como el Coordinador, Comité de Calificación, Técnicos Especialistas de F.I., Instructores, etc.

Por tanto, no basta con definir el objetivo del Curso (aprender en el menor tiempo posible las tareas de un puesto para desempeñarlo en esa Empresa), sino que habrá de concretar también los papeles (misiones) de cada una de las personas que intervienen, los medios a utilizar y las reglas y normas por las que se ha de regir el grupo.

Todo ello ha de ser previsto por el Técnico Especialista de F.I. y recogido en su totalidad en el Libro de Curso, en el que se incluirán:

- El Programa del Curso.
- Las Hojas de Instrucción.
- La Planificación del Curso.
- La previsión de medios materiales.
- Las misiones y responsabilidades de cada persona.
- Las reglas para controlar el progreso del grupo.
- Etc.

La Integración de la formación dentro del Servicio afectado por el problema de formación. Las tareas del Técnico Especialista de F.I. son funciones típicas de "Staff", pero el Servicio de Formación ha de tratar de conseguir que el Servicio Peticionario considere el Curso como cosa propia, y se interese por él desde el primer momento.

Con este fin en la Formación Integrada se monta el Curso buscando la mayor integración del mismo en el Servicio para el que se van a formar personas, mediante una participación activa de los hombres de dicho Servicio en el desarrollo del Curso.

La Selección y Formación de Instructores en el caso en que se aplique la modalidad de Formación Directa. En este caso el papel del Instructor creemos que es clave en el Curso. Por una parte, se le confían parte de las reglas psico-pedagógicas que ha de aplicar de una manera personal. Por otro lado, ha de "administrar" aquellas otras que el Técnico Especialista de F.I. ha incorporado en el diseño y preparación del Curso. Finalmente ha de poner en práctica la organización diseñada. De aquí que la F.I. preste una atención especial a la selección y a la formación de los Instructores.

CASOS EN QUE SE APLICA LA FORMACIÓN INTEGRADA.

El sistema de Formación Integrada tiene tres campos de aplicación fundamentales:

- Formación de personas que desconocen totalmente las tareas del puesto en cuestión.
- Reentrenamiento o perfeccionamiento de personas que ya están trabajando en un puesto, en todas o parte de las tareas del mismo.
- Formación y perfeccionamiento de Mandos Intermedios.

La primera aplicación se plantea normalmente en situaciones de expansión de la Empresa, que necesitando personal, no lo encuentra formado en el exterior. También lo encontramos en situaciones de reconversión del personal hacia otros puestos o nuevas técnicas de trabajo.

La segunda se impone en los casos en que existe la necesidad de mejorar la calidad y/o cantidad de trabajo, originados por un dominio insuficiente de los conocimientos requeridos por el puesto. También

ha dado excelentes resultados en los casos en que se ha querido realizar una ampliación del contenido de un puesto (puestos polivalentes)(1).

Finalmente, estas técnicas de F.I. se aplican también con pleno éxito a los casos en que se debe mejorar el nivel de actuales o futuros Mandos Directos en los aspectos fundamentales de sus funciones.

- Conducción y trato de hombres.
- Aspectos técnicos.
- Aspectos organizativos.
- Conocimiento de la Empresa.

CÓMO SE DESARROLLA EL CURSO DE F.I. DENTRO DE LA EMPRESA.

Tres son las etapas fundamentales en la aplicación de F.I.:

- Primera Etapa: Análisis y Preparación del Curso.
- Segunda Etapa: Curso propiamente dicho.
- Tercera Etapa: Continuidad o "follow-up".

Durante la primera Etapa, Análisis y Preparación del Curso, la tarea principal recae sobre el Técnico Especialista de F.I.; en ella se procede a todo el análisis del puesto, a la preparación de las Hojas de Instrucción y del Libro del Curso, a la selección de los asistentes al Curso, a la selección y formación del Instructor o Instructores y a la información a todas las personas que más o menos directamente han de intervenir. Esta Etapa, sólo aparece completa la primera vez que se organiza el Curso para un puesto determinado; las futuras repeticiones de este mismo Curso carecen, como es lógico, de esta primera etapa completa y sólo requieren la parte de preparación última del material, pero no con el análisis.

Durante la segunda Etapa, los trabajos recaen principalmente en el Instructor que enseña y los hombres a formar que aprenden. Tanto el Instructor como los asistentes al Curso pueden dedicar a los trabajos de formación el 100% de su tiempo, aunque en ciertos casos resulta más práctico dedicar el curso unas tres o cuatro horas por jornada. Las tareas que realizan son eminentemente formativas, es decir: que no tendrán una utilidad práctica directa, salvo en los últimos días del Curso, durante los cuales se realizarán trabajos productivos aprovechables, bajo la supervisión del Instructor. Durante esta Etapa, la intervención del Especialista de F.I., aunque no continuada, es importantísima en su función de supervisión y asesoramiento, en especial cuando el Instructor actúa por primera vez o cuando el Curso se celebra por primera vez.

Durante la tercera Etapa de continuidad o "follow-up", los hombres formados se incorporarán a sus puestos definitivos a las órdenes de los Mandos Directos correspondientes.

El Instructor, terminada su tarea de formación se reincorporará a su puesto primitivo, salvo que se hubiese pensado proporcionarlo a Mando. Los asistentes al Curso dedicarán ya el 100% de su tiempo a desarrollar tareas específicas del puesto, aunque eventualmente puedan dedicar algún tiempo por semana para discutir algún punto del programa. Durante esta etapa los hombres formados irán ganando seguridad y destreza con la repetición de los trabajos hasta alcanzar el nivel 100% de velocidad. El papel del Técnico Especialista de F.I. se centra ahora principalmente en la elección y selección, de acuerdo con el Servicio al que pertenecen los hombres formados, de los trabajos a realizar, y a la medida de los resultados, siendo su intervención relativamente pequeña.

6.15.—Los objetivos finales.

Con estas medidas se intentan conseguir tres objetivos íntimamente correlacionados entre sí:

- a) La toma de conciencia, constantemente renovada, de que Agentes e Inspectores, crean en buena medida la imagen de la empresa y colaboran decisivamente a realizar la venta del servicio.
- b) Su capacitación efectiva para cumplir la función de Relaciones Públicas.
- c) Su voluntad sincera y eficaz de realizar bien esta misión. La motivación real en este aspecto es, lógicamente, el punto que condiciona los dos precedentes: la preparación efectiva y la toma de conciencia constante de su papel.

(1) Las experiencias que hemos desarrollado nos permiten afirmar que a nivel de ejecutantes F.I. da excelentes resultados aun tratándose de puestos de alto nivel técnico: instrumentistas, operadores, vendedores de servicios...

La E.M.T., S.A.M. tiene previsto como objetivo, a corto y medio plazo, un cambio de imagen en el personal de Movimiento. Junto al cambio externo previsto de nueva indumentaria o uniforme en los Agentes, se busca el cambio interno en las actitudes, en el trato educacional.

La tarea es ardua, pero con la colaboración de todos, se está en la esperanza firme de poderlo alcanzar. Se cuenta para ello con la colaboración de los representantes del personal. Han manifestado por escrito, en el Convenio 1985-1986, su abierta postura de colaborar en este empeño: lograr la participación del personal para un mejoramiento general de imagen, con un trato esmerado al usuario en todos los aspectos.

7.—PUBLICIDAD

7.1.—La Publicidad como componente de la promoción Marketing.

Son diversas las formas empleadas por los profesionales del ramo para definir la publicidad, pero nosotros vamos a utilizar las siguientes:

Propaganda, en un sentido amplio, es la acción y efecto de propagar cualquier mensaje o ideología.

Publicidad es la propaganda de productos, servicios o marcas para informar y persuadir sobre las mismas y promover su consumo o prestación.

La publicidad nace y se desarrolla al llegar a determinada fase del progreso económico. Supone, sobre todo, un elevado nivel de producción. Cuando hay carestía la publicidad no tiene razón de ser. No es necesario anunciar alimentos para un público hambriento, ni combustibles para una población aterrorizada de frío, ni viviendas para los que no tienen donde cobijarse (Galbraith).

En nuestro caso, cuando el índice de motorización era ínfimo, los taxis suponían unas elevadas tarifas para los niveles adquisitivos y no existía el transporte escolar, el ciudadano —en caso de tener que desplazarse— era CAUTIVO del transporte urbano y no había necesidad de la publicidad.

Es importante puntualizar que la publicidad por sí sola no vende, sino que es uno de los componentes de promoción del Marketing, teniendo la misión concreta de comunicar al mercado el mensaje que se determine, no pudiendo sufrir una incorrecta prestación ni salvar un producto inadecuado u otros errores de Marketing.

Ha sido corriente ver en algunas ciudades, autobuses urbanos con pegatinas de una campaña estatal que decía "ahorra energía, ven con nosotros" y en algunos casos estos vehículos eran viejos, sucios, incómodos y su imagen invitaba más al rechazo que a su utilización.

Es por tanto necesario resaltar que los objetivos publicitarios están supeditados a los objetivos generales de Marketing y podemos decir que:

Los objetivos de la publicidad sólo son unos objetivos de comunicación, con unos destinatarios concretos.

7.2.—Los objetivos publicitarios.

Los objetivos publicitarios pueden admitir muchas clasificaciones. En el cuadro adjunto insertamos los objetivos publicitarios marcados en este plan de Marketing para la Empresa Malagueña de Transportes, Sociedad Anónima Municipal, muchos de los cuales se han conseguido y otros se encuentran a mitad de camino de su realización. En dicho cuadro hemos esquematizado el tipo de destinatario y la labor a efectuar.

OBJETIVOS PUBLICITARIOS		
CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN	OBJETIVOS	CARACTERÍSTICAS
Destinatario	Consumidor	—Fomentar la utilización del Bus Personal. —Segmentos según sexo, edad, clase social, habitantes, zona, barrio, etc. —Instituciones. —Políticos, Sindicales, Asociaciones vecinales, Consumidores, Jubilados, Padres de alumnos, etc.
	Canales Propia organización	—Preparación del Personal de Frontera. —Realizar los restantes objetivos de Marketing.
Labor a efectuar	Genérica	—Aumentar el número de usuarios. —Educación del usuario. —Resaltar nuevas mejoras en las prestaciones.
	Competitivos	—Creación de imagen del modo de transporte y la empresa prestataria. —Dar relieve a las características diferenciales de modo de transporte.
Introducción en el mercado	Lanzamiento	—Cuando se dan a conocer las nuevas mejoras al mercado (introducción del Bono, el aire acondicionado, etc.).
	Mantenimiento	—Cuando el objetivo es la recordación.
Efectividad en el tiempo	Ventas	—Impulsar la utilización a corto plazo.
	Prestigio	—Realizar la imagen y confianza en la empresa y en el servicio que presta.

7.3.—Publicidad no pagada y publicidad pagada en las empresas de transporte.

Al ser las empresas de Transportes Municipales organizaciones públicas y no lucrativas (OPYNOL) y tener gran impacto social el servicio que prestan, puede decirse que hay dos tipos de publicidad en ellas:

—Publicidad no pagada.

—Publicidad pagada.

—Publicidad no pagada.

No cabe duda que la publicidad no pagada es la más interesante para las empresas de transportes municipales por la credibilidad que tiene para el ciudadano y por no significar gastos de la propia empresa.

Es frecuente en los medios locales de difusión las noticias negativas emanadas de los propios periodistas, o por cartas y avisos al director, de fallos y quejas del transporte, siendo este tipo de cita en prensa y radio el único que se publica, transmitiendo una imagen negativa del transporte público a los lectores y radioyentes.

Esta situación era la que nos encontramos en 1980 en Málaga, donde sólo, como decíamos, se publicaban o emitían noticias negativas. Para corregir esta imagen del transporte público trazamos el siguiente plan:

a) Crear los contactos necesarios con los medios de difusión de la Ciudad, para hacerles comprender nuestro respeto como entes sociales, aceptando sus críticas y esperando su reconocimiento en las medidas que fuésemos tomando. El Gabinete de Prensa del Excmo. Ayuntamiento se puso a nuestra disposición y gracias a su ayuda conseguimos este objetivo.

b) Hacer emanar de la propia empresa todas las noticias de mejoras, nuevos sistemas, inauguraciones y modificaciones de Líneas, etc., así como cualquier noticia de interés para la prensa, radio o público en general y que presentara a la E.M.T., S.A.M. como empresa dinámica que trataba cada vez de dar un mejor servicio a sus usuarios. El Gabinete de Prensa, con gran efectividad, va dando a los medios las distintas comunicaciones de forma que en la actualidad rara es la semana que no se publica o emite alguna nota positiva.

c) Contestar y aclarar cualquier crítica de prensa o radio que sea negativa, ya sea por el propio periodista o por las secciones de consultas o quejas de los usuarios. La antigua postura de no contestar a nada que se publique, considerándose estar por encima de lo que opinen los demás o pensar que lo que se pretende es entrar en polémica, ha sido desechada por nuestra organización.

El respeto que nos causa el llamado "cuarto poder", hace que el mismo día que se produce la noticia negativa actuemos con nuestras razones para allanar los motivos que se denuncian.

Las ventajas conseguidas con este sistema han sido colosales, de forma que de una prensa y radio de Málaga totalmente contraria a la empresa en 1980, actualmente es nuestra mayor defensora y colaboradora, y tanto es así que cuando en alguna ocasión denuncia una irregularidad dicen al final: "no obstante, la E.M.T., S.A.M., como siempre, nos dará las explicaciones y aclaraciones sobre este tema".

d) Contestar a todos los escritos o reclamaciones que emiten los usuarios a la Dirección de la Empresa, teniendo o no razón en sus razonamientos, pidiendo excusas y tomando las medidas correctoras en el primer caso o dándoles las razones aclaratorias en el segundo. Pero nunca dejando de contestar, para no dar la sensación de desorganización y falta de atención para nuestros clientes.

e) Celebrar reuniones periódicas con las Asociaciones de Vecinos para recibir sus críticas y sugerencias, exponerles nuestros problemas, resoluciones, modificaciones y mejoras para así llegar a un contacto directo con nuestros usuarios.

Igualmente las modificaciones de tarifas, con sus estudios económicos y razones, son expuestos a la Federación de Asociaciones y a la de Consumidores antes de su implantación. Los resultados de esta medida son netamente satisfactorios, puesto que las últimas modificaciones de tarifas han sido perfectamente aceptadas, sin escritos ni repulsas por parte de ambos colectivos.

—Publicidad pagada.

Es fundamental en la publicidad pagada que ésta se realice en forma de mensaje seleccionado. El término "mensaje" se puede definir como "el argumento usado para persuadir al cliente de que debe reaccionar positivamente a la recomendación". Para que sea efectivo, el argumento debe coincidir con las predisposiciones o convicciones del usuario. Si la persona a la cual se dirige la argumentación la cree, examinará sus sentimientos al respecto y si éstos coinciden someramente con los que acaba de oír o leer tenderá a responder positivamente; pero si la argumentación no es acorde con sus sentimientos, responderá negativamente, reclamando el producto o servicio.

Hay que subrayar la relación entre la promoción y la segmentación del mercado. Un grupo de personas tiene gustos, necesidades y características diferentes de otros grupos.

Identificar el grupo de personas que pueden utilizar el servicio y concentrar su esfuerzo sobre él, es la principal misión comercial de la promoción. El proceso de segmentación del mercado simplificará y hará más efectiva su promoción: trabajando con un grupo que tiene unos intereses y características homogéneas, será más fácil determinar cómo reaccionará ante un tipo determinado de mensaje, que si el grupo tiene muy pocas características en común. Por tanto, seleccionar un mensaje destinado sólo a una parte de la población, será mucho más fácil que hacerlo para toda la población. Y como el mensaje va dirigido sólo a los que se creen que "sintonizarán" con él, las posibilidades de éxito serán bastante altas.

7.4.—Las diferentes formas de mensaje.

Los mensajes pueden estar basados en distintas formas o motivos, siendo los más usuales los siguientes:

—*Mensaje basado en la simpatía:* Son muchas las personas que tienen una naturaleza complaciente y un marcado sentido social. Esto puede influir en su actitud de compra o utilización.

Por ejemplo, si una persona de este carácter sabe que la utilización del transporte público es un bien común, que beneficia al país, la ciudad, el tráfico, la contaminación, etc., probablemente tenderá a su utilización y pensará que la comunidad necesita su cooperación.

Pero poca gente se perjudicará a sí mismo, de manera que lo ofrecido debe ser comparable en calidad y precio a su forma usual de trasladarse.

—*Mensaje basado en la calidad y el precio:* Aunque numerosos usuarios se muestran incapaces de apreciar la calidad del servicio de transporte que se les ofrece, es posible e incluso necesario basar la publicidad en el deseo que tienen de obtener una calidad. Pero antes habrá que darle al transporte lo que los usuarios consideran buena calidad. También se puede hablar en sentido general, dejando que el usuario concrete según su propio criterio; la empresa dirá que su servicio es de alta calidad, y el usuario deducirá y aplicará su propio concepto de calidad.

Esta estrategia ofrece varias ventajas. Se evitará en especificar en qué aspecto el servicio puede ser clasificado como de calidad. Y, como probablemente el concepto de calidad no es el mismo para todos los usuarios, cualquier otra forma no cubriría los gustos de todos.

Muchas personas responden a una propaganda basada exclusivamente en el precio. El mensaje para esta categoría de personas tenderá a convencerles que las tarifas empleadas son las más bajas que se pueden ofrecer; si se creen esto, sin duda alguna lo preferirán a otras. Y en estas circunstancias no tendría que mencionar la calidad. Incluso sería un error el mencionarla, pues probablemente los usuarios no se creerán que con un precio bajo se puede ofrecer a la vez una mejor calidad. Pueden en este caso utilizarse los argumentos de subvención estatal, municipal, etc., que tienen las empresas de transportes municipales.

—*Mensajes basados en la Seguridad y la Comodidad:* Cuando por las empresas de transportes se emplee el reclamo de seguridad y comodidad, se tratará inevitablemente de hacer pensar al usuario, en la inseguridad e incomodidad que tiene usando otro medio de transporte, procurando resaltar los propios. Este tipo de mensaje dirigido al público del vehículo privado es el más recomendable cuando en alguna ciudad existe gran conflictividad en el tráfico y al mismo tiempo dificultad en los aparcamientos en el centro. De todas formas si el cliente rehusa considerar tal eventualidad, su propaganda carecerá por completo de eficacia.

—*Mensajes basados en la veneración al héroe:* La expresión "veneración al héroe" se usa aquí en un sentido muy amplio, es decir, se usa para expresar el sentimiento de adoración hacia logros de otras personas. Parece que todo el mundo tiene una necesidad no sólo de ser líder, sino también de encontrar alguien o algo a quien rendir homenaje.

No cabe duda que en todas las ciudades hay figuras deportivas e intelectuales que pueden convertirse en un reclamo para este tipo de mensaje en el transporte urbano.

—*Mensajes basados en la emulación:* La utilización de un mensaje publicitario basado en la emulación trata de convencer al usuario de que la utilización y uso del transporte público es una norma de conducta aceptada socialmente. Se pueden utilizar testimonios, pero no es probable que los héroes constituyan el aval adecuado. En su lugar se busca un líder social, ampliamente respetado. Si se logra persuadir a esa persona para que anuncie los transportes públicos, los individuos socialmente conscientes seguirán sus recomendaciones, pues pensarán que al hacerlo mantendrán su posición social.

No cabe duda que una publicidad donde se presenten a los Alcaldes y Políticos de la ciudad usando los transportes públicos, será un mensaje de gran efectividad para el transporte y creemos que para la popularidad de los propios políticos.

—*Mensajes de tipo emocional:* Este tipo de mensaje va dirigido a lo que, para mucha gente, es su punto vulnerable. Concretamente, para quienes nada es más importante que estar bien considerado por las personas que le rodean.

Este mensaje, dirigido a las mujeres, podría referirse al deterioro que su atuendo sufre utilizando otro tipo de transporte, y a los hombres, como forma de aplacar el stress que causa el conducir por la ciudad, convirtiéndole en un ser irritable y agresivo.

Los mensajes que pueden emitirse por las empresas de transportes para propagar su utilización pueden

resultar altamente beneficiosos para éstas y con un costo más reducido que si de otros productos o empresas se tratara, ya que cuenta con los medios que le proporcionan los anuncios exteriores en los vehículos y marquesinas, y que son en la actualidad explotados para enviar mensajes y anunciarse entes privados que pagan cantidades que no tienen repercusión en los ingresos totales de las empresas. En Málaga, con una flota de 200 vehículos, pueden ser alrededor de 20 millones de pesetas de un presupuesto de 2.000; es decir, el 1% del total.

Como el número de pasajeros anuales es de 43 millones y el precio de tarifa es 50 pesetas, tenemos que con un aumento de 400.000 pasajeros, es decir el 0'93% que pudiera obtenerse con una buena campaña publicitaria en nuestros propios medios, quedaría compensada la publicidad exterior de los vehículos.

Es por tanto aconsejable utilizar los medios de que se disponen en las empresas de transportes para fines propios y no ajenos.

7.5.—*Campañas de la E.M.T., S.A.M.*

A lo largo de estos años son varias las campañas que por la E.M.T., S.A.M. se han realizado con diversos resultados. Los mensajes fueron los siguientes:

- 1.—Implantación del Bono-Bús.
Medios: Prensa, Radio, Vallas, Marquesinas y Folletos explicativos.
Destinatarios: Los usuarios del autobús.
- 2.—Nuevas Líneas o modificación de las existentes.
Medios: Prensa y Radio.
Destinatario: Los usuarios afectados por estas Líneas.
- 3.—Instalación de Aire Acondicionado en los vehículos.
Medio: Prensa y Radio.
Destinatario: Los usuarios en general.
- 4.—Nuevos Vehículos en Línea.
Medio: Prensa y Radio.
Destinatario: Los usuarios de las Líneas correspondientes.
- 5.—Dificultad de aparcar en el Centro.
Medio: 80 Marquesinas de la Empresa.
Destinatario: Los automovilistas.
- 6.—Conocer el Autobús.
Medio: Lecciones en las Escuelas con charlas a 17.000 escolares, entrega de recortables y exposición de 100 fotos de los transportes de Málaga, con participación de 3.000 niños en un Concurso de Redacción.
Destinatario: Los niños comprendidos entre 7 y 10 años.
- 7.—Utilización del Bono-Bús.
Medio: Prensa y Radio y Sorteo de 60 Minibuses de la E.M.T., S.A.M. coincidiendo con el número de serie del Bono-Estudiente.
Destinatario: Estudiantes en general.
- 8.—Utilización del Bono-Jubilado.
Medio: Prensa y Radio.
Destinatario: A la Tercera Edad, por ampliarse el número de personas que pueden disfrutar del Bono-Jubilado.



Campaña de implantación del Bono-Bús.



Campaña "Dificultad de aparcar en el Centro".



Campaña "¿Conoces el Bus?", a escolares.

8.—LAS ENCUESTAS

Como parte integrante e instrumento del Plan de Marketing, que debe llevar las empresas de transportes urbanos, es necesario organizar varias veces al año una Encuesta-Auditoría, que detecte y mida la aceptación que tiene el usuario del servicio de autobuses que utiliza.

Esta Encuesta no busca directa e inmediatamente, como lo hace la Encuesta Origen-Destino, o una Encuesta sobre Movilidad o el Estudio Integral del Transporte, el hallar las grandes coordenadas sobre las que se mueve el Mercado y las medidas a tomar al efecto, sino que trata simplemente de efectuar un balance para conocer el control social o grado de satisfacción del público por el servicio.

8.1.—Las Encuestas: Medios de conocimiento y de acción social.

Lo importante de las Encuestas, cuando son realizadas directamente o por encargo de las empresas, es que pueden ser utilizadas al mismo tiempo como medios de conocimiento y como instrumentos para la acción social.

Para ello es necesario tomar buena nota de la opinión del usuario y contrastarla con la información en poder de la prensa, a través de sus empleados, de las propias estadísticas e informes elaborados ad hoc, así como por su observación participante en la marcha diaria del servicio. De aquí la importancia de dar cuenta por escrito, tanto de las anomalías como de la buena marcha de cada una de las Líneas, indicando el por qué de aquélla y de ésta.

En la acción social y en las mejoras a introducir, como consecuencia de los resultados de las encuestas, contrastadas con otros datos a disposición de la empresa, debe contarse también con el usuario. Para este cometido las Asociaciones de vecinos pueden prestar un importante apoyo, colaborando en la aceptación futura del público de los cambios a efectuar por imperativo de los resultados de la encuesta y de los demás datos y posibilidades reales, económicas, etc., de la empresa. Las experiencias realizadas en Málaga con la colaboración de las Asociaciones de Vecinos confirman la utilidad práctica de contar con ellas.

8.2.—El valor de dar a conocer los resultados de una encuesta sobre transporte urbano, con independencia de los resultados en sí mismos.

Ante todo, es necesario destacar el hecho del valor que supone, por parte de una empresa pública, preguntar directamente al propio usuario su opinión sobre el servicio y presentar los resultados en rueda de prensa para su publicación.

Dada la tendencia del público a fijarse más en lo negativo que en lo positivo, y su inclinación a criticar y a exigir aún más si cabe a las empresas públicas, la realización de la encuesta constituye de por sí una prueba de valor por parte de la empresa y de su intención de bienhacer.

Es conveniente señalar, sin embargo, que debe informarse al público de los datos obtenidos en la Encuesta, para que pueda conocer los resultados de dicha consulta en la que ha sido sujeto participante, y pueda así saber sobre la situación concreta del transporte público de su ciudad.

La Encuesta puede darse a conocer de una forma alternativa: o bien ofrecerse directamente, en rueda de prensa, los datos obtenidos y tratar de aclarar el alcance y valoración de los mismos; o bien ofrecer directamente al público, por medio de una página pagada en la prensa, una síntesis de los datos, para que el público realice por sí, su propia valoración. Tal vez esta segunda fórmula sería la más adecuada si se desea no exista el peligro de una distorsión interpretativa de los resultados, dejando que los datos hablen por sí mismos y sea más objetiva la opinión del lector o radioyente al contacto directo con los datos.

8.3.—Los puntos o cuestiones a tratar en la Encuesta.

La Encuesta debe servir lógicamente como medio o instrumento para medir los resultados del Plan-Marketing y valorar las medidas que se vayan tomando a corto plazo. Por ello, las preguntas fundamentales tendrían que versar sobre los puntos programáticos fijados en el Plan-Marketing, indicados al finalizar el capítulo 1.º de este informe general y desarrollados a lo largo de los capítulos precedentes.

En primer término, una pregunta fundamental y básica en la Encuesta es la cuestión de "cómo funcionan las Líneas de autobuses", en la que cada entrevistado debe informar específicamente sobre las Líneas que él utiliza, y las razones por las que el funcionamiento puede ser en determinados casos deficiente. Con esta pregunta general se respondería esencialmente al contenido de lo desarrollado en los capítulos 2 y 3 de este trabajo sobre la Empresa y el Mercado.

Una segunda cuestión a investigar sería la referente al capítulo 4.º sobre la Calidad que afecta al Servicio. El punto clave en este aspecto versaría sobre la "Regularidad del Servicio" y de las causas o razones que se indiquen sobre la posible falta de regularidad.

Un tercer apartado de preguntas versaría sobre los Factores del Entorno del Servicio —capítulo 5.º—, factores emocionales y ambientales, etc., tales como la satisfacción o insatisfacción del viajero al utilizar el autobús, si se le recoge a tiempo en la parada, opinión sobre el precio o tarifas, etc.

Un cuarto apartado trataría sobre el personal de frontera de la empresa —capítulo 6.º—, y particularmente sobre el trato y comportamiento de Inspectores y Agentes con el público.

Finalmente, cabe señalar que existe una interconexión entre esta serie de cuestiones, teniendo en cuenta los ítems o contestaciones diversas a las preguntas, y donde las respuestas pueden ser razones o causas de otros puntos investigados.

8.4.—La ficha técnica de la Encuesta.

—*Universo*: En primer lugar deben establecerse las personas a encuestar, probablemente los mayores de 16 años, dado que en distintas cuestiones se pregunta sobre las causas o razones y de que existen otros medios para investigar el parecer de los menores de la edad señalada, a través de estadísticas o encuestas efectuadas en sus propios colegios. Por otra parte, dados los diferentes segmentos que utilizan el autobús, deben señalarse las respuestas por sexo o edad, separando jóvenes, adultos y jubilados. Por supuesto, el Colectivo a investigar son los usuarios del autobús, concretando la Línea utilizada, y realizándose la Encuesta en las paradas y en la forma y hora que se juzguen más convenientes.

—*Muestra*: Seleccionada al azar, con el sistema concreto que al efecto se determine, el número de casos fijados debe ser el usual en trabajos de esta índole.

En la selección de casos o elementos muestrales puede aplicarse la siguiente fórmula, utilizada en diversos trabajos sobre Características de la Movilidad Urbana en España, del Instituto de Estudios del Ministerio de Transportes:

$$e = \left(\frac{N-n}{(N-1) \times n} \right)^{1/2} \times 100$$

e = Tamaño de error en %.

N = Tamaño de la Población, objeto de estudio.

n = Tamaño de la Muestra seleccionada.

Si se prefiere puede aplicarse directamente la Tabla de Arkin y Colton, que aquí se inserta:

TABLA PARA LA DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA CON UN COEFICIENTE DE CONFIANZA DEL 95'5%

AMPLITUD DEL UNIVERSO	p = q = 50					
	± 1%	± 2%	± 3%	± 4%	± 5%	± 10%
500	—	—	—	—	222	83
1.000	—	—	—	—	286	91
1.500	—	—	638	385	316	94
2.000	—	—	714	441	333	95
2.500	—	1.250	769	476	345	96
3.000	—	1.364	811	517	353	97
3.500	—	1.458	843	530	359	97
4.000	—	1.538	870	541	364	98
4.500	—	1.607	891	549	367	98
5.000	—	1.667	909	556	370	98
6.000	—	1.765	938	566	375	98
7.000	—	1.842	949	574	378	99
8.000	—	1.905	976	480	381	99
9.000	—	1.957	989	584	383	99
10.000	5.000	2.000	1.000	488	383	99
15.000	6.000	2.143	1.034	600	390	99
20.000	6.667	2.222	1.053	606	392	100
25.000	7.143	2.273	1.064	610	394	100
50.000	8.333	2.381	1.087	617	397	100
100.000	9.091	2.439	1.099	621	398	100
∞	10.000	2.500	1.111	625	400	100

p = proporción (en porcentajes) de los elementos portadores del carácter considerado. Si p = 50% la muestra necesaria es más pequeña.

NOTA.—Cuando no se indica la cifra significa que la muestra debería tener una amplitud superior a la mitad de la población, lo que equivaldría extender la encuesta al total de la población misma.

Puente ARKIN y COLTON, *Tables Statísticos*.

Igualmente puede utilizarse la Tabla Prontuario D, concreción de la de Harvard College, reproducida por G. Tagliacarne "Técnica y Práctica de las Investigaciones de Mercado". Ed. Ariel, Barcelona, 1973, páginas 154-156, que se expone en la página siguiente.

La Tabla precedente se basa en la siguiente fórmula que permitiría también fijar el margen de error con exactitud:

$$E = 2 \sqrt{\frac{p \cdot q}{N}}$$

p = Porcentaje en que se verifica el fenómeno.

q = Porcentaje complementario (100—p).

N = Número de elementos de la Muestra.

E = Porcentaje de error en %.

—*Campo*: El campo o tiempo de realización de la Encuesta puede ser diferente según las ciudades. En principio deben escogerse unos días que sean normales o medios en la utilización del autobús; a no ser que se pretenda con la encuesta medir también el incremento en el uso del autobús en épocas de alta utilización, así como la opinión de este tipo de usuarios, en cuyo caso podría designarse otro mes o época. En cualquier caso debe realizarse la encuesta de forma intensiva durante una o dos semanas, para que haya una cierta uniformidad en cuanto al tiempo de realizar las entrevistas en las diversas Líneas. Por otro lado, el número de encuestadores debería ser el mínimo necesario, por la misma razón de una mayor homogeneización en la forma de realizar las entrevistas.

—*Organización*: Las encuestas pueden realizarse directamente por las propias empresas o por encargo a otras instituciones u organismos especializados. Pero de una forma u otra debe ser patente su objetividad, estando abiertos los organizadores a poner los datos a disposición de un posible control técnico o social.

TABLA PRONTUARIO D

DETERMINACIÓN DEL MARGEN DE ERROR (E) DE UN RESULTADO, SEGÚN EL NÚMERO DE ELEMENTOS COMPRENDIDOS EN LA MUESTRA (1.ª COLUMNA) Y DE LOS VARIOS VALORES DE P (INDICADOS EN EL TÍTULO).

$$\text{Fórmula: } E = 2 \sqrt{\frac{p \cdot q}{N}}$$

Seguridad del 95.59 (2 sigma)

Número de elementos de la muestra	1/99	2/98	3/97	4/96	5/95	10/90	15/85	20/80	25/75	30/70	35/65	40/60	45/55	50/50
25	4.0	5.6	6.8	7.8	8.7	12.0	14.3	16.0	17.3	18.3	19.1	19.6	19.8	20.0
50	2.8	4.0	4.9	5.6	6.2	8.5	10.1	11.4	12.3	13.0	13.5	13.9	14.1	14.2
75	2.3	3.2	3.9	4.5	5.0	6.9	8.2	9.2	10.0	10.5	11.0	11.3	11.4	11.5
100	2.0	2.8	3.4	3.9	4.4	6.0	7.1	8.0	8.7	9.2	9.5	9.8	9.9	10.0
150	1.6	2.3	2.8	3.2	3.6	4.9	5.9	6.6	7.1	7.5	7.8	8.0	8.1	8.2
200	1.4	2.0	2.4	2.8	3.1	4.3	5.1	5.7	6.1	6.5	6.8	7.0	7.0	7.1
250	1.2	1.8	2.2	2.5	2.7	3.8	4.5	5.0	5.5	5.8	6.0	6.2	6.2	6.3
300	1.1	1.6	2.0	2.3	2.5	3.5	4.1	4.6	5.0	5.3	5.5	5.7	5.8	5.8
400	0.99	1.4	1.7	2.0	2.2	3.0	3.6	4.0	4.3	4.6	4.8	4.9	5.0	5.0
500	0.89	1.3	1.5	1.8	2.0	2.7	3.2	3.6	3.9	4.1	4.3	4.4	4.5	4.5
600	0.81	1.1	1.4	1.6	1.8	2.5	2.9	3.3	3.6	3.8	3.9	4.0	4.1	4.1
800	0.69	0.98	1.2	1.4	1.5	2.1	2.5	2.8	3.0	3.3	3.3	3.4	3.5	3.5
1,000	0.63	0.90	1.1	1.3	1.4	1.9	2.3	2.6	2.8	2.9	3.1	3.1	3.2	3.2
1,200	0.57	0.81	0.99	1.1	1.3	1.7	2.1	2.3	2.5	2.7	2.8	2.8	2.9	2.9
1,500	0.51	0.73	0.89	1.0	1.1	1.6	1.9	2.1	2.3	2.4	2.5	2.5	2.6	2.6
2,000	0.44	0.61	0.75	0.86	0.90	1.3	1.6	1.8	1.9	2.0	2.1	2.2	2.2	2.2
2,500	0.40	0.56	0.68	0.78	0.87	1.22	1.4	1.6	1.7	1.8	1.9	2.0	2.0	2.0
3,000	0.36	0.51	0.62	0.71	0.79	1.1	1.3	1.5	1.6	1.7	1.7	1.8	1.8	1.8
4,000	0.31	0.44	0.54	0.62	0.69	0.95	1.1	1.3	1.4	1.4	1.5	1.5	1.6	1.6
5,000	0.28	0.40	0.49	0.56	0.62	0.85	1.0	1.1	1.2	1.3	1.4	1.4	1.4	1.4
7,500	0.23	0.32	0.39	0.45	0.50	0.69	0.82	0.92	1.0	1.1	1.1	1.1	1.1	1.2
10,000	0.20	0.28	0.34	0.39	0.44	0.60	0.71	0.80	0.87	0.95	0.95	0.98	0.99	1.0
15,000	0.16	0.23	0.28	0.32	0.36	0.49	0.59	0.66	0.71	0.75	0.78	0.80	0.81	0.82
25,000	0.12	0.18	0.22	0.25	0.27	0.38	0.45	0.50	0.65	0.58	0.60	0.62	0.62	0.63
50,000	0.08	0.11	0.14	0.16	0.17	0.24	0.29	0.32	0.35	0.37	0.48	0.39	0.40	0.40

—*Margen de error:* Con un grado de seguridad o confianza del 95'5% (2 sigmas), el margen de error tolerado puede ser el que se toma de ordinario, en torno al 5% para los datos globales según el margen de error que se juzgue tolerable a nivel de Líneas. Si se buscan también resultados fidedignos sobre ellas, podría ser en torno al 10% ó 15% como máximo, debiéndose aumentar el número de personas a entrevistar, componentes de la Muestra.

8.5.—Los resultados de la Encuesta realizada por la E.M.T., S.A.M.

De acuerdo con los principios relatados en los anteriores apartados de este capítulo, la E.M.T., S.A.M., organizó una encuesta del tipo descrito en dos momentos distintos de 1985, Febrero y Septiembre.

8.5.1.—Pregunta general sobre el funcionamiento del servicio.

Representa la respuesta o medida actual de la cuestión primordial sobre la situación de la Empresa y el Mercado (capítulos 2 y 3 precedentes).

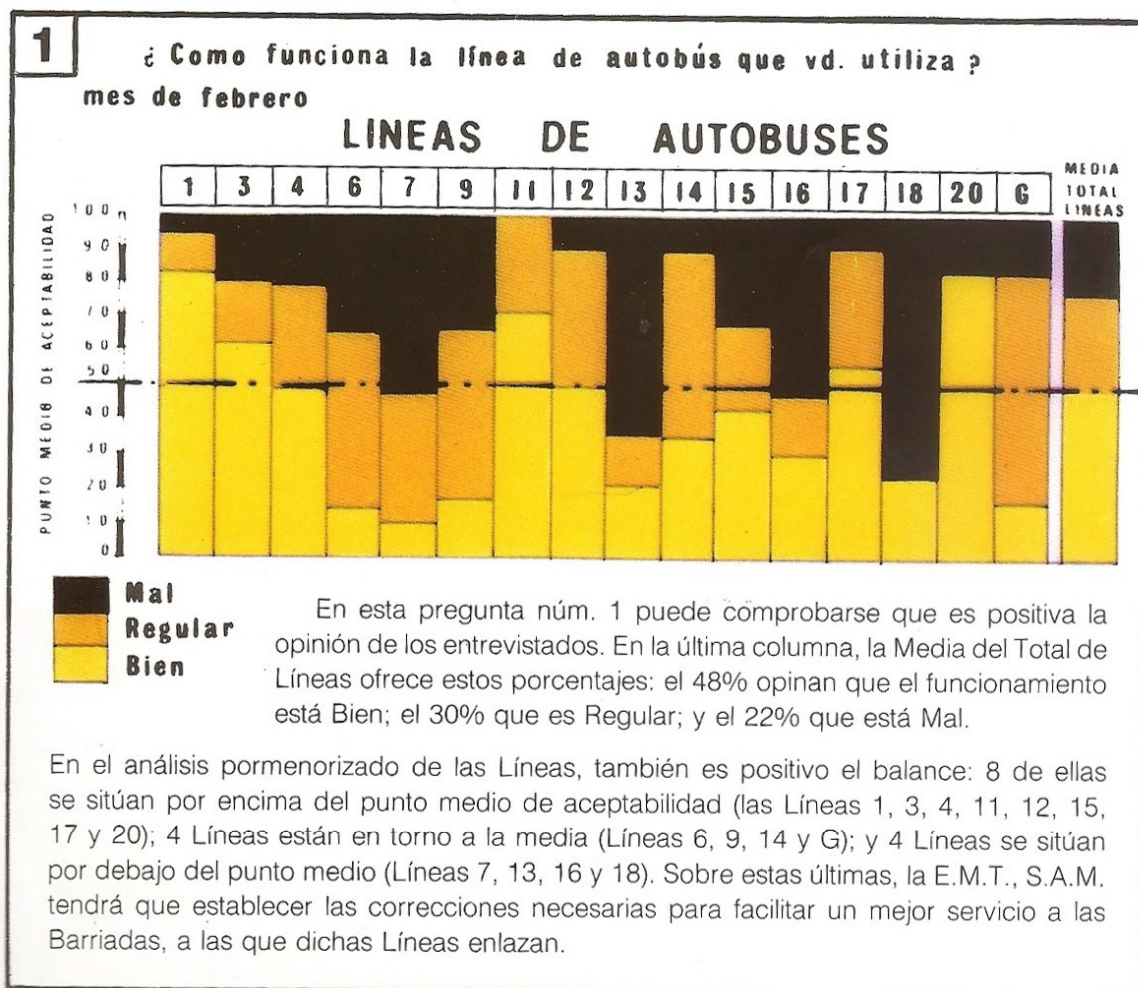
La pregunta, cuyos resultados se adjuntan en la página siguiente, era: ¿Cómo funciona la línea de autobús que Ud. utiliza?

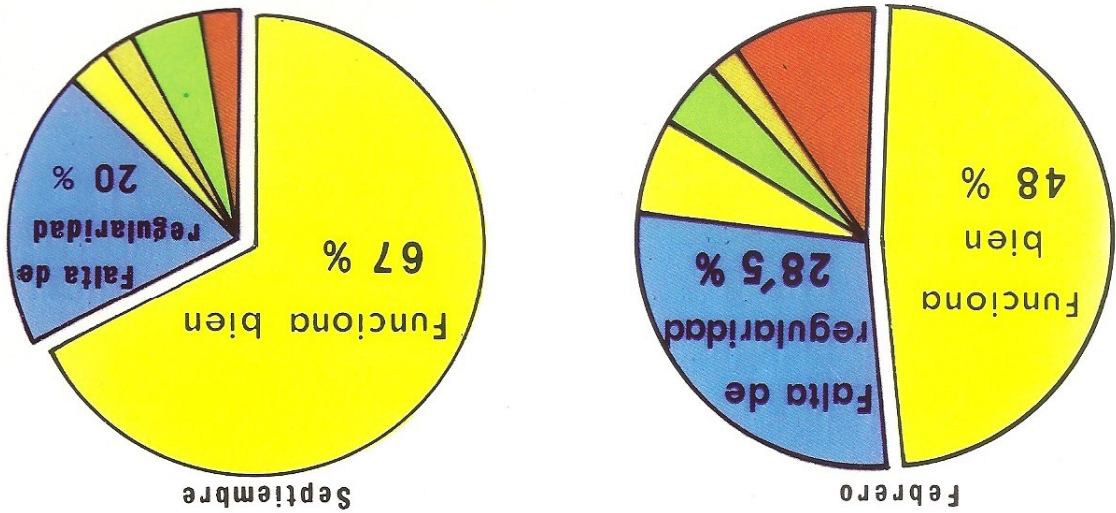
Respecto a esta primera pregunta general, clave del estudio, sobre el funcionamiento del servicio, es necesario ofrecer el siguiente COMENTARIO:

—A nivel de la Media Total por Líneas es importante retener que el funcionamiento del servicio es bueno según los datos de Febrero de 1985 y excelente según los de Septiembre de dicho año. Por otra parte, en el período entre ambas Encuestas mejoraron todas las Líneas.

—Como resultados Operativos, es decir pautas a seguir a corto y medio plazo, conviene tener en cuenta lo siguiente:

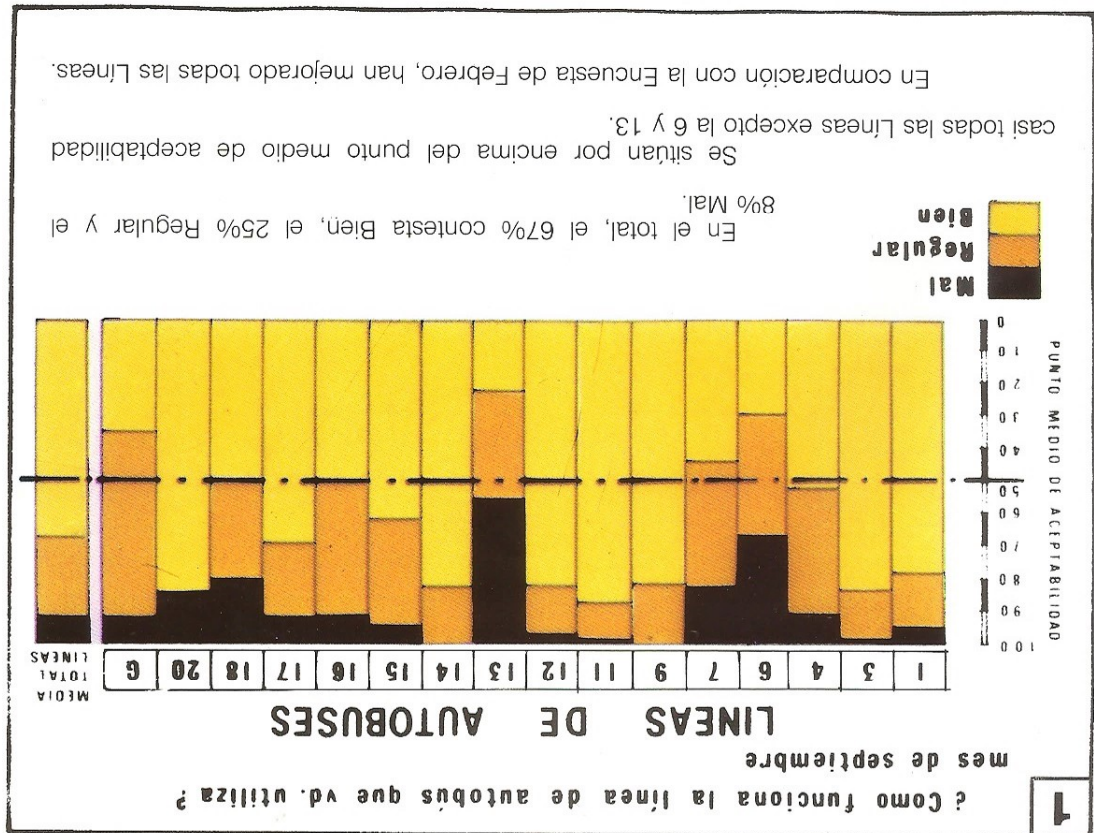
- De las 16 Líneas investigadas en 1985, en la Encuesta de Febrero varias se encontraban por debajo del punto medio de aceptabilidad: la 18, 13, 7, 16 y también la 6 y la 9.
- En la Encuesta de Septiembre del mencionado año, sólo dos Líneas, la 13 y la 16 se sitúan por debajo de dicho punto medio.





ENCUESTA 1.985

PREGUNTA: ¿Por qué no funciona bien el servicio? (Es decir Regular o Mal).
 Esta cuestión trataba de buscar las posibles causas que los usuarios pudieran señalar sobre el deficiente funcionamiento de algunas Líneas de autobuses. He aquí gráficamente su respuesta:



Las causas aportadas se resumen en la siguiente Tabla:

RAZONES	ENCUESTAS 1985	
	FEBRERO	SEPTIEMBRE
Tardan	28'5%	20%
Van llenos	4'5%	3%
Se juntan los coches	6'5%	2%
Otras respuestas	1'5%	5%
No determinan la causa	11'0%	3%
Total	52'0%	33%

Sin detenernos en un análisis más detallado del problema, debe apuntarse como un mínimo COMENTARIO: Como razón del funcionamiento deficiente de algunas Líneas de autobuses se destaca la Falta de Regularidad ("Tardan"); causa que ya era conocida y se estaba por su solución en la empresa por lo que se insertó como pregunta específica del cuestionario, tal como a continuación se expone.

8.5.2.—La Calidad que afecta al Servicio: La Regularidad.

La Empresa conoce el problema de la Regularidad y la serie de causas que lo explican, como ya se desarrolló anteriormente en el capítulo 4.º; problema que también los usuarios vemos que detectan.

No sólo no se ha rehusado investigar aún más sobre el tema, sino que en el momento más indicado, a la finalización del Cuestionario y para no condicionar otras respuestas, se ha preguntado directamente sobre dicho problema.

El análisis de la Regularidad suscita, en principio, para la Empresa un doble motivo de atención: su mejor localización a nivel de Líneas, por un lado, tal como es sentido por el viajero; y, por otra parte, qué razones aduce el usuario como causantes de la tardanza de algunos vehículos, para cotejarlas con otros datos existentes en la Empresa y buscar caminos y medios de poner solución al tema.

PREGUNTA: ¿Cree que la Regularidad del Servicio es buena?

RESPUESTAS EN %						
NÚM. LÍNEA	ENCUESTA FEBRERO 85			ENCUESTA SEPTIEMBRE 85		
	BUENA	A VECES	NO	BUENA	A VECES	NO
1	98	5'5	5'5	61	30	9
3	32'5	5'5	62	55	33	12
4	24	52	24	34	50	16
6	21	36	43	32	21	47
7	20	20	60	25	19	56
9	—	33	67	36	36	28
11	53	39	8	63	34	3
12	34	45	21	55	27	18
13	21	—	79	22	22	56
14	45	30	25	64	27	9
15	25	35	40	57	9	34
16	18	—	82	37	37	26
17	58	16	26	57	20	23
18	8	8	84	31	50	19
20	50	17	33	50	17	33
G	—	40	60	9	64	27
MEDIA GENERAL	36	26	38	49	30	21

NOTA: La Tabla se ha elaborado sin contabilizar las respuestas. "No sabe, no contesta".

PREGUNTA: ¿A qué se debe la falta de Regularidad?

RESPUESTAS EN %								
ENCUESTA FEBRERO 85					ENCUESTA SEPTIEMBRE 85			
NÚM. LÍNEA	a	b	c	d	a	b	c	d
1	89	—	5'5	5'5	61	13	17	9
3	32'5	36'5	23	8	55	14	21	10
4	24	32	36	8	34	19	28	19
6	21	43	36	—	32	6	31	31
7	20	40	40	—	25	25	31	19
9	—	58	42	—	36	9	9	46
11	53	16	29	2	63	14	10	13
12	34	24	28	14	55	21	18	6
13	21	36	36	7	22	22	44	12
14	45	20	15	20	64	14	14	8
15	25	44	31	—	57	15	16	12
16	18	12	58	12	37	31	31	1
17	58	8	31	3	57	11	23	9
18	8	27	58	7	31	25	38	6
20	50	—	—	50	50	—	—	50
G	—	20	80	—	9	27	45	19
MEDIA TOTAL	36	26	31	7	49	16	22	13

CLAVE: a = Buena
b = Dificultad de Tráfico
c = Pocos coches, llenos, etc.
d = No determinan la causa

Como ya hemos adelantado, sería prolijo entrar ahora en el análisis pormenorizado del problema, cotejando con otros datos estadísticos e informes de la Empresa reflejados en su Memoria anual y estadísticas mensuales, semanales, etc. En el presente estudio, como COMENTARIO importa resaltar varios puntos:

—La Encuesta no admite sobre este tema en su totalidad una interpretación triunfalista, lo que confirma la objetividad de sus resultados. De la Encuesta de Septiembre de 1985 se deduce que se pide una mayor Regularidad en las Líneas 13, 7, 6 y G (Pryca).

—En cuatro Líneas, la 18, 16, 9 y 3, se ha notado una mejora sustancial al pasar la Regularidad de deficiente a buena, de la Encuesta de Febrero a la de Septiembre. La señal de alerta que existía sobre ellas fue atendida por la Empresa y se mejoró notablemente el servicio.

—Respecto a las causas de la falta de Regularidad, una tercera parte se concretan en la dificultad de Tráfico, causa ajena a la Empresa. Al acentuar los usuarios dicha dificultad y la congestión en horas puntas, etc., tácitamente se está demandando la colaboración y coordinación de otras Áreas Municipales implicadas en una mejor regulación de aquél, pasando la solución del problema por dar preferencia, con carriles bús, etc., al transporte colectivo.

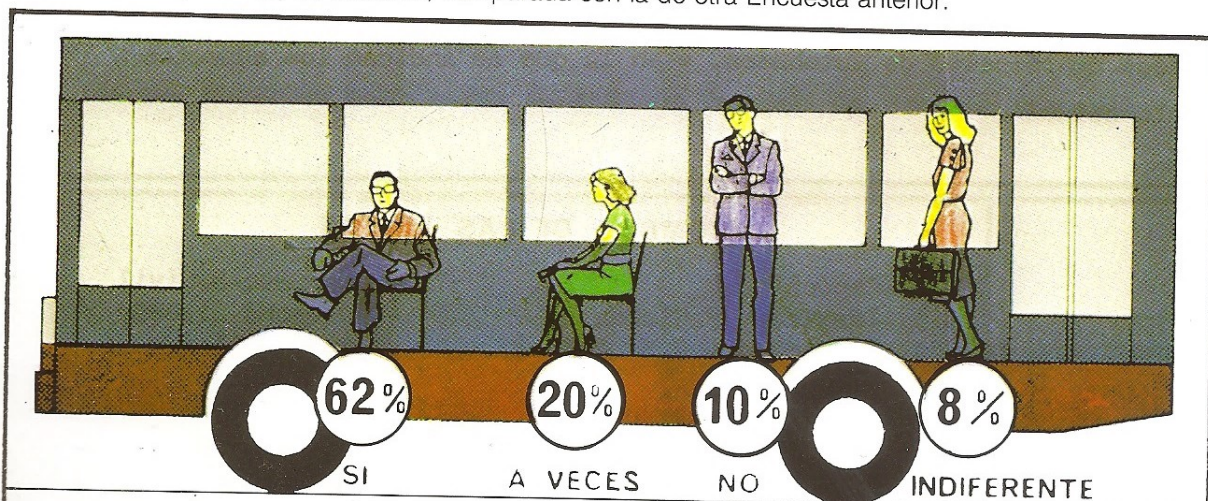
8.5.3.—Los factores del Entorno al Servicio, según la Encuesta.

a) Satisfacción del viajero al utilizar el autobús.

Se realizó sobre esta cuestión una pregunta directa: ¿Viaja a gusto en el autobús?, completada con esta otra: ¿Por qué no viaja a gusto? (caso de responder Regular o Mal a la anterior).

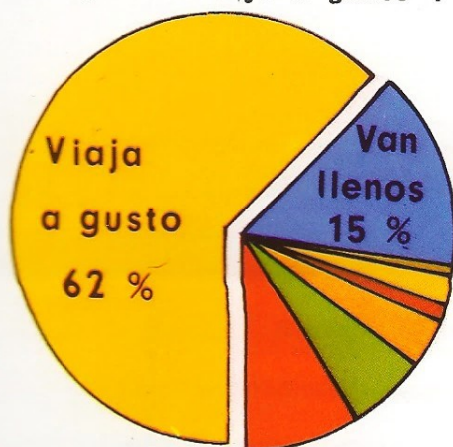
A pesar de que sabíamos de la existencia de una cierta dificultad para responder a estas cuestiones —confirmada luego en su justa medida al rellenar el cuestionario—, debido a que alguien reconozca que es bueno el Servicio pero no le gustaría tener que desplazarse en autobús, o interpretar que ello le es emocionalmente indiferente, etc., pensamos, no obstante, que la pregunta era conveniente hacerla por dos motivos:

Uno, porque es importante investigar sobre este tipo de factores emocionales que influyen en el viajero y que son desconocidos en casi todos los estudios, tal como el agrado o desagrado le produce el uso del autobús; dos, porque esta pregunta se juzgaba complementaria, con ciertas variantes, de la primera pregunta sobre el funcionamiento general del Servicio, para la que podría servir de control o confirmación y de un mayor enriquecimiento, como de hecho se deduce de los resultados. He aquí los datos de la Encuesta referidos a Septiembre de 1985, expuestos en dos dibujos gráficos, en los que aparece también una breve síntesis de la opinión de los usuarios, comparada con la de otra Encuesta anterior.



La respuesta de un 62% del total que indican viajar a gusto en contraste con el 49% de la Encuesta del mes de Febrero, confirman la aceptación creciente de los usuarios respecto al Transporte Urbano Colectivo.

¿ Por qué no viaja a gusto ?



Del 38% que no viaja a gusto, se distribuyen así:

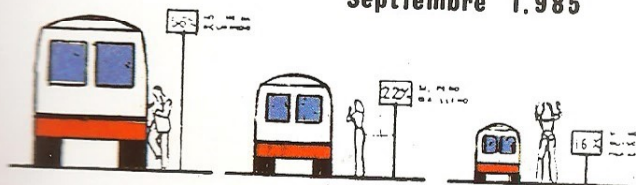
- Los autobuses van llenos: 15%
- Son incómodos: 4%
- Van sucios: 2%
- Van lentos o muy rápidos: 2%
- Otras respuestas: 6%
- No contestan: 9%

Ha desaparecido la causa de disgusto "se fuma en los coches".

b) Un problema particular: Si se recoge siempre a tiempo al viajero, al pasar el autobús por la Parada.

¿ Le suele ocurrir que un autobús no le recoja, aunque no vaya completo ?

Septiembre 1.985



Se pretende con esta pregunta aclarar algunas denuncias de usuarios, que protestan que a pesar de poder coger viajeros los autobuses al pasar por las paradas no lo hacen el 56% y el 22% no se da este caso, y el 16% contesta que en alguna ocasión le ha ocurrido.

Esta pregunta, que aparece en el dibujo adjunto, es la única en la que el hecho negativo constatado en la tercera respuesta, "el Conductor no quiso parar, a pesar de no ir el coche completo" ha permanecido estable sin variar en los diversos momentos en que se ha realizado la Encuesta. Aunque la valoración de este punto sea minoritariamente negativa —sólo un 16%—, frente a la gran mayoría que no manifiesta queja al respecto, es necesario atender a la queja estable del mencionado porcentaje de usuarios. Posiblemente la solución de este problema vaya unida a la implantación en la Empresa del sistema SAE, tal como fue expuesto en el capítulo 4.º y que subsanará en raíz buena parte del problema.

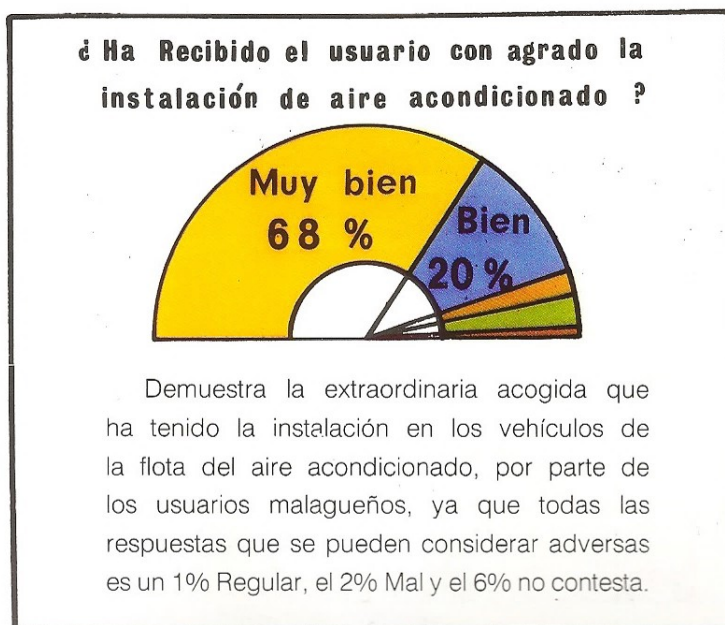
Por tanto, el contenido de la pregunta afecta, como es obvio, al tema de la Calidad en el Servicio, y al trato y comportamiento del Personal de Frontera, además de al Entorno del Servicio, al menos en nuestro caso, como se deduce de la propia Encuesta y de algunas reclamaciones de los usuarios.

c) Opinión sobre el precio o tarifas.

Cuestión introducida en la Encuesta de Septiembre de 1985, a la que se aludió en el capítulo 4.º de este Informe General, y que ahora gráficamente reproducimos.



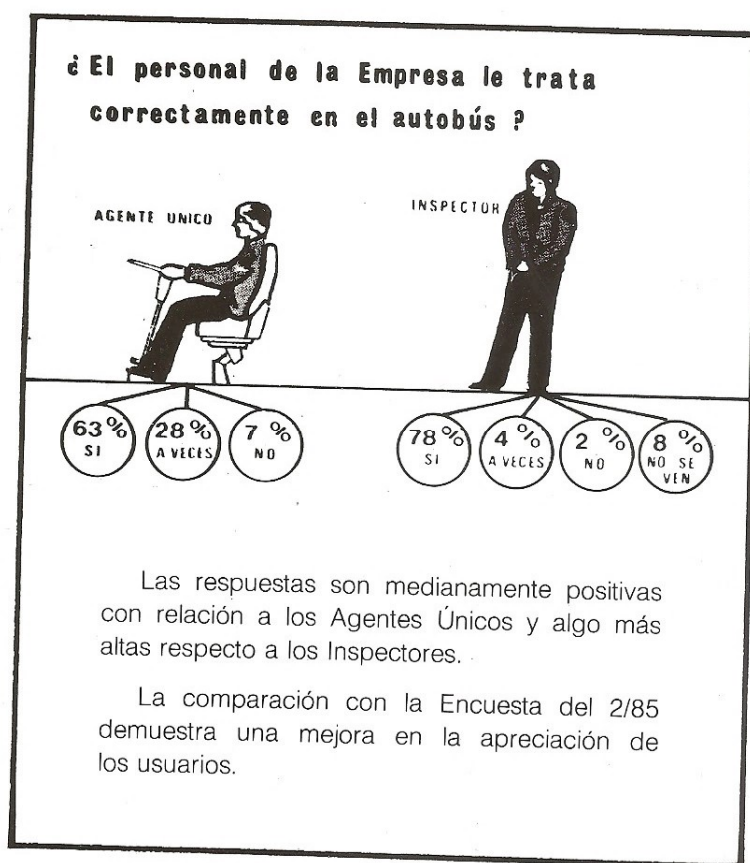
d) El impacto favorable del público por la instalación del Aire Acondicionado en los vehículos.



Pregunta igualmente introducida en la Encuesta de Septiembre y que mide el boom extraordinario que ha producido en el público y la opinión malagueña la instalación del aire acondicionado en los vehículos. Posiblemente la respuesta a esta pregunta implique la mejor razón del por qué el usuario manifiesta que "viaja a gusto en el autobús".

8.5.4.—Opinión sobre el trato con el usuario del Personal de Frontera: Agentes e Inspectores.

Aunque al Personal de Frontera se le ha dedicado el capítulo 6.º, en el que se recoge la imagen que sobre él tiene el usuario, añadimos ahora en un gráfico-dibujo comentado la opinión sobre el trato que el público manifiesta recibir de dicho personal, según la Encuesta de Septiembre de 1985.



Sólo un pequeño COMENTARIO obligado, dado que el gráfico es de por sí bastante expresivo sobre las distintas formas de valorar en esta pregunta el término Regular (= a veces sí, y a veces no). Pues supone, según mi criterio, una valoración distinta cuando se refiere al funcionamiento general de las Líneas: y cuando lo hace al trato del Agente con el público. En este último caso, dicha valoración reviste una connotación negativa, puesto que no puede atribuirse a una causa ajena a la voluntad, como sería en el caso del funcionamiento de los autobuses una avería, el exceso de tráfico, etc., sino que esta queja del público de recibir un trato malo o regular socialmente no tiene justificación.

8.6.—Realización de la Encuesta y Diseño de la Muestra y el Cuestionario de la E.M.T., S.A.M.

La organización de la Encuesta en sus varios momentos ha estado a cargo del Departamento de Relaciones Sociales de la propia Empresa con la colaboración del Centro Municipal de Informática en el proceso de datos. El método de recogida de datos fue por medio de entrevistas directas en las Paradas y Horas prefijadas, a cargo de varios Encuestadores experimentados con título universitario.

El diseño del Cuestionario fue convenientemente preparado y probado en alguna otra Encuesta parcial anterior, estando casi totalmente efectuado como instrumento apropiado para recoger las distintas respuestas de los usuarios, lo que ha facilitado bastante la posterior codificación y proceso de datos.

El Diseño de la Muestra fue elaborado con un grado de confianza o seguridad del 95'5% (2 sigmas) y con un margen de error en torno al 4'5%, de acuerdo con las fórmulas reseñadas en el apartado 8.4.

La segmentación del público entrevistado se produce al realizar la Encuesta por método aleatorio o al azar, resultando en el mes de Septiembre de 1985 la siguiente:

CONTESTAN LA ENCUESTA (Septiembre)

SEXO	TOTAL	JÓVENES	ADULTOS	JUBILADOS
HOMBRES	48%	15%	25%	8%
MUJERES	52%	18%	28%	6%

Finalmente, la información al público, reseñada en la prensa, sobre los datos fundamentales de la Encuesta, finalizaba con el siguiente pequeño párrafo:

“Con estos datos, que representan una síntesis del voluminoso trabajo facilitado por el CEMI, a partir de la «Imagen viva» de la opinión de los usuarios, y con la colaboración de las Asociaciones de Vecinos y el personal de la Empresa, deben establecerse los objetivos e instrumentarse los medios necesarios para corregir las deficiencias y continuar en la línea positiva marcada, colaborando con el Excmo. Ayuntamiento en la organización del mejor transporte urbano para nuestra Ciudad.”

Con dichas palabras no se manifestaba únicamente un deseo sino una voluntad eficaz, corroborada por los propios usuarios en su balance del progreso de la Empresa en 1985 que recoge la Encuesta de Septiembre, y con la que finalizamos este ya extenso discurso.

¿CREE QUE EL SERVICIO HA MEJORADO EN EL ÚLTIMO AÑO?

+	=	—	?
Mejorado	Igual	Peor	No Saben
81%	13%	2%	4%

EL SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA MALAGUEÑA DE TRANSPORTES S.A.M.

Encuesta realizada en el mes de septiembre entre el público usuario por encargo del Excmo. Ayuntamiento de Málaga y para comparar los resultados con la efectuada en el mes de febrero.

CONTESTAN LA ENCUESTA				
SEXO	EDAD	TOTAL	JÓVENES	ADULTOS
HOMBRES	48 %	15 %	25 %	8 %
MUJERES	52 %	18 %	28 %	6 %

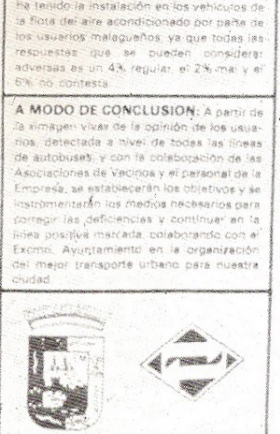
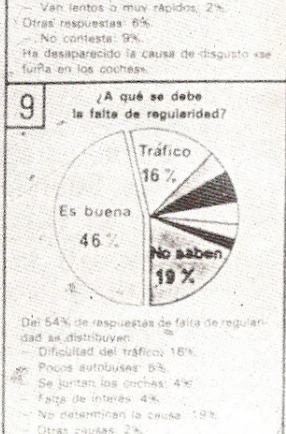
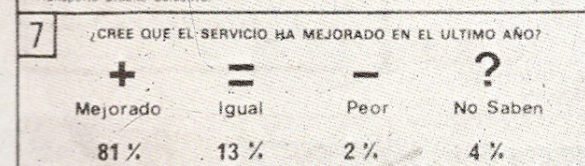
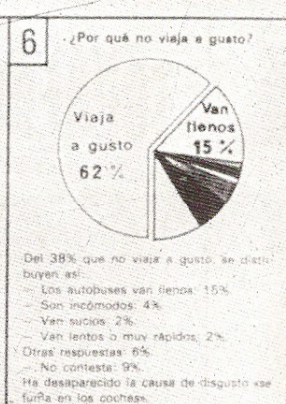
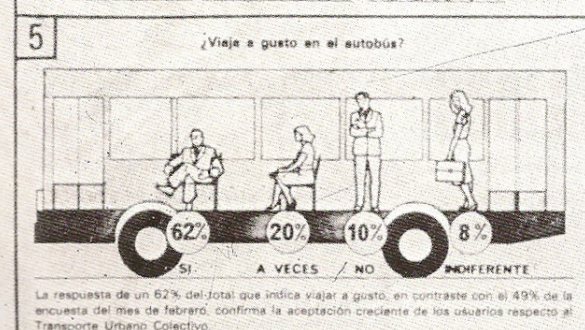
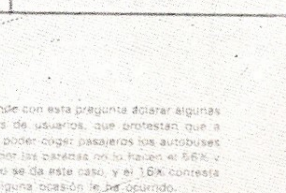
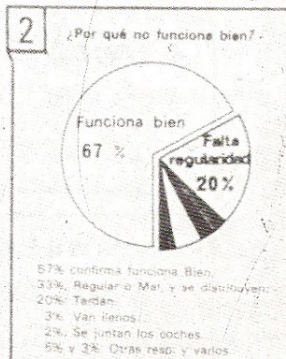
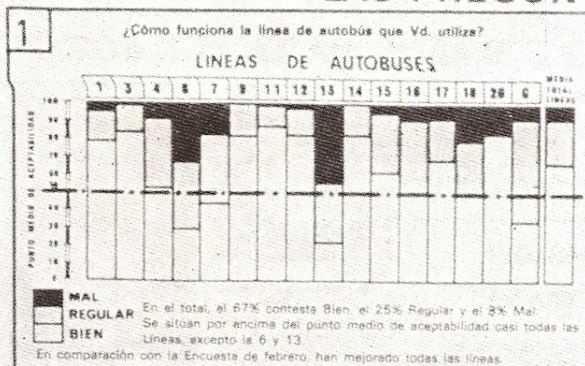
FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

UNIVERSIDAD: Mejoras (18 años, usuarios)
MUESTRA: 481 seleccionados aleatoriamente y por estratos de sexo y edad.
MARGEN DE ERROR: Más o menos 5%
CAMPO: Del 16 al 21-9-85
REALIZACIÓN: Departamento Relaciones Sociales Empresa Malagueña de Transportes S.A.M. y Centro Municipal de Informática.

NOMBRE DE LAS LINEAS

- | | |
|------------------------------|------------------------|
| 1.- Capuchinos. | 13.- Málaga-H. Civil |
| 2.- Ferrola y P. Blanca | 14.- Carranque-Diablo |
| 3.- T. Pichón y C.S. Rafael | 15.- Círculo Delicias |
| 4.- Suárez | 16.- Misericordia |
| 5.- Arroyo de los Angeles | 17.- La Palma |
| 6.- Gernanz | 18.- Carranque Ferrola |
| 7.- El Palo | 19.- Universidad |
| 8.- S. Andrés y Dos Hermanas | 20.- Playa |

LAS PREGUNTAS HAN SIDO



EL 81% DE LOS USUARIOS DEL TRANSPORTE URBANO DE MALAGA, SATISFECHOS CON SU BUEN FUNCIONAMIENTO

Encuesta realizada en el mes de septiembre de 1986 entre el público usuario por encargo del Excmo. Ayuntamiento de Málaga y para comparar los resultados con la efectuada en el año 1985.

NOMBRE DE LAS LINEAS

- | | |
|-------------------------------|------------------------|
| 1.-Capuchinos | 13.-Malagueta-H. Civil |
| 2.-Ciudad Jardín | 14.-Carranque Directo |
| 3.-Puerta Blanca | 15.-Citesa-Delicias |
| 4.-Tiro Pichón y C. S. Rafael | 16.-Miser cordia |
| 7.-Suárez, Arroyo de los A. | 17.-La Palma |
| 9.-Gamarra | 18.-Carranque-Farola |
| 11.-El Palo | 20.-Universidad |
| 12.-San Andrés | G.-Pryca |

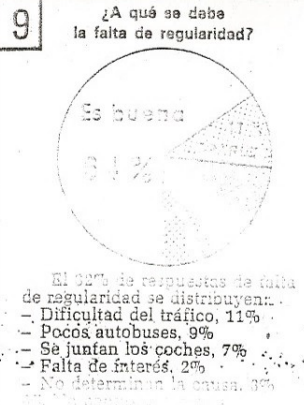
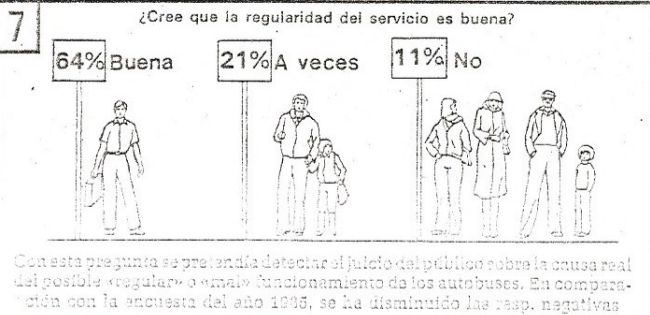
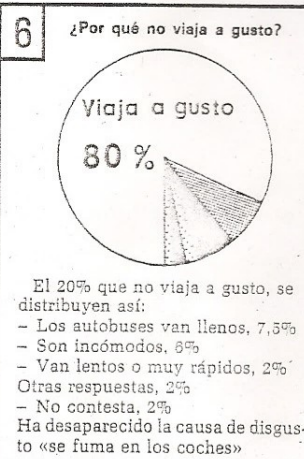
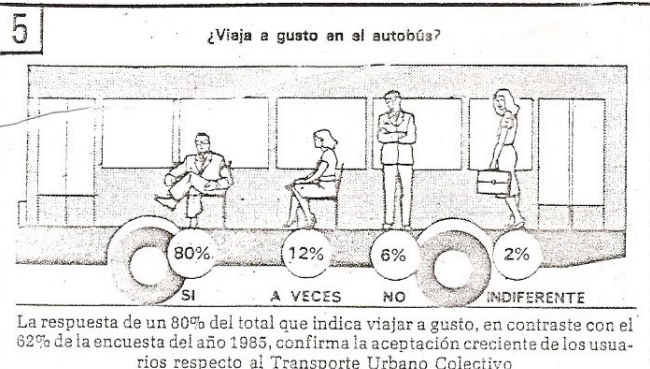
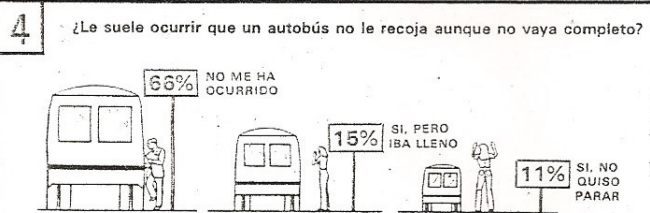
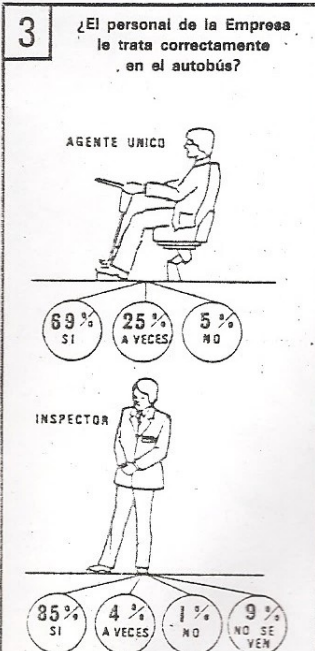
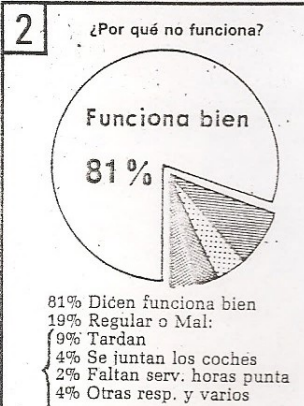
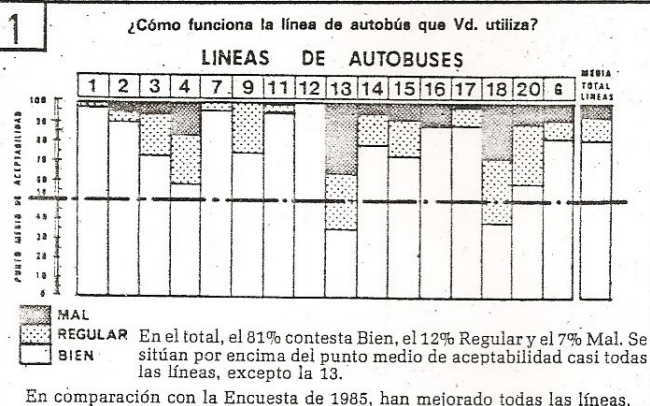
CONTESTAN LA ENCUESTA

SEXO	EDAD	TOTAL	JOVENES	ADULTOS	JUBILADOS
HOMBRES		47 %	15 %	24 %	8 %
MUJERES		53 %	18 %	28 %	7 %

FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA

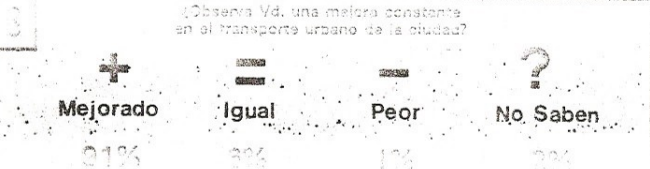
UNIVERSO: Mayores 16 años, usuarios.
MUESTRA: 418 seleccionadas aleatoriamente y por estratos de sexo y edad.
MARGEN DE ERROR: Más-menos 5%
CAMPO: Del 22 al 25-9-86.
REALIZACION: Departamento Relaciones Sociales
Empresa Malagueña de Transportes, S. A. M. y Centro Municipal de Informática.

LAS PREGUNTAS HAN SIDO



Las respuestas son medianamente positivas con relación a los Agentes Unicos y algo más altas respecto a los Inspectores. La comparación con la encuesta del 9/85 demuestra una mejora en la apreciación de los usuarios. Respecto a los Inspectores, sin embargo, la respuesta "no se ven..." (9%), refleja el desconocimiento de parte del público de su papel o función

A MODO DE CONCLUSION: A partir de la "imagen viva" de la opinión de los usuarios, se proseguirá fijando los objetivos e introduciendo las mejoras técnicas necesarias, y de forma especial el trato esmerado al usuario, para continuar en la línea positiva marcada y colaborar con el Excmo. Ayuntamiento en la organización del mejor transporte urbano para nuestra ciudad



BIBLIOGRAFÍA

- ABEJÓN, D. Manuel: *"El transporte en la Sociedad"*. Salvat Editores, S.A., Barcelona, 1981.
- HAP. Emilio A. y DUBOIS: *"El transporte colectivo de viajeros urbanos y metropolitanos"*. Instituto de Estudios de Administración Local. Madrid, 1973.
- DICKEY, John W.: *"Manual del transporte urbano"*. Instituto de Estudios de Administración Local. Madrid, 1977.
- "Gestión y Financiación de los transportes urbanos"*. Instituto de Estudios de Transportes y Comunicaciones. Madrid, 1980.
- "Normas de calidad y protección al transporte colectivo urbano"*. Consejo Superior de Transportes Terrestres. Madrid, 1976.
- "La organización de los transportes en las principales áreas metropolitanas de Europa"*. Consejo Superior de Transportes Terrestres. Madrid, 1978.
- JANÉ SOLA, José: *"El transporte colectivo urbano en España"*. Ediciones Anel. Barcelona, 1972.
- LÓPEZ CANO, Damián: *"Sociodemografía de los barrios malagueños"*. Ayuntamiento de Málaga. Málaga, 1984.
- LANE, Robert; PAVELL, Timothy J. y PRESTWOOD SMITH, Paul: *"Planificación Analítica del transporte"*. Instituto de Estudios de Administración Local. Madrid, 1973.
- "Curso de mandos intermedios"*. Asociación Española de Directores de Escuelas de mandos Intermedios. Ediciones Deusto, S.A. Bilbao, 1976.
- TOLEDO, Pedro: *"La Dirección Comercial en un mercado competitivo"*. Ediciones Deusto, S.A. Bilbao, 1977.
- KENT KERBY, Joe: *"Fundamentos de Dirección de Marketing"*. Ediciones Deusto, S.A. Bilbao, 1970.
- YENES, Guillermo: *"Las Relaciones Exteriores en una Empresa de Transportes Públicos"*. S.P.M. Transportes Barcelona, S.A. Plan de Marketing S.P.M. Transportes Barcelona, S.A.
- "Curso de Marketing para Organismos Públicos y Organizaciones no lucrativas"*. Escuela de Ciencias Sociales Aplicadas. Personas y Sistemas, S.A. Madrid, 1986.
- DÍEZ DE LASTRA, J.M.: *"Seminario sobre política de planificación comercial"*. Centro de Documentación de Empresa. Sevilla, 1978.
- GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, Arturo E.: *"El transporte urbano y metropolitano en Málaga"*. Publicaciones de la Universidad de Sevilla. Sevilla, 1983.

9.—CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1.—Conclusiones.

En los puntos anteriores hemos insertado el plan de actuación necesario para el transporte urbano de Málaga (Punto 0) y hemos estudiado las definiciones de Marketing y la necesidad de su aplicación en la E.M.T., S.A.M. (Punto 1), habiéndose desarrollado en los restantes puntos el plan de Marketing y las medidas tomadas que en el futuro deben adoptarse en la Empresa. Las conclusiones las vamos a dividir en tres apartados: aquéllas que se deducen de la toma de decisiones de protección al transporte urbano por el Excmo. Ayuntamiento como consecuencia de la estructura urbana, las que se deducen de la política seguida y a seguir por la Empresa Malagueña de Transportes, S.A.M., y aquéllas que afectan al elemento humano que compone la Empresa.

9.1.1.—Conclusiones que se deducen de la estructura urbana.

Málaga es una ciudad que a lo largo de su historia ha experimentado distintas formas de crecimiento, siendo el actual en forma de media estrella, obligada por la serie de montes que la rodean y habiéndose alargado las puntas de la estrella por el Este y el Norte como consecuencia del crecimiento de las barriadas de El Palo y Ciudad Jardín, siendo su futuro crecimiento hacia el Sector Oeste de la Ciudad en el área comprendida entre el actual "Campus Universitario" de la Colonia de Santa Inés y el Polígono Guadalhorce.

La actual configuración de la Ciudad, limitada por los montes a que antes hacíamos referencia, obliga a los ciudadanos a cruzar por el Centro de la Ciudad, sea cual sea su modo de transporte, cuando se desplazan de una barriada a otra.

Otra de la problemática planteada en la Ciudad, es el cruce de Este a Oeste por el centro de la Carretera Nacional 340 Cádiz-Barcelona, carretera de gran aglomeración de tráfico y una de las carreteras con más afluencia de vehículos del país. Igualmente la Carretera N-321 Madrid-Málaga-Costa del Sol, que desde el Norte de la Ciudad lleva la gran afluencia de vehículos procedentes de toda España, que entran en Málaga o se dirigen a la Costa del Sol Oriental y Occidental.

Para agravar el problema que el tráfico presenta en la ciudad de Málaga se da la circunstancia de que todos los organismos oficiales, bancarios y comerciales se encuentran en el mismo sector, por lo que el ciudadano se ve obligado a desplazarse al Centro de la Ciudad, donde se desarrollan todas las actividades oficiales, económicas y comerciales.

Como consecuencia de la concentración de actividades en el Centro se produce una gran demanda de aparcamientos para los vehículos privados, demanda que en otras Ciudades ha sido paliado o resuelto por la iniciativa privada con la construcción de aparcamientos, pero que en Málaga ha sido nula. Esta gran demanda, y muy concretamente en las horas puntas de más actividad comercial, bloquea el Centro de la Ciudad de forma que la circulación es altamente conflictiva y lenta, pues creemos que la velocidad vial no pasa de los 8 km./hora.

Es por lo tanto necesaria la determinación de medidas para que el aprovechamiento del suelo vial urbano en el área conflictiva de la Ciudad, teniendo en cuenta el siguiente orden de prioridad: 1.º) Peatones; 2.º) Servicios Públicos de Transportes; 3.º) Aumento de velocidad vial y; por último 4.º) Aparcamientos, toda vez que por el espacio disponible es imposible la coexistencia de los cuatro.

9.1.2.—Conclusiones sobre la política de la E.M.T., S.A.M.

Según hemos expuesto en los puntos 2 y 3, la Empresa Malagueña de Transportes, S.A.M. se encuentra preparada para el reto, que se presenta en los años venideros, de realizar un transporte de calidad en la ciudad de Málaga y con capacidad de oferta para absorber el aumento de la demanda que, por aplicación de las medidas propuestas, pudiera resultar, lo que estimamos en un aumento del 25% de viajeros.

He de resaltar la importancia que para la economía de la Empresa tendría este aumento de pasajeros, puesto que los déficits explotación-contenidos desde 1979 con una política de saneamiento y austeridad se reducirían a cero y al mismo tiempo permitiría continuar con la renovación de la flota y efectuar las inversiones necesarias en los distintos puntos del Plan de Marketing.

La ventaja del aumento de viajeros sería compartida con un mejoramiento del tráfico vial en la Ciudad por el trasvase modal de los vehículos privados al transporte público, lo que, como hemos desarrollado en el punto 4, aclararía cómo y adónde se desplazan los malagueños en cada uno de los modos y serviría para la toma de decisiones tanto de la E.M.T., S.A.M. como por el Servicio de Tráfico y la Gerencia de Urbanismo.

Es en la regularidad y en la velocidad comercial donde necesita tomarse por la E.M.T., S.A.M. las medidas más drásticas y conseguir evitar la distorsión que actualmente existe en la llegada de los vehículos a las paradas y conseguir con ello que se cumplan los tiempos de frecuencias marcados en los discos de paradas, dando al usuario la confiabilidad en el servicio que se le presta.

No cabe duda que por la E.M.T., S.A.M. se han ido tomando a través de los últimos años una serie de medidas encaminadas a mejorar los factores que comprende el entorno del servicio, y que otras van siendo tomadas por los fabricantes de vehículos y carrocerías.

La política seguida con respecto a la publicidad ha dado un buen resultado en lo que respecta a la publicidad no pagada y a las relaciones de la E.M.T., S.A.M. con los medios de difusión malagueños, no así la publicidad pagada que ha sido pobre y escasa.

Han sido valientes y efectivas las encuestas realizadas, que han servido para conocer la opinión de los usuarios y al mismo tiempo tomar las medidas correctoras de los defectos señalados, y cuya efectividad deben ser reconocidas en las siguientes encuestas que se realicen.

9.1.3.—Conclusiones sobre el factor humano de la Empresa.

Como hemos expuesto en el punto 6 de este estudio, las empresas de transportes urbanos tienen planteado un reto en la preparación y selección del personal de frontera, ya que de nada vale dar un servicio de transporte de máxima calidad si el trato que el usuario recibe no es correcto, aunque sólo sea por una minoría de los Agentes e Inspectores.

En la E.M.T., S.A.M., este problema queda planteado de las siguientes formas:

- a) Elevada edad de los Inspectores, que se encuentra en una media de 46 a 55 años.
- b) Categoría lograda de distintas formas por la variabilidad de las distintas empresas de las que proceden.
- c) Bajo nivel de instrucción de los de mayor edad y mínima actitud receptiva de este sector, aunque bastante mejor es en los de menor edad.
- e) Necesidad de adaptar las normas de funcionamiento al cambio operado en la empresa, la tecnología y la sociedad donde prestan sus servicios.
- f) El 10% de los Agentes tienen 55 o más años con lo que sus facultades físicas y psíquicas no se encuentran en estado óptimo.
- g) La procedencia de distintas empresas y la imposibilidad de hacer un reciclaje en el momento de su entrada en la empresa y la falta de interés en leer las normas de funcionamiento que en su día le fueron entregadas.
- h) El grado de instrucción de los de más por edad, un poco paliado por los de nuevo ingreso.
- i) La dificultad de impartir cursos a los 469 trabajadores que forman el colectivo del personal de frontera.

9.2.—Recomendaciones.

A continuación, me permito enunciar una serie de recomendaciones que son a mi juicio necesarias para llevar a cabo el plan de actuación y realizar la aplicación de Marketing en la Empresa Malagueña de Transportes, S.A.M.

9.2.1.—Necesidad de afrontar la ordenación especial de vías de la Ciudad de Málaga.

Toda política de transporte urbano que persiga un cambio en el sistema, ha de apoyarse en la transformación de las estructuras viales urbanas y por tanto toda actuación en el sector transporte debe ir enmarcada en la política urbana que sigan los municipios, ya que el problema del transporte urbano no se plantea

aislado, sino que habrán de afrontarse a la vez los problemas derivados de la organización espacial de las actividades, de la adaptación de los servicios e inversiones existentes, así como de las propias necesidades de los ciudadanos respecto a sus desplazamientos.

Por todo esto se recomiendan tomar las siguientes medidas:

- a) Regulación de los aparcamientos en el Centro de la Ciudad y en las zonas de mayor tráfico vial, con objeto de conseguir una velocidad de circulación óptima.
- b) Modificar la circulación actual suprimiendo los giros a la izquierda y sólo mantenerlos en algunos casos concretos para el servicio público.
- c) Estudio de los viajes origen y destino, no sólo del transporte urbano sino del vehículo privado y del de mercancía.
- d) Estudiar las zonas de carga y descarga de mercancía, con fijación de horarios que no dificulten la circulación en las horas de mayor densidad de tráfico vial de la Ciudad.
- e) Regulación del Transporte Escolar dentro del Casco Urbano, competencia del Excmo. Ayuntamiento de Málaga, con fijación de itinerarios, paradas y horarios, así como la vigilancia del cumplimiento de las normas vigentes en esta materia.
- f) Implantación de la disciplina de circulación y aparcamiento necesaria para obtener los resultados satisfactorios de las anteriores medidas.
- g) Instar de la Dirección General de Transportes de la Junta de Andalucía la aprobación, a efectos de transportes de los cascos urbanos de Málaga y Torremolinos, solicitados en 1982 y 1985 respectivamente.
- h) Creación de carriles-bús en las vías donde circulen más de 40 autobuses por hora, relacionadas en el punto 4.4 de este estudio.
- i) Una vez efectuado el punto c), abordar el Plan Integral de transporte de Málaga que permita diseñar la red óptima en función de la demanda.
- j) Instar de los organismos competentes la realización de las variantes de la N-340 Cádiz-Barcelona y su entronque con la N-321 Madrid-Málaga, con objeto de que el Tráfico hacia poblaciones distintas a Málaga no crucen la Ciudad.
- k) Estudiar e incorporar el Plan General de Urbanismo de la Ciudad, las ampliaciones de la red de transporte urbano en el nuevo suelo urbanizable, como resultado en la revisión del citado Plan.
- l) Que en las futuras licencias de obras, que sean solicitadas a la Gerencia de Urbanismo para edificaciones fuera de la red de transporte actual, sean estudiadas por la E.M.T., S.A.M. y se calcule la repercusión económica que para ésta tiene una ampliación para satisfacer la demanda de los futuros vecinos.
- ll) Crear bahías de paradas de bús en todas las nuevas calles de la Ciudad que vayan a ser pavimentadas.

9.2.2.—*Recomendaciones sobre la política a seguir por la Empresa Malagueña de Transportes, S.A.M.*

Es, por supuesto, la Empresa Malagueña de Transportes, S.A.M. la principal beneficiada de las mejoras que se introduzcan en el transporte urbano colectivo de la Ciudad; por contra, es a ella y a sus órganos directivos (Junta de Accionistas, Consejo de Administración y Dirección) a la que corresponde la responsabilidad de tomar las medidas correctoras y de inversiones para conseguirlo.

Por tanto, me permito recomendar a esos órganos rectores una serie de puntos a seguir para la aplicación del Marketing en la empresa y satisfacer la demanda que el ciudadano malagueño nos pide. Estos puntos son:

- a) La realización a su cargo del Estudio de viajes origen y destino y el desarrollo del Plan Integral del Transporte Urbano de Málaga.
- b) La implantación del Sistema de Ayuda a la Explotación (SAE) en forma periódica y colocándolo en primer lugar en la Línea más conflictiva de la Red del Transporte Urbano.
- c) Apremiar a los fabricantes la construcción de la máquina que efectúe el cobro integral, facilitado con la emisión de moneda de 200 ptas. y las futuras de 500 y 1.000 que se anuncian. La colocación de estas máquinas traerían como resultado un aumento en la velocidad comercial, una reducción en los costos de personal y una facilidad en el trabajo de los propios Agentes.
- d) El mejoramiento de los factores emocionales del entorno al servicio, tomando las siguientes medidas:

- 1) Mantener la flota en las condiciones de imagen que actualmente tienen tanto en su aspecto exterior como interior y, si es posible, mejorarla.
 - 2) En la señalización exterior de las Líneas, procurar que en el futuro, además del número, figure la denominación del barrio a que presta el servicio.
 - 3) La creación de un billete que, sin resultar antieconómico, tenga mayor consistencia y mejor terminación.
 - 4) Mejorar los sistemas de lavado y barrido en las nuevas instalaciones, así como colocar una tercera papelera en los vehículos, e igualmente crear una corriente de opinión entre los usuarios para "mantener limpio el Bús".
 - 5) La implantación de los nuevos uniformes para cambiar la imagen actual de los Agentes.
- e) Instar a los fabricantes de vehículos y a los de carrocería para que tomen las medidas necesarias a fin de eliminar o situar en el mínimo los factores de incomodidad de los siguientes elementos:
- 1) Colocación de puertas de acuerdo con el Reglamento 38, suaves en las aperturas y cierres, seguras y que eviten cualquier accidente al usuario.
 - 2) Seguir con la política de reducir al mínimo la altura de los pisos y construir escalones cómodos y de fácil acceso.
 - 3) Colocar en los vehículos asientos cada vez más cómodos y confortables.
 - 4) Desarrollar el sistema necesario para que la vibración que reciba el usuario, ya sea circulando o en relentín en las paradas, sea nula o similar a la que recibe en su vehículo privado.
- f) Mejorar los factores de seguridad de la forma siguiente:
- 1) Implantación de barras, a ser posible verticales, y asideros de forma que desde cualquier punto del vehículo destinado a viajar de pie sean accesibles dos puntos de sujeción.
 - 2) Colocar en toda la flota el sistema de petición de parada instalado en los últimos vehículos recibidos.
 - 3) Actualizar las normas de utilización de amplia difusión entre los usuarios.
 - 4) Ampliar a toda la flota los paneles para colocar avisos a los usuarios.
 - 5) Una vez que se hayan obtenido resultados satisfactorios en la Línea 12, sobre información del recorrido por audifonía y cuadro de paradas, se instale este sistema en el resto de los vehículos.
 - 6) La colocación en la entrada de los vehículos de la fecha de Revisión de I.T.V. y su caducidad.
- g) Con objeto de provocar la satisfacción de los usuarios, mejorar los factores ambientales siguientes:
- 1) Seguir colocando marquesinas en las paradas de bús que utiliza un número considerable de pasajeros.
 - 2) Continuar con la instalación de aire acondicionado en los vehículos de la flota para llegar, a ser posible, al 100% de los usuarios.
 - 3) Mantener la actual visibilidad y ventilación de los vehículos por considerarse apta.
 - 4) Colocar aromatizadores del ambiente para contrarrestar los malos olores dentro de los vehículos.
 - 5) Mantener una iluminación de 80 a 100 lux en el interior de los vehículos, obligando a los Agentes a llevar encendidas todas las lámparas en horas nocturnas.
- h) Sobre los factores económicos, de tanta repercusión en la economía y realizaciones de la E.M.T., S.A.M., recomendamos lo siguiente:
- 1) Continuar con la política de subir lo más posible el billete disuasorio y hacerlo sólo con el IPC o por debajo de él en el Bono-Bús.
 - 2) Caso de dar resultado la prueba que se va a efectuar en la Línea 12, instalar expendedoras de Bono-Bús en los vehículos para ahorrarse la comisión del 5% que se paga a Tabacalera.
 - 3) Facilitar la adquisición de Bonos de Jubilados y de Estudiantes, llevando una política de precio con aumento del IPC anualmente.
- i) Las medidas que pueden tomarse para dar una información correcta a los usuarios son ilimitadas, por nuestra parte recomendamos en principio las siguientes:
- 1) Colocación de planos generales de la red en sitios estratégicos de la Ciudad así como en las concentraciones de paradas.
 - 2) Sustituir por los nuevos discos de paradas los del modelo antiguo de color amarillo y señalar con discos todas las paradas de las Líneas de microbuses.

- 3) Que por Movimiento se tenga pendiente la colocación de avisos al público en las paradas cuando por alguna anomalía se haya suspendido o modificado el servicio.
 - 4) Promocionar la fabricación de monitores para colocar en las concentraciones de paradas que den la información completa y deseada a los ciudadanos.
 - 5) Colocar en las paradas los horarios de todas las Líneas cuya frecuencia sea superior a los 12 min.
- j) Las atenciones con los usuarios deben ser el principal objetivo del Plan de Marketing de la E.M.T., S.A.M. y se debe plantear de la forma siguiente:

- 1) Preparar al Personal de Frontera (Inspectores y Agentes) para que su trato sea correcto en las relaciones con los usuarios es una medida urgente e inmediata que debe tomarse con los órganos directivos de la E.M.T., S.A.M.

En el punto 6 de este estudio se han especificado los problemas planteados y sus posibles soluciones y en este breve glosario final recomendamos urgentemente la aplicación de los reconocimientos psicológicos, tanto al ingreso de nuevo personal como en su implantación en los reconocimientos médicos anuales.

Igualmente la iniciación de la preparación de Monitores según el Curso de Formación Integrada ofertada por PERSONAS Y SISTEMAS, S.A., para que pueda desarrollarse entre todo el Personal de Frontera durante el año 1987.

También se podría realizar este curso a través del INEM, aunque entiendo que se demoraría bastante su realización y desconozco si su profesorado es experto en este tipo de enseñanza.

- 2) A semejanza de las casetas de control e información instaladas en las áreas de concentración de paradas, del Parque y la Alameda, se deberán instalar otras en el área del Muelle de Heredia.
 - 3) Los planos e información escrita de la Red de Transporte Urbano no deben faltar de ninguna de las casetas de información para ser entregados al público cuando lo solicite.
 - 4) Del mismo modo que los planos, deben figurar los libros de reclamación en las casetas, para facilitarse a los usuarios en el caso de que lo demande, dándose toda clase de explicaciones para su cumplimiento y no dejando en ninguna ocasión de contestar sus reclamaciones.
 - 5) Debe seguirse y, a ser posible, mejorar el sistema implantado de objetos perdidos.
- k) Seguir con la política de relaciones cordiales, con los medios de difusión, aceptando sus críticas, aclarándolas y suministrarles toda la información positiva posible.

Con respecto a la publicidad pagada deberá realizarse campañas con mensajes concretos y dirigidos a segmentos diversos de la población.

- e) La realización de encuestas periódicamente debe realizarse como un trabajo más de la Empresa, ya que es el termómetro que nos marca la aceptación de las medidas que se vayan tomando y la guía de las que se tengan que tomar. Su publicación en los medios de difusión, de forma resumida, será un buen medio de informar al público, dejando que éste extraiga las consabidas consecuencias.

9.2.3.—La necesidad del factor humano para la implantación del Marketing en la E.M.T., S.A.M.

Según el curso de Formación Humana Integrada de Personas y Sistemas, S.A. "Una empresa no puede existir más que con la condición de progresar, de desarrollarse continuamente. Pero la empresa es una realidad que se compone de *hombres*. Los objetivos de la empresa no pueden ser alcanzados más que gracias a los hombres: el desarrollo de la empresa está subordinado a la evolución de estos hombres".

Es por tanto una realidad que sin la colaboración de todo el personal de la Plantilla de la E.M.T., S.A.M. no podrá realizarse este Plan de Marketing que hemos diseñado y a cada uno de los grupos que la forman nos atrevemos a recomendarles lo siguiente:

- a) Los directivos.—La necesidad de adaptar su mentalidad técnica a la mentalidad de Marketing y pensar que el servicio de transporte se presta para satisfacer los deseos de los usuarios y que todas las decisiones que se tomen deben ir destinadas a este fin.
- b) Los mandos intermedios.—Tanto los Jefes de Tráfico como los Inspectores deberán poner al día sus conocimientos, desechando la rutina y haciendo llegar al personal a sus órdenes el espíritu de prestación de servicio al público usuario, con una mentalidad dinámica de aplicación del Marketing.
- c) Agentes Únicos.—Puro Personal de Frontera y representantes de la imagen de la Empresa de cara al usuario, deben prestar su colaboración en las medidas propuestas y su máximo interés en los

cursos que se programarán de Formación Humana Integrada, y comprender que un pequeño sacrificio merece la pena para dar un servicio de transporte de gran calidad al pueblo de Málaga, que es de donde proceden.

- d) El Personal de Talleres.—Elemento indispensable para adaptar y presentar los vehículos que satisfagan los factores del entorno del servicio según demanda el usuario.
- e) El Personal Administrativo.—Su colaboración a los estamentos anteriores con el fin de una gran proyección de la imagen de la Empresa.
- f) A los representantes sindicales de los Trabajadores.—Su colaboración y reconocimiento para la implantación del Marketing en la Empresa, y que la puesta al día del colectivo que la forma será beneficiosa para el resto de los trabajadores de Málaga, que tendrán un servicio de transporte de máxima calidad.

9.3.—*Final.*

Hemos desarrollado a través de los puntos anteriores las distintas medidas que creemos deben tomarse para la aplicación del Marketing en la E.M.T., S.A.M., medidas unas ya tomadas, otras de fácil implantación y otras que se deben tomar en los años venideros, por la cuantía de las inversiones a realizar; no obstante, la inventiva de los hombres es amplia y saldrán en el transcurso del tiempo nuevas mejoras que hagan cada vez de más calidad el transporte urbano colectivo.

Puede dirigirse al **Director Gerente**
Empresa Malagueña de Transportes, S. A. M.
Avda. Juan Sebastián Elcano, 131 - 133
29017 - MÁLAGA

Para solicitar las siguientes publicaciones-anexos que, próximamente, se irán realizando:

- ☐ Estudio Viajes Origen - Destino
- ☐ Estudio Integral del Transporte Urbano en Málaga.
- ☐ Resultados de la aplicación del S. A. E. (Servicio de Ayuda a la Explotación).
- ☐ Programas y Resultados de la Formación humana Integrada
- ☐ Encuestas sobre «Calidad» que se realicen.

Indique su Dirección:

D.
Calle o Plaza.....
Distrito, Ciudad y Provincia.....

FE DE ERRATAS

- Pág. 9.- Línea 21. En lugar de urbano, debe decir **urbanos**.
- Pág. 13.- Línea 19. Donde dice trolebús, debe decir **autobús**.
- Pág. 18.- Línea 1. Donde dice norma, debe decir **normal**.
- Pág. 61.- Línea 12. Donde dice terinales, debe decir **terminales**.
- Pág. 82.- Línea 7. Donde dice palmera, debe decir **palmadera**.
- Pág. 82.- En el pie de fotografía de la margen superior derecha en lugar de palmeras, debe decir **palmaderas**.
- Pág. 106.- Línea 34. Donde dice donde termina, debe decirse **donde termina la Empresa**.
- Pág. 118.- Línea 40. Donde dice en parte, debe decir **sólo en parte**.
- Pág. 126.- Línea 19. Donde dice tante, debe decir **tanta**.
- Pág. 134.- Línea 3.^a del cuadro, donde dice —fomentar la utilización del Bús Personal, debe decir Fomentar la utilización del Bús **Personas**.
- Pág. 137.- Línea 16. Donde dice se evitará en, debe suprimirse la palabra **en**.
- Pág. 145.- A pie de página del cuadro núm. 1, primera línea donde dice p 50 % debe poner **p <50 %**.
- Pág. 151.- Línea 2. Donde dice desagrado, debe decir **desagrado que**.
- Pág. 153.- Línea 23. Donde dice efectuado, debe decir **estructurado**.
- Pág. 161.- Línea 30. La palabra **en**, debe suprimirse.
- Pág. 162.- Línea 13. Donde dice reglamento 38, debe decir reglamento **36**.
- Pág. 162.- Línea 36. Donde dice lux, debe decir **lux/m2**.



Rafael Fernández Barrera nacido en 1935, es Diplomado en Dirección de Empresas por el CDE, Perito e Ingeniero Técnico Industrial, habiendo efectuado cursos de Marketing, Mejora de Métodos y Productividad, Mantenimiento Preventivo, Seguridad e Higiene, Dirección de Personal, etc., todos ellos referidos al Transporte Urbano.

Desde 1960 su trabajo se ha desarrollado en las distintas fases de las Empresas del Sector, habiendo desempeñado las siguientes funciones:

TUSSAM de Sevilla, 19 años como Jefe del Dpto. de Talleres.

AUTOMÓVILES PORTILLO, S.A. dos años como Subdirector Técnico.

E.M.T., S.A.M. de Málaga, siete años, como Director-Gerente.

Ha participado en numerosas Jornadas, Encuentros y Seminarios de Transporte siendo en la actualidad Vicepresidente de la Sección Técnica de Empresas Municipales de Transporte Urbano Colectivo de la Federación Española de Municipios y Provincias.

