



XIII Jornada Técnica

OBSERVATORIO DE LA MOVILIDAD METROPOLITANA
Movilidad inteligente, economía fuerte

21 de junio de 2016

ETOPÍA - Centro de Arte y Tecnología de Zaragoza
Avenida Ciudad de Soria, 8 – 50003 Zaragoza



Sesión 2: Renovación de contratos de concesión – eficiencia y calidad del servicio

Licitaciones para la renovación de contratos en el transporte de viajeros por carretera. El punto de vista del operador: retos, oportunidades y amenazas del proceso

Alberto Cillero

ALSA - Director de Licitaciones y Proyectos
acillero@alsa.es

Carlos Acha

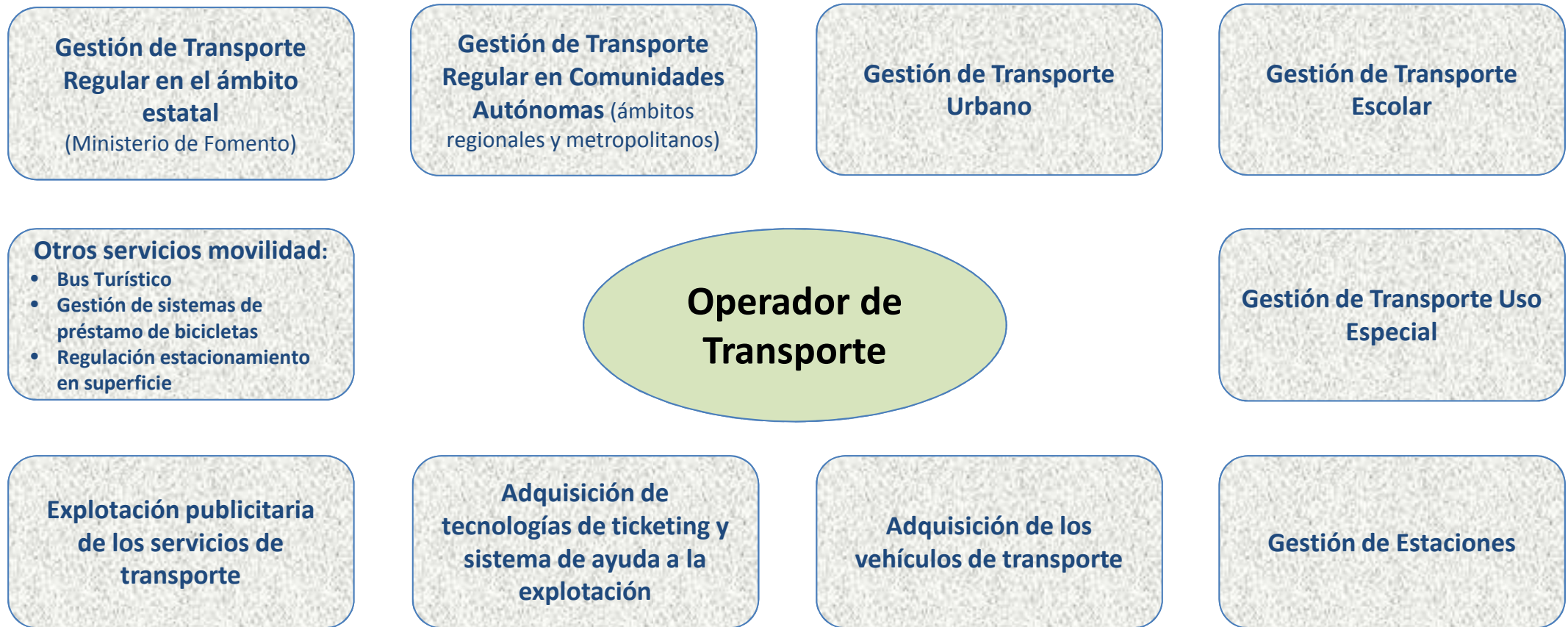
ALSA - Director de Operaciones
cdacha@alsa.es



- 1. Proceso de renovación de contratos de gestión de servicios de movilidad**, por parte de sus administraciones titulares.
- 2.** Un proceso (la licitación) que necesariamente va unido a: la **modernización** de los servicios, la **mejora de la sostenibilidad** (energética y ambiental) y la **eficiencia económica** en la gestión de los recursos.
- 3. Significación en el momento actual**, especialmente en el transporte regular uso general (interurbano estatal y autonómico, urbano) y escolar.
- 4. Tres formas “clásicas” de nuestra contratación de servicios de transporte** (concesión a riesgo y ventura, gestión interesada, contrato de servicios), **compatibles con nuevos modelos de contratación y colaboración público-privada (PPP) en el transporte**, que ya se aplican a otras sectores: compra pública innovadora, conciertos, externalización parcial de servicios, sociedades de economía mixta ...
- 5. El “rol” de los operadores de transporte** en la contratación de los servicios: proveedores de **soluciones globales de movilidad**, a disposición de las administraciones.
 - Operación de los servicios de transporte, con el mayor estándar posible de excelencia operacional y seguridad.
 - Implicación (en grado que puede ser variable) en la compra de flota y otros activos vinculados al transporte: instalaciones, puntos de parada, etc.
 - Información y atención al viajero, en todas las fases del viaje. Marketing del transporte público.
 - Soluciones efectivas de intermodalidad y la última milla: coordinación con otros operadores y sistemas de transporte.
 - Aseguramiento de la eficiencia energética y ambiental, minorando externalidades de su actividad.



- Las licitaciones como instrumento para renovar servicios de transporte, seleccionando operadores con proyectos solventes de movilidad
- Nuevos marcos de relaciones contractuales que incentiven la mejora del servicio y la captación de nuevos viajeros para el transporte público



- La actuación del Operador de Transporte viene condicionada, en gran medida, por diferentes procesos de licitación vinculados a la gestión de la movilidad
- El rol del Operador es distinto en cada uno de estos procesos, pero en todos ellos participa de forma directa o indirecta

Variables claves para “el éxito o fracaso” de una licitación

- ❑ **TRABAJOS PREVIOS a la propia licitación**, en los que se definen los términos del nuevo contrato:

 - **Definición adecuada de las OSP objeto de la contratación:** nuevos mapas de líneas y servicios, calendarios, frecuencias, tarifas y títulos de transporte, etc.
 - **Estudio de viabilidad económico – financiera** del nuevo contrato: costes de explotación, inversiones y recursos estimados, ingresos previstos, tarifas de equilibrio.
 - **Estudio de pronosis de demanda** del nuevo contrato. Previsión referencial de viajeros estimados, para el futuro contrato, y que sea una variable conocida por los licitadores a la hora de formular sus ofertas.
 - **Procesos de subrogación del personal adscrito a los nuevos conductores** (flota y otro personal). Identificando los trabajadores necesarios para la prestación del nuevo contrato, y el coste real que supondrá para el nuevo operador.
- Anteproyectos de los nuevos servicios**
- ❑ **PLAZO del nuevo contrato**, que sea suficiente para la amortización de los activos, y que no implique un cierre excesivo del mercado.
 - ❑ **CRITERIOS DE CAPACIDAD Y SOLVENCIA ECONÓMICA-FINANCIERA y TÉCNICA del nuevo contrato:** que evite la participación de operadores que no tengan la debida capacitación o solvencia, atendiendo a los requisitos de cada contrato, y que garanticen una concurrencia adecuada.
 - ❑ **CRITERIOS DE VALORACIÓN DE OFERTAS que incentiven las propuestas económicamente más ventajosas y que además aseguren las mejoras de servicio precisas para aumentar la cuota de uso del nuevo transporte público:**

 - **Equilibrar el peso** de las variables de “**Precio/Tarifa**” con la valoración de la “**Oferta Técnica**” (en sus diferentes apartados), evitando un peso desmedido entre ambas.
 - **Evitar pesos y fórmulas de valoración que impliquen diferenciales excesivos**, en puntuación, de algunas variables respecto a otras: evitando comportamientos temerarios o irracionales por el mero hecho de “conseguir los puntos” necesarios para ganar.
 - Incluir **criterios de valoración que realmente respondan a los aspectos más demandados por los usuarios** del transporte en cada corredor, y además den solución a los motivos de “no elección del autobús” por parte de los “no clientes” (coche y otros modos).
 - ❑ **EXIGIR A LOS LICITADORES LA PRESENTACIÓN DE ESTUDIOS ECONÓMICO – FINANCIEROS que aseguren la viabilidad de sus ofertas:**

 - Introduciendo mecanismos en el pliego que permitan **evitar las ofertas temerarias, o incumplibles a futuro**, antes de otorgar los contratos.
 - Exigir a los licitadores que **clarifiquen sus previsiones de costes e ingresos**, para que la administración pueda validar la **coherencia** de los mismos, en base a parámetros objetivos. Incluyendo el pliego escenarios referenciales de demanda/ingresos, comunes para todos los licitadores, y que permitan **homogeneizar los modelos económico-financieros** de cara a su valoración.

Cobertura directa de la Inversión por la Administración, que asume la compra de autobuses y otros activos, y son puestos a disposición del Operador

(permite costes y márgenes de explotación más ajustados, y plazos de contrato más cortos)

Cobertura indirecta: el Operador realiza la inversión, y la Administración compensa al operador con cuotas específicas por este concepto (cuyo pago puede diferirse o no en el tiempo)

(el coste de operación está diferenciado del coste de la inversión)

Cobertura en producción: el Operador realiza la inversión, y el coste de la misma está incluida en el precio global de prestación del servicio, garantizando el pliego unas producciones mínimas por autobús

(traslada al precio el coste/riesgo de la inversión)

Sin cobertura: el Operador realiza la inversión, el coste de la misma está incluida en el precio global de prestación del servicio, pero no hay garantías de producción mínima en el servicio

(precisa negociación entre administración y operador cada vez que hay un cambio de red)



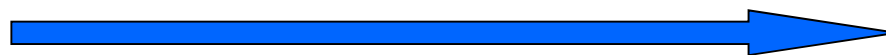
Sin cobertura: el Operador realiza la inversión y todos los gastos de explotación a su riesgo y ventura, obteniendo el ingreso directamente del viajero

(modelo tradicional en el transporte interurbano estatal y regional no metropolitano)

(da lugar a subvenciones cruzadas entre tráficos rentables y no rentables, dentro de cada contrato)

Diferentes formas de pago por la disponibilidad de los servicios:

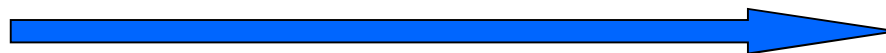
Coste por Km., Km-Hora



Más usada en el tte. urbano (95% de las ciudades) y algunos consorcios

Déficit de explotación

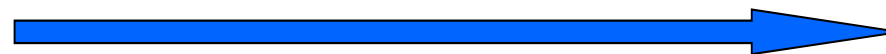
(ingresos – costes)



Habitual en transporte urbano de ciudades pequeñas y medianas

Déficit de tarifa

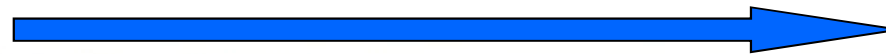
(por viajero transportado)



En desuso en el transporte urbano (sin contratos en la última década), utilizado en algunos consorcios

Sin compensación

(riesgo y ventura)



Transporte interurbano estatal y algunos contratos regionales

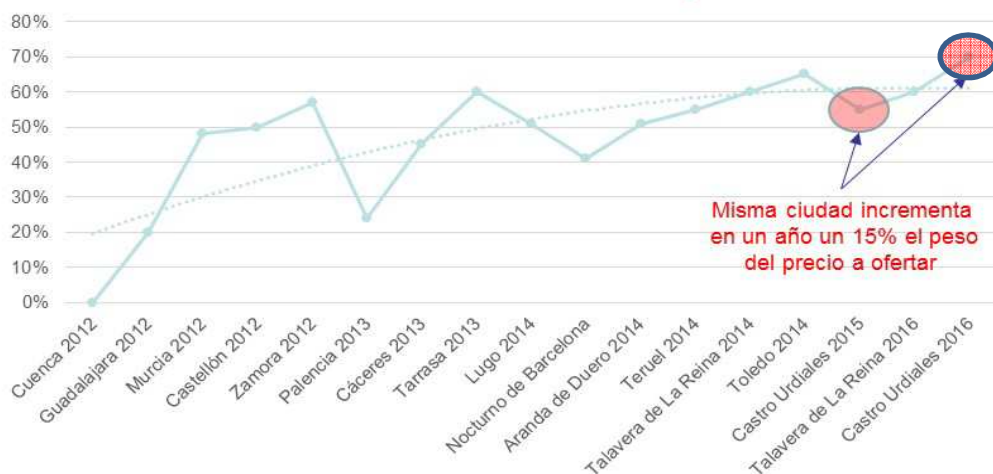
1. Anteproyectos de los nuevos servicios públicos, previos a la contratación, con **Memorias Económicas que no reflejan todos los costes** que realmente traerá consigo la explotación del servicio.
2. Anteproyectos con **errores o carencias en la definición técnica de los nuevos servicios** objeto de contratación.
3. **Pliegos que otorgan un peso desmedido al “precio/coste” del proyecto** como criterio de selección de ofertas, frente a otras variables que aseguren un mayor valor del servicio (que también puede ser objetivables y con una cuantificación económica asociada).
4. Nuevos servicios que **no consigan incentivar un mayor uso** de los transportes públicos, captando nuevos viajeros.
5. Pliegos que no incentiven, o limiten sustancialmente, la **capacidad de modernización** de los servicios en el nuevo plazo de los contratos.
6. **Disfunciones en las TIC aplicadas al transporte** en los nuevos contratos: situaciones de cautividad con sistemas ya existentes, duplicación de equipos y sistemas embarcados, sobre costes para la explotación futura.
7. **Inseguridad en el régimen de revisión de precios** de los contratos, especialmente grave en contratos a medio-largo plazo.
8. Falta de concreción en el **régimen de modificación de los contratos** a futuro.
9. Criterios indefinidos o pocos estrictos en la **revisión de las ofertas anormalmente bajas**, que pueden dar lugar a ofertas temerarias o incumplibles a futuro, cerrando el acceso al mercado de proyectos económicamente viables.
10. **Alargamiento excesivo de los procesos de contratación** por la conflictividad jurídica.



- Amenaza de convertir muchas licitaciones de servicios públicos en meras subastas (a precio u otras variables), con proyectos especulativos o de alto riesgo en su ejecución

Transporte urbano

Evolución del peso del precio del servicio en la valoración total de las ofertas en transporte urbano



Misma ciudad incrementa en un año un 15% el peso del precio a ofertar

Transporte interurbano

- **Ministerio Fomento (2016, pliego actual):** “Precio (tarifa usuario)” + “Alza Kilómetros” = 55 puntos, fórmula lineal.
- **Andalucía (licitaciones 2015):** “Precio (tarifas usuario y consorciadas)” + “Kilómetros” + “Coste/km” = 55 puntos, fórmula lineal.

Transporte escolar

- **Madrid (2015):** Subasta a precio (único criterio valoración).
- **Comunidad Valenciana (2016):** “Precio” = 80 puntos.
- **Andalucía (2016):** “Precio” = 60 puntos.
- **Castilla y León (2016):** “Precio” = 60 puntos.

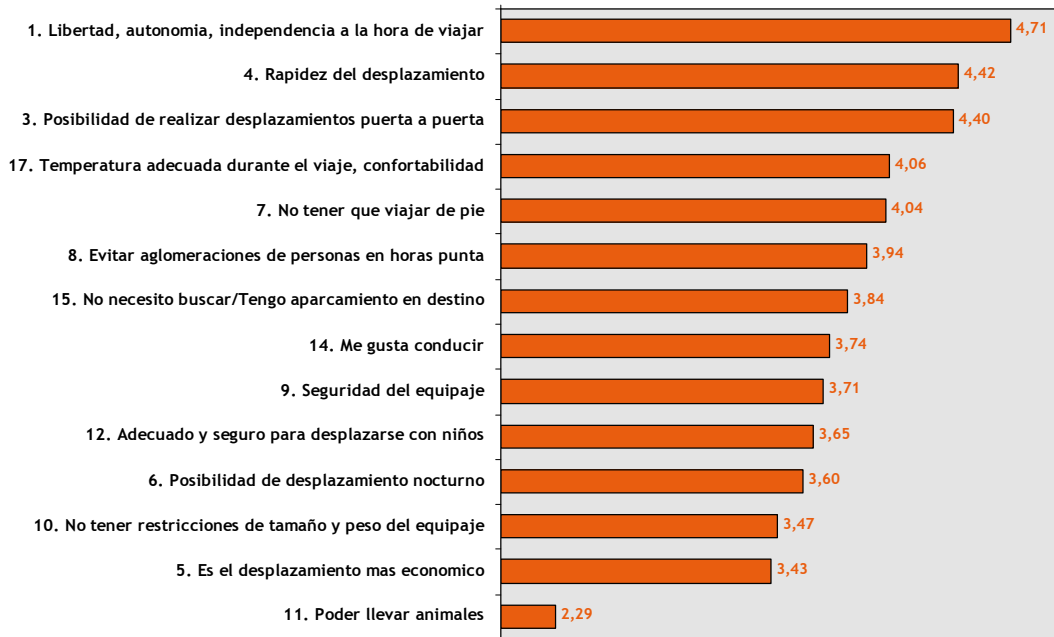
- Un peso excesivo del “Precio/Coste” como criterio de valoración, produce:
 - Da lugar a la aparición de ofertas especulativas y temerarias.
 - Concentra el esfuerzo del licitador en una única variable, que además no es la determinante para ganar viajeros ni para mejorar la calidad/seguridad del servicio.
 - Anula el incentivo a la innovación y mejora del servicio, a medio y largo plazo.
- Riesgo de otras variables cuantitativas, como el “Incremento de Expediciones” expresado únicamente en términos de alza de Vehículos.km, que puede dar lugar a ofertas desproporcionadas, incluso contrarias al principio de la oferta económicamente más ventajosa.

Motivos de elección del Coche Privado

Fuente: Proyecto I+D+i “REACTIVA – Refuerzo de actitudes positivas ante el transporte público” (2010).

Atributos más importantes para el usuario a la hora de elegir viajar en vehículo privado – Encuestación telefónica.

Universo: Usuarios de servicios de transporte metropolitano






Universo: Usuarios de servicios de transporte interurbano > 100 km

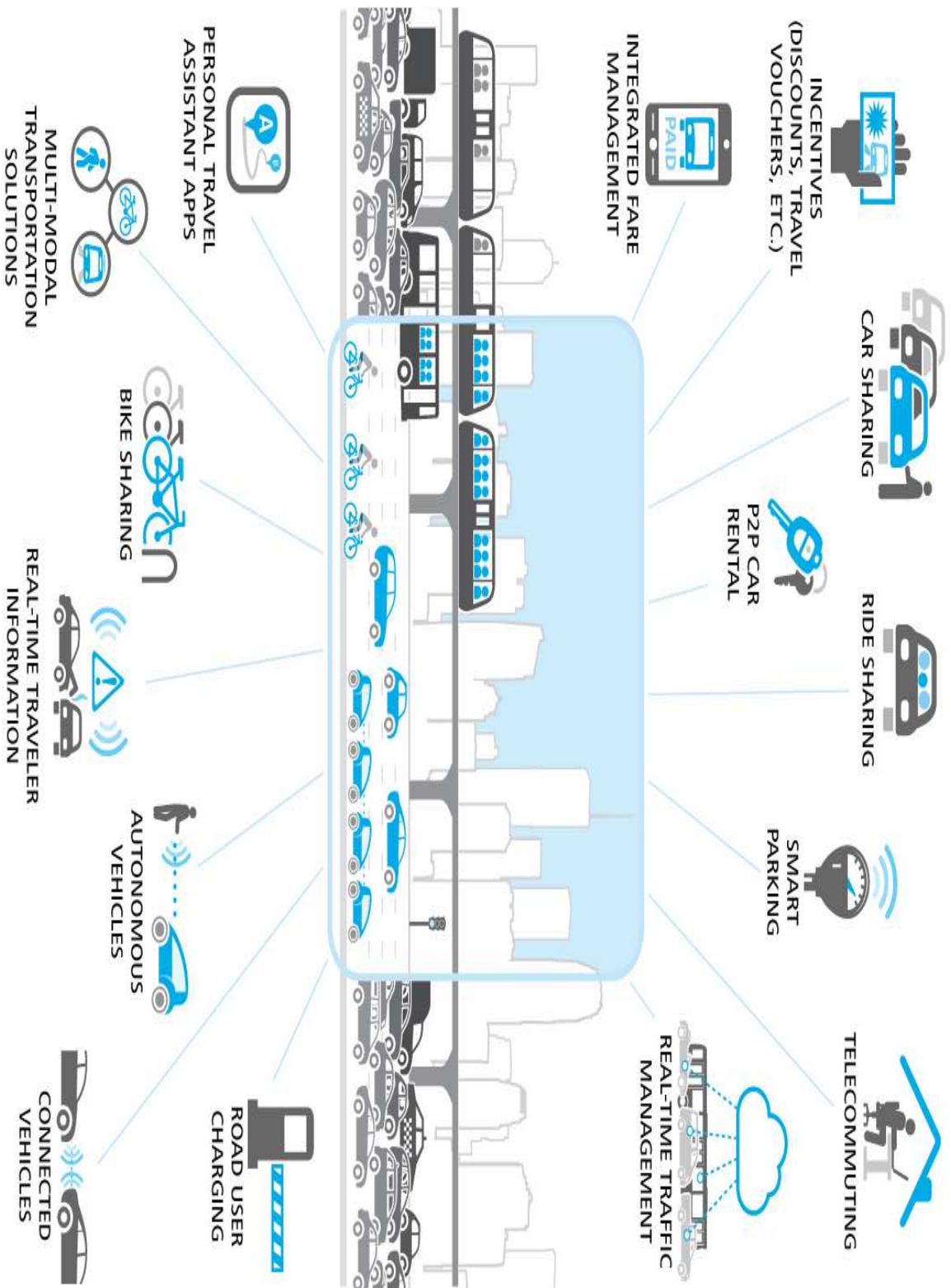


- Ganar viajeros al vehículo privado no se consigue actuando únicamente sobre variables funcionales (precio, expediciones): gran importancia de las variables “cualitativas” que dan valor de servicio al transporte público.

- ❑ **El uso de las TIC se ha generalizado en la práctica totalidad de sectores profesionales**, así como para la inmensa mayoría de los procesos cotidianos de las personas.
 - **El sistema de transporte no es ajeno a este uso y se han producido grandes avances.** Éstos, sin embargo, podrían llegar a aportar mucho más.
 - Desde el punto de vista interno, **las compañías de transporte que gestionan eficientemente cuentan con un importante apoyo tecnológico.**
 - En la práctica, no hay un solo proceso que no cuente con **soporte de la tecnología.**
 - **La digitalización es un fenómeno que también ha llegado al sector del transporte. Pasa a ser parte de la estrategia, frente a la habitual táctica.**

- ❑ **Las TIC sitúan al transporte en una nueva dimensión:**
 - El transporte pasa a ser **parte integrada de un conjunto de sistemas** con los que interactúa.
 - **La tecnología es el punto de apoyo de la integración**, pero para ello, es preciso:
 - **Estandarizar modelos de datos**  **Gestión de información global.**
 - **Iniciativas individualizadas**  **Gestionar evolución tecnológica globalmente.**
 - **Creación de modelo generador de caja:** Medios de pago, sistemas de información, sistemas de publicidad, gestión Big Data, etc.
 - **Reto: Hacer del transporte algo «conocido».**
 - **Simplificación de procesos de TI en transporte**  **Reduce la inversión y Mejora la operativa**

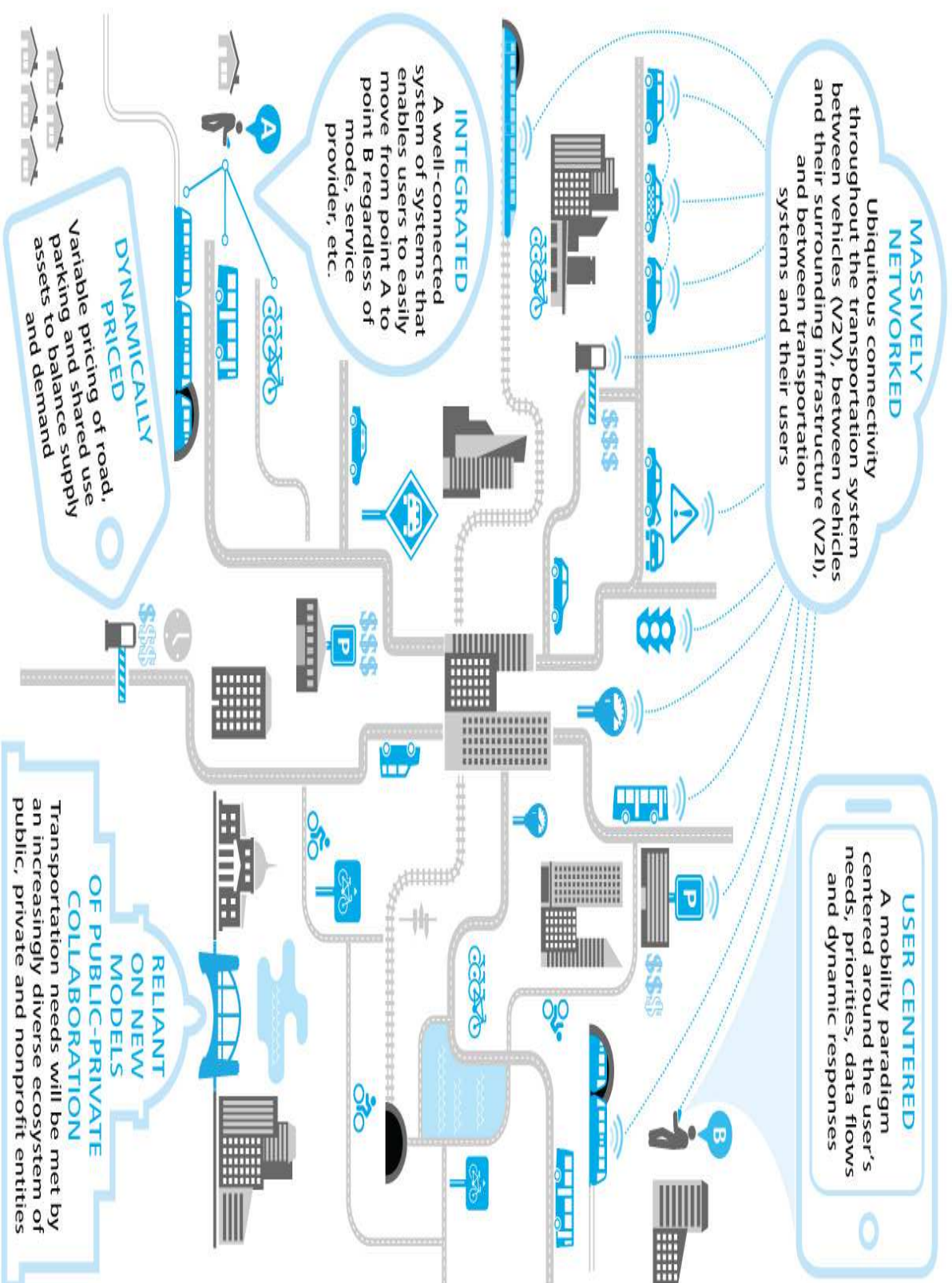
- ❑ **El modelo no se desarrolla con la agilidad debida:**
 - **La evolución es lenta.**
 - **A futuro, el transporte:**
 - **No es un fin en si mismo**, sino el medio con el que se realizan acciones de desplazamiento (por motivos de ocio, de trabajo u otros).
 - El transporte puede **adaptarse dinámicamente a la demanda real.**
 - La adaptación será total si el viaje es **predecible y controlado** de principio a fin.
 - **La Digitalización de las compañías cambia el modelo de gestión y la estructura de costes** (en el transporte, a fecha de hoy, todavía no se ha producido este paso).



- ❑ **La gestión de los procesos de transporte** debe hacerse de forma distinta a la tradicional, considerando la movilidad como un sistema:
 - **Masivamente conectado.**
 - **Centrado en el usuario/cliente, que exige “movilidad”.**
 - **Integrado. Somos un “sistema de sistemas”.**
 - **Gestionado dinámicamente:** Demanda variable, sistemas de pricing, etc.
 - **Con escenarios de colaboración público-privada.** Nuevas políticas de gestión.

- ❑ **Es preciso concentrar el conocimiento acerca del sistema de transporte público:**
 - **Beneficio para los clientes y usuarios del sistema,** en términos de: costes, acceso, medio ambiente, sostenibilidad y seguridad.
 - Permite la implantación de **políticas para favorecer el transporte público.**
 - Se favorece la **coordinación modal (Intermodalidad y Co-modalidad).**
 - Gestión de «La última milla».
 - **Gestión diferenciada por colectivos.**

- ❑ **Coordinación entre Operador y Regulador:**
 - **Tecnologías cerradas vs modelos abiertos.**
 - **Visión colaborativa, capa OPEN-DATA.**
 - **SAE, Monéticas, modelos de datos locales vs sistemas normalizados, interoperables, globales.**



Fuente: Digital-Age Transportation. The Future of Urban Mobility
Deloitte University Press

- Las licitaciones como oportunidad para modernizar el transporte público y ganar viajeros, mejorando la sostenibilidad de nuestro sistema de movilidad.
- Riesgo, grave, de convertir las licitaciones en meras subastas.
- Gestionamos servicios de interés económico general (SIEG), sujetos a obligaciones de servicio público.
- Nuevas formas de colaboración público – privada (PPP), que debemos aprovechar.
- Idoneidad de los Modelos de Gestión Interesada, con objetivos alineados y riesgos compartidos entre la administración y el operador.
- Las TIC aplicadas al transporte son determinantes para mejorar nuestros servicios.

ALSA

Muchas gracias por vuestra atención