

Estructura y evolución de costes en las empresas de transporte

JORNADA SOBRE EMPRESA FAMILIAR DE TRANSPORTE

Zaragoza, 26 de enero de 2012

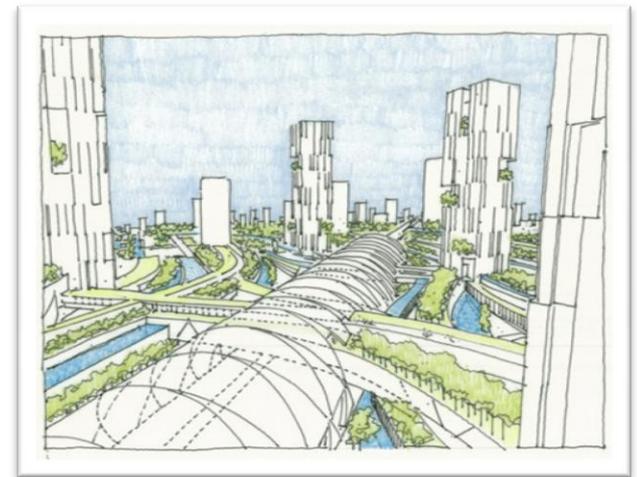


D. Francisco Iglesias

ALSA - Director General Transporte Interurbano

ÍNDICE

- 1.- Contexto económico y de la gestión
 - 2.- Cambios necesarios en la regulación
 - 3.- Estrategias de actuación
- Conclusiones



1.- Contexto económico y de la gestión

1.- Contexto económico y de la gestión

- ? Mercados en regresión, especialmente en la larga distancia
- ? Rigideces importantes en el modelo regulador para adaptar la oferta
- ? Ruptura del equilibrio económico en numerosos contratos OSP
- ? Vencimientos concesionales: etapa final en la explotación de muchas de las principales concesiones interurbanas
- ? Exceso de regulación, en ocasiones contradictoria, y cambios legislativos sobre normas básicas para nuestra actividad
- ? Altísima rivalidad competitiva en todos los segmentos del negocio
- ? Competencia no ordenada con otros modos
- ? Modelo cada vez más generalizado de acceso a Discrecional por subastas

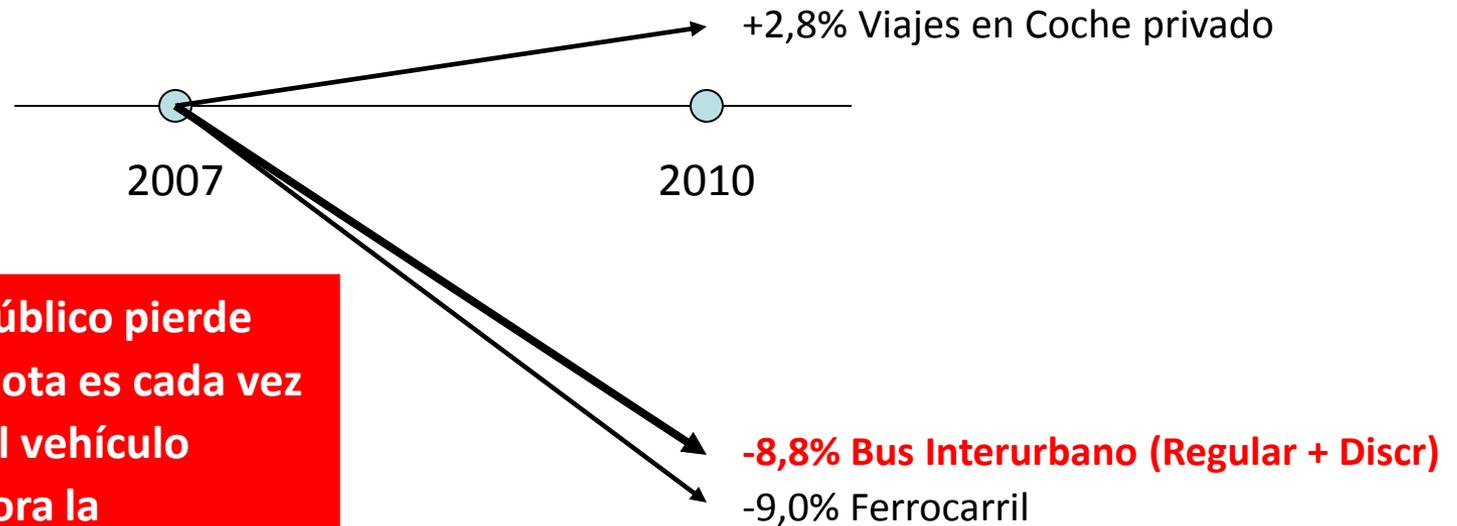


Importante reducción de márgenes de negocio y de rentabilidad para las empresas, en un contexto de mercado muy difícil y de recuperación incierta

1.- Contexto económico y de la gestión

Extraordinaria contracción de la demanda, con gran incidencia en el transporte por autobús: ajuste estructural del tamaño de los mercados

Evolución de la actividad (viajeros.km), transporte interior nacional 2007-2010:



El transporte público pierde viajeros y su cuota es cada vez menor frente al vehículo privado: empeora la sostenibilidad de nuestro modelo de movilidad

Fuente: INE y Observatorio Tte viajeros por carretera (MFOM 2011)

1.- Contexto económico y de la gestión

La tendencia, en el corto y medio plazo, no apunta a una recuperación económica global, con consecuencias directas para la movilidad

- ✘ **CONTINÚA LA COYUNTURA GENERAL DE ESTANCAMIENTO ECONÓMICO** que afecta negativamente al transporte, especialmente en territorios de mayor tasa de paro.
- ✘ **LA CAÍDA DE LA MOVILIDAD AFECTA A FLUJOS MUY DEPENDIENTES DEL AUTOBÚS** como la inmigración interior y los viajes de trabajadores.
- ✘ Situación agravada en Contratos de transporte regular uso general **expuestos a competencia intermodal no regulada**: AVE regional, metros, tranvías.
- ✘ **Nos encontramos ante cambios ESTRUCTURALES del mercado**, no coyunturales, que alteran el Equilibrio Económico, y **EXCEDEN el Riesgo y Ventura** del negocio.

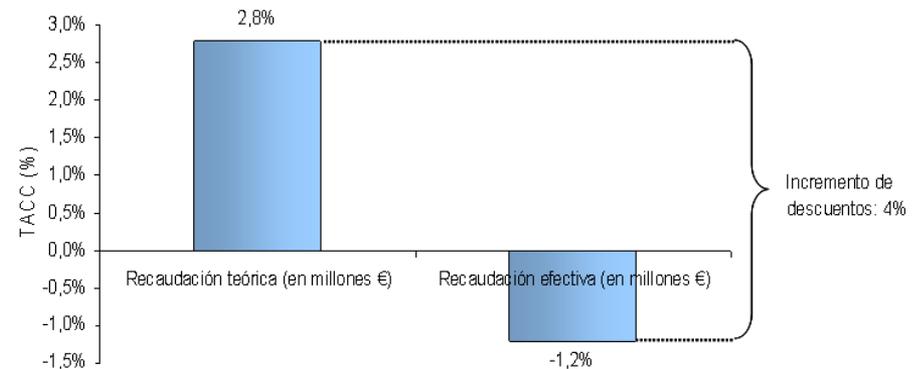
Las previsiones de mayor cuota de movilidad en transporte público, que contemplaban el Libro Blanco comunitario y el PEIT español, no se están cumpliendo.

1.- Contexto económico y de la gestión

Pérdidas de Ingresos con dificultades de tesorería y de acceso a financiación, manteniendo obligaciones de prestación de servicios públicos

- ✘ **MENORES INGRESOS.** Caídas de actividad, y fortísima competencia vía precio frente a criterios de calidad. En ocasiones, auténticos cambios en la escala/tamaño de contratos.
- ✘ **PROBLEMAS DE PAGO.** Por parte de administraciones y cliente empresas.

Tasa anual de crecimiento de la Recaudación teórica y la Recaudación efectiva. 2005-2008



Fuente: Calculado a partir de datos del Observatorio del Transporte de Viajeros por carretera MFOM

1.- Contexto económico y de la gestión

Deterioro económico de los negocios, que limita el atractivo inversor para la mejora de nuestro modo: pérdida generalizada de rentabilidad

✗ MAYORES COSTES

- Crecimientos de Costes fundamentales, por encima de Tarifa: Personal, Gasóleo.
- Nuevos Costes, no considerados en la estructuras tarifarias convencionales: Tecnología, Procesos, Formación, Medio ambiente, Adecuación a PMR's, etc.

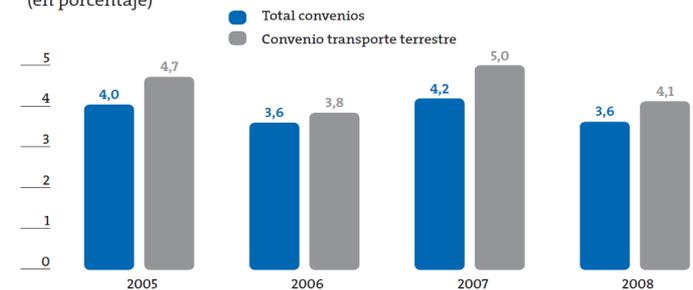
✗ **MAYORES INVERSIONES:** Integraciones tarifarias, nuevos estándares Flota, Instalaciones.

✗ **PROBLEMAS DE PAGO,** por parte de administraciones y cliente empresas.

✗ **DIFICULTADES FINANCIERAS.**



GRÁFICO 13. INCREMENTOS SALARIALES EN CONVENIO, 2005-2008 (en porcentaje)



Fuente: Ministerio de Fomento (2009): Evolución de los indicadores económicos y sociales del transporte por carretera.

1.- Contexto económico y de la gestión

Vencimiento de las concesiones nacionales (y varias CCAA), sin que antes se hayan completado procesos de modernización de los contratos OSP

- ➔ **Proceso ya en marcha** en las concesiones dependientes del Ministerio de Fomento, y en diversas CC.AA., y que tendrá su mayor desarrollo entre 2012 y 2014.
- ➔ Selección de operadores que debe estar basada en **criterios de mejor cobertura de las Obligaciones de Servicio Público** que solicita la Administración.
- ➔ **RIESGOS del momento actual**, a evitar en la definición de los futuros pliegos:
 - ✗ **NO otorgar un peso desmedido al Precio** en los criterios de selección (meras subastas), cuando las Concesiones realmente precisan de INNOVAR EN MEJORAS en calidad, nivel de servicio al usuario, seguridad, etc.
 - ✗ **NECESIDAD** de abordar un trabajo previo, por parte de la Administración, de establecer la **RED ÓPTIMA de las concesiones** que desea sacar a licitación.
 - ✗ **ESTABLECER**, en los propios pliegos, **mecanismos de garantía del equilibrio económico** (p.ej. ante variaciones futuras de demanda por líneas AVE).

1.- Contexto económico y de gestión



Incertidumbres que afectan a la continuidad de los servicios de transporte

- ? Costes fundamentales que nos aumentan por encima de IPC, que no se compensan ni se repercuten a tarifa pagada por el usuario
- ? Modelo de Tarificación: excesivamente rígido (transporte regular)
- ? Procesos de contratación pública de servicios que otorgan un peso desmedido al Precio del servicio, en detrimento de otros criterios de valoración objetiva ligados al servicio
- ? Ausencia de criterios firmes para considerar la Temeridad en los concursos: no ligar la posible temeridad en Precio a supuestos de Baja media, sino a valores objetivos de cobertura de precio como los Observatorios de Coste
- ? Grave problema, en los nuevos concursos, de fijación de Precios (tarifas) de Licitación que no cubren las nuevas exigencias de calidad de los pliegos
- ? Peso creciente de los Descuentos y las Promociones sobre tarifa, necesarios para mantener cuota de mercado, que minoran la Recaudación Efectiva de las empresas y no se consideran en las Estructuras Económicas convencionales

2.- Cambios necesarios en la regulación

2.- Cambios necesarios en la regulación

Las empresas podemos vencer las amenazas de este contexto tan negativo, y contribuir positivamente a la generación de empleo, la mayor competitividad y la mejora de la sostenibilidad global de la economía.



Pero, para ello, necesitamos el apoyo de las Administraciones que regulan nuestra gestión:

- ✓ **Cambios regulatorios que simplifiquen nuestra gestión**
- ✓ **Mecanismos eficientes de tarificación que permitan repercutir los costes reales de los servicios públicos que tenemos encomendados**
- ✓ **Procesos de licitación que hagan posible modernizar los servicios**
- ✓ **Políticas decididas de apoyo al transporte público y fomento de la movilidad de los modos eficientes, frente al vehículo privado**

2.- Cambios necesarios en la regulación

Necesidad de evolucionar el modelo de fijación de Precios

- ➔ **OBSOLESCENCIA DEL SISTEMA TARIFARIO ACTUAL** que rige la mayor parte de las concesiones interurbanas (tarifa base única por viajero. km): perjudica severamente el posicionamiento actual del autocar.
 - ✗ No permite establecer políticas de discriminación tarifaria (ejemplo: por días-tipo).
 - ✗ Desincentiva la realización de acciones comerciales por parte de las empresas.
 - ✗ Especialmente lesivo en corredores con competencia de tren y el avión (precios libres).
- ➔ **Mayor flexibilidad tarifaria NO implica quebrar el sistema de precios regulados.**
 - ✓ Sistema de horquillas “punta – valle – llano”, en % autorizado sobre precio base.
 - ✓ Suplementos de precio, en expediciones base, por mejoras introducidas de calidad.
 - ✓ Tarificación no lineal para todo tipo de distancias.
- ➔ **Nuevas fórmulas de revisión de Tarifas**, como las que ya rigen en otras actividades como el transporte urbano, que contemplen otros factores de coste adicionales al IPC.

INTRODUCIR NUEVOS MECANISMOS DE FLEXIBILIZACIÓN TARIFARIA EN LAS CONCESIONES, ACORDES CON LA REGULACIÓN SOBRE PRECIOS.

2.- Cambios necesarios en la regulación

Solución al Déficit de Tarifa que acumula el sector

- ➔ La provisión de los Servicios Públicos de transporte acumula un **DÉFICIT DE TARIFA**, que año tras año se sigue incrementando, por la desviación progresiva de los Costes fundamentales y la revisión de las Tarifas.
- ➔ El Déficit de Tarifa hace referencia a **COSTES DIRECTOS DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS, intrínsecos a su explotación**, que no sólo no se pueden repercutir a Tarifa sino que son ajenos a la capacidad de gestión de las empresas.
- ➔ Entre 2003 y 2010 los costes básicos crecieron un **34,11%**, mientras el incremento tarifario medio ha sido del **22,97%**. Déficit tarifario de 11,14 puntos porcentuales.
- ➔ El transporte público interurbano por carretera, por su férrea regulación, **ES EL ÚNICO MODO que viene acumulando esta desviación tarifaria en los últimos años**: el ferrocarril, así como los transportes públicos urbanos, aumentan sus precios más que el de IPC.

Crecimiento Tarifas por modos de transporte, periodo 2007 – 2010:

- **RENFE – Regional y Cercanías: +21,1%**
- **RENFE – Alta Velocidad y Larga Distancia: +21,73%**
- **AUTOBÚS Interurbano: +12,0%**

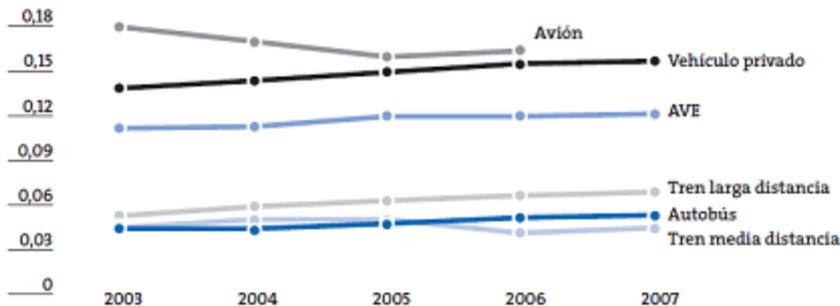
NECESIDAD DE UN INCREMENTO DE TARIFA, EXTRAORDINARIO, QUE COMPENSE LAS ALZAS EN COSTES BÁSICOS PARA LAS EMPRESAS.

2.- Cambios necesarios en la regulación

El autobús interurbano es con diferencia el modo más barato.

Y en España se ofrecen las tarifas más bajas en comparación a países europeos, pese a la calidad muy superior reconocida de nuestro sistema.

GRÁFICO 11. TARIFA SEGÚN MODO DE TRANSPORTE, 2003-2007
(euros por viajero-Km.)



Fuente: CEDEX. SISTIA 2009.



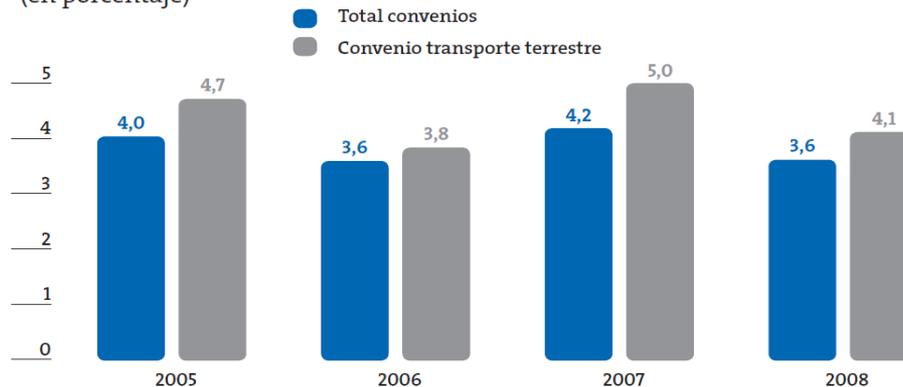
LA CONDICIÓN DE SERVICIO PÚBLICO DE NUESTRO MODO, MUY POSITIVA, NO DEBE IMPEDIR ESTABLECER TARIFAS ACORDES CON EL NIVEL DE SERVICIO PRESTADO

2.- Cambios necesarios en la regulación

Necesidad de una mayor productividad en la gestión de nuestros recursos

Costes incrementales de Personal, por encima de la productividad real conseguida: Subidas por encima de IPC y regulación social // Disminución de la jornada efectiva de trabajo // Formación continua // Reclutamiento // Introducción NNTT // Atención clientes // Calidad // Medioambiente // Proyectos.

GRÁFICO 13. INCREMENTOS SALARIALES EN CONVENIO, 2005-2008
(en porcentaje)



Fuente: Ministerio de Fomento (2009): *Evolución de los indicadores económicos y sociales del transporte por carretera.*

AFRONTAR EL ENCARECIMIENTO PROGRESIVO DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS, ANTE LAS MAYORES EXIGENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN, Y LA NECESIDAD DE ADAPTARSE A NUEVOS MERCADOS

2.- Cambios necesarios en la regulación

Incrementos de Costes por la mayor calidad y nivel de servicio en el transporte: necesidad de repercutir a Tarifas

- ➔ Medidas de accesibilidad en los vehículos y rampa elevadora para PMRs
- ➔ Menor densidad de plazas útiles comercializables, por reserva espacio para PMR y exigencias de confort
- ➔ Formación en materia de discapacidades
- ➔ Medidas de información (web, telefónica, etc.) y asistencia a PMRs
- ➔ Obligaciones de seguridad en vehículos
- ➔ Adaptación flota a Euro VI
- ➔ Desarrollos tecnológicos: ayuda a la explotación, ticketing, gestión de la información, seguridad
- ➔ Costes de la venta y la comercialización electrónica
- ➔ CAP
- ➔ Gratuidad billetes a menores de 4 años



LAS NUEVAS EXIGENCIAS EN LOS PLIEGOS SUPONEN INCREMENTOS DE COSTE ENTRE EL 10% Y EL 20% RESPECTO A LAS CONDICIONES DE LAS CONCESIONES ANTERIORES

2.- Cambios necesarios en la regulación

Salvaguarda del equilibrio económico

- ➔ **El equilibrio económico es un derecho implícito en los contratos administrativos**, y 100% compatible con la gestión “a riesgo y ventura”.
- ➔ Compatible además con la potestad de la Administración para **modificar las condiciones del contrato**, atendiendo a exigencias del interés público.
- ➔ **Debe basarse en datos y hechos ciertos**, contrastado.
- ➔ **Causas de ruptura del equilibrio** que obligan a restablecerlo por la Administración:
 - ✓ Si la Administración altera las condiciones originales de la concesión.
 - ✓ Si la Administración ejecuta medidas no dirigidas a la concesión pero que la afectan.
 - ✓ Teoría de la imprevisión.
- ➔ Es un **Derecho reconocido** en nuestro Ordenamiento (LCSP art. 258.4, LOTT art.19):
 - *Las Tarifas deben cubrir la totalidad de los costes reales.*
 - *Deben fomentar la calidad, inversiones y seguridad.*
 - *Revisión de oficio o a instancia del interesado.*

EXPLICITAR EN LA LEY Y EN LOS PLIEGOS LAS SITUACIONES QUE MOTIVAN RESTABLECER EL EQUILIBRIO, Y FORMAS DE COMPENSACIÓN.

2.- Cambios necesarios en la regulación

Adaptabilidad de la oferta

- ➔ **Ajuste rápido de la Oferta (regulada) a las necesidades reales del mercado:** es una CLAVE para la competitividad de las empresas, y actualmente no es posible.
- ➔ **AGILIDAD en los trámites.** Plazos mínimos de resolución comprometidos.
- ➔ **Evolucionar los Mínimos Concesionales:**
 - ❑ Itinerarios con sentido comercial para el usuario. Eliminar “rémoras” de oferta.
 - ❑ Sustitución de expediciones base excesivas por servicios de calidad diferenciada (con tarife regulada): permite mantener nivel de oferta, mejorando sustancialmente calidad.
- ➔ Procedimiento de **modificación de Oferta más directo, con efecto inmediato**, para cambios debidos a alteraciones en el equilibrio competitivo en un corredor: nuevos AVE’s, operadores aviación, etc.

ERRADICAR IMPORTANTES INEFICIENCIAS
QUE LASTRAN LA GESTIÓN ACTUAL DE LAS
EMPRESAS POR LOS PLAZOS ADMINISTRATIVOS
DESMEDIDOS DE NUMEROSAS TRAMITACIONES

2.- Cambios necesarios en la regulación

Establecimiento de incentivos al esfuerzo por la innovación y modernización del sector

- ➔ **PRIORIDAD** del momento actual, para **conseguir adaptar las concesiones a las nuevas necesidades de la demanda**, especialmente en el ámbito de las concesiones dependientes de las CC.AA. en entornos regionales y metropolitanos.
- ➔ **Introducción de medidas de MODERNIZACIÓN en las concesiones**, para adecuarlas a la realidad actual del mercado, incluyendo acciones de diversa naturaleza:
 - ✓ Reordenaciones de itinerarios, paradas, tráfico, etc.
 - ✓ Mecanismos de integración tarifaria, coordinación con otras concesiones.
 - ✓ Mejoras en flota, Accesibilidad.
 - ✓ Atención a clientes.
- ➔ **NECESIDAD** de afrontar la modernización **sin tener que esperar al vencimiento** concesional.

LA PROXIMIDAD DE VENCIMIENTOS DE LAS CONCESIONES, Y LA INSEGURIDAD DE PROCESOS DE RENOVACIÓN EN CC.AA., LIMITAN LA CAPACIDAD DE INVERSIÓN DE LAS EMPRESAS.

2.- Cambios necesarios en la regulación

Mejora del nivel de servicio ofrecido al cliente

- ➔ La regulación actual NO incentiva (y en ocasiones incluso LIMITA) que **las empresas concesionarias introduzcan mejoras** en su gestión de cara al cliente.
- ➔ Estas Mejoras suponen un **COSTE AÑADIDO para las empresas, que actualmente no puede repercutirse en tarifa**, y en ocasiones precisa alterar el MÍNIMO CONCESIONAL, lo cual implica una tramitación desmedida para lo que pretende.
 - ✓ Mejoras de confort: reducción de plazas en vehículos, wi-fi a bordo, enchufes, etc.
 - ✓ Atención en estaciones: personal en andenes, señalética.
 - ✓ Seguridad: protección de equipajes, video-vigilancia.
 - ✓ Nuevos canales de información, comercialización.
- ➔ El modelo regulador debe **favorecer la modernización de las concesiones ya vigentes**, sin tener que esperar a futuros concursos.

GANAR CLIENTES PARA EL TRANSPORTE PÚBLICO
PRECISA: REDES EXTENSAS, OFERTA ADECUADA
EN VOLUMEN, POLÍTICAS DE CO-MODALIDAD
REALES, Y MEJORA CADA VEZ MAYOR EN CALIDAD.

2.- Cambios necesarios en la regulación



Sinergias de red

- ➔ Carencia de soluciones específicas, en el modelo regulador actual, para **permitir la generación de sinergias** entre servicios públicos de transporte establecidos.
 - ✓ Códigos compartidos: posibilidad de atender tráficos comunes entre concesiones pasantes de un mismo titular.
 - ✓ Mayor desarrollo de las Concesiones Zonales.
 - ✓ Intermodalidad con aeropuertos y estaciones ferroviarias. No precisa inversiones cuantiosas, simplemente soluciones de gestión.
 - ✓ Procedimiento específico para Cesiones de tráficos entre concesiones sinérgicas.
- ➔ Se aportan ventajas claras para el usuario, y **se maximiza el aprovechamiento de los recursos públicos** dedicados al transporte.
- ➔ Necesidad de una **nueva Regulación** que aproveche las sinergias de red entre servicios coincidentes en un territorio, y entre diferentes modos superpuestos.

OPORTUNIDAD DE NUEVAS POLÍTICAS DE COORDINACIÓN DE OFERTA (CO-MODAL E INTERMODAL) EN EL TTE. INTERURBANO.

2.- Cambios necesarios en la regulación

Necesidad de inversiones en Infraestructuras propias

- ➔ El transporte público por carretera, **para lograr su modernización y poder ganar cuota de uso (en especial respecto al coche)**, precisa de Inversiones prioritarias:
 - ✓ Mejoras en estaciones y puntos de parada.
 - ✓ Sistemas de información y comercialización.
 - ✓ Carriles de acceso priorizado en las ciudades.
- ➔ **Estas actuaciones caen fuera del ámbito propio de los Operadores.** Sin embargo su carencia está penalizando claramente nuestra gestión, y el futuro del modo.
- ➔ El marco regulador actual de estas Infraestructuras **está claramente obsoleto e incompleto**, a nivel nacional y de CC.AA.
- ➔ Obligatoriedad de uso (estaciones públicas) para los Operadores, **sin que estos puedan controlar la calidad de servicio** en esta parte del viaje.



INVERTIR EN INFRAESTRUCTURAS NO ES IGUAL, NECESARIAMENTE, A INVERTIR EN LA MEJORA DEL TRANSPORTE.



3.- Estrategias de actuación de las empresas

3.- Estrategias de actuación para nuestras empresas

Retos actuales para las Empresas de transporte

- 1. Gestionar los servicios públicos de transporte encomendados, manteniendo el nivel de oferta de servicio y la calidad,** en un entorno de mercado regresivo y con alzas en coste no repercutidas a tarifa.
- 2. Mantener rentabilidad de las empresas y la continuidad de nuestros negocios para poder acometer las Inversiones que requiere el modo,** en un contexto temporal en que se acerca la caducidad de las concesiones y la rivalidad competitiva es muy alta.
- 3. Incrementar la productividad en nuestra gestión de los servicios.**
- 4. Mayor orientación al cliente y las necesidades del mercado.** Adaptando nuestra oferta de servicio al nuevo tamaño de mercado y nuevos perfiles de usuarios en cuanto a su elección modal.
- 5. Desarrollo de personas, cambiar comportamientos.**
- 6. Nuestros Valores: SEGURIDAD, CLIENTES, PERSONAS, COMUNIDAD.**

ALSA
national express

Visión & Valores

Nuestra Visión

Nuestra visión es conseguir la fidelidad de nuestros clientes proporcionándoles un excelente servicio de transporte público en términos de seguridad, frecuencia y comodidad

Nuestros Valores

Seguridad	Clientes	Personas	Comunidad
Por encima de todo salvamos la seguridad de nuestros clientes, empleados y público	El cliente está en el centro de nuestra actividad. Nadie va a trabajar tanto como nosotros por nuestros Clientes	Fomentamos que todos los trabajadores alcancen su mayor potencial y que demuestren lo mejor de ellos tanto a nivel individual como en equipo. Tratamos a los demás con el mismo respeto que esperamos de ellos	Nuestras actividades mejoran las condiciones sociales, ambientales y económicas de la comunidad en la que prestamos nuestros servicios
			

3.- Estrategias de actuación para nuestras empresas

Mayor orientación al mercado: atraer más clientes para el transporte público

- ✓ Precisa de actuaciones a diferentes niveles:
 - Definición de las redes: mayor capilaridad, gestión en red.
 - Tarificación social: abonos multi-viaje, descuentos a colectivos, etc.
 - Información y trato a clientes.
 - Inversiones en infraestructuras para el tte. público: BRT, estaciones, etc.
- ✓ Nuevos enfoques de servicio para la captación de usuarios del coche privado: “personalización” del transporte público.
- ✓ Marketing del transporte colectivo.
- ✓ Repensar los negocios de transporte.
- ✓ Crear producto.



3.- Estrategias de actuación para nuestras empresas

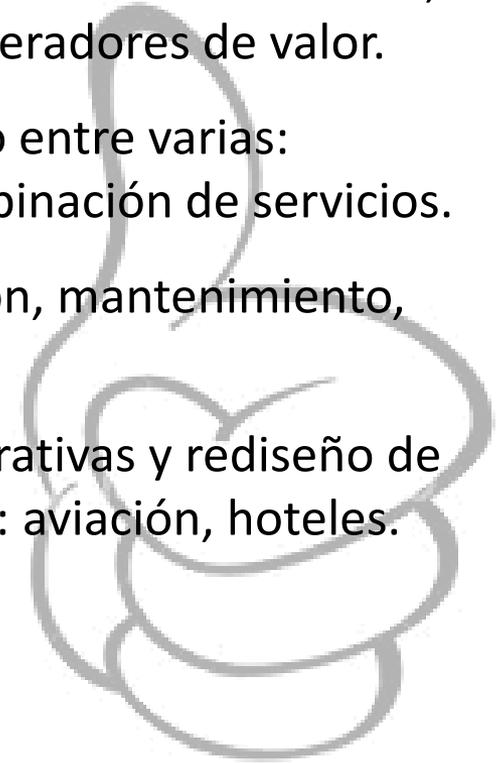
ALINEAMIENTO ENTRE ADMINISTRACIÓN/REGULADOR – CLIENTES/CIUDADANOS – OPERADOR/EMPRESA



3.- Estrategias de actuación para nuestras empresas

Gestión de la rentabilidad sin minorar el nivel de servicio

- ✓ Eliminando “costes malos”: ineficiencias en la producción del servicio, costes de la no-calidad, evitando procesos no generadores de valor.
- ✓ Sinergias de Red, dentro de la propia empresa y/o entre varias: comercialización integrada, uso de recursos, combinación de servicios.
- ✓ Nuevas tecnologías: canales de venta, planificación, mantenimiento, elementos embarcados a bordo (monética, sae).
- ✓ Reingeniería de procesos. Aplicando técnicas operativas y rediseño de procesos que han transformado ya otros sectores: aviación, hoteles.
- ✓ Diferenciación.



3.- Estrategias de actuación para nuestras empresas

La importancia de las personas

- ✓ CLAVE FUNDAMENTAL en el contexto actual de negocio.
- ✓ Retener el talento, en los diferentes puestos y funciones clave de la empresa de transporte.
- ✓ Cultura del esfuerzo y la motivación.
- ✓ Identificación de la plantilla con la continuidad y futuro de la empresa en el medio y largo plazo.
- ✓ Conocimiento de las empresas “desde abajo”.
- ✓ La negociación colectiva y el papel de los agentes sociales.



3.- Estrategias de actuación para nuestras empresas

Alineamiento de Administración y Operadores de transporte

- ✓ Necesidad, urgente, de inversiones públicas dedicadas para el transporte colectivo por carretera: plataformas reservadas, estaciones, sistemas integrados de información, monética, flota adaptada, etc.
- ✓ Compensación adecuada de las OSP atendidas por las empresas.
- ✓ Nuevos sistemas de tarificación.
- ✓ Políticas reguladoras de transporte estables, con visión de medio y largo plazo, que den seguridad a las inversiones acometidas por las empresas.
- ✓ Políticas decididas para fomento de la movilidad en transporte público, ofreciendo alternativas atractivas frente al viaje en coche privado.
- ✓ La Seguridad como valor primordial del sistema de transporte.





CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- ✓ Mercados de transporte en regresión con importante reducción de márgenes.
- ✓ Incremento generalizado de costes y aparición de nuevas necesidades de inversión.
- ✓ La regulación debe garantizar el equilibrio económico de los contratos.
- ✓ En los concursos debe prevalecer el peso de las mejoras de calidad y garantizar que el precio cubre la totalidad de los costes.
- ✓ El transporte en autobús es el modo más barato y España es el país de menores precios.
- ✓ Necesidad de ajuste rápido de los operadores a los cambios del entorno.
- ✓ El modelo regulador debe favorecer la mejora de la calidad y la modernización de las empresas.
- ✓ El transporte en autobús necesita mayores inversiones públicas y privadas.
- ✓ El gran reto que tenemos es trabajar de forma coordinada las empresas con las administraciones para lograr mejoras para los usuarios.
- ✓ Las personas son la clave en el proceso de diferenciación empresarial.