

Antonio García

Director de Operaciones
Avanza

“La calidad debe estar muy imbricada en todas las operaciones”

Avanza es uno de los principales operadores del sector de transporte de viajeros por carretera en España. Fruto de la fusión de distintas empresas de transporte urbano y regional, su Dirección de Operaciones está inmersa en la homogeneización de sus sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente, seguridad y salud laboral, y eficiencia energética para garantizar la misma calidad de servicio en sus más de 24 explotaciones. Y en ese camino, Antonio García asegura que la entidad de certificación debe ser un socio tecnológico.

Grupo Avanza es un operador de transporte de viajeros por carretera de referencia en España. ¿Podría describir brevemente los segmentos en los que opera?

Desde la compra por parte del grupo mexicano ADO, en 2013, Avanza es hoy uno de los principales operadores internacionales. En España, Avanza tiene una historia de más de 130 años, puesto que es el resultado de la fusión de distintas empresas que provenían de diferentes segmentos de transporte. Hoy Avanza emplea a 5.200 profesionales, tiene una flota superior a 1.800 vehículos y transporta a 240 millones de viajeros.

Básicamente, tiene cuatro líneas de negocio: transporte urbano, siendo el primer operador privado tanto en volumen de viajeros como en número de autobuses; cercanías o regional, ámbito en el que en la Comunidad de Madrid somos el primer operador de este tipo de transporte; largo recorrido, donde aunque no somos los primeros sí somos uno de los principales; y gestión de estaciones y terminales. En transporte urbano no sólo operamos líneas de autobús sino también tranvía, como en Zaragoza, o metro, como en Granada donde acabamos de ser adjudicatarios.

Avanza opera en un sector donde la percepción de la calidad es un factor clave. ¿Cómo influye este factor en la estructuración de su política de calidad?

Hemos construido una propuesta de valor, con la que queremos diferenciarnos, que se basa en tres “C”:

calidad, confiabilidad y competitividad. En calidad tenemos como centro al usuario, el cliente final que sube a nuestros vehículos, y determinamos nuestros niveles a través de los Índices de Satisfacción de Clientes (ISC), la puntualidad –un aspecto determinante en transporte urbano e interurbano–, y la seguridad.

Confiabilidad es el valor que estamos dando a nuestros clientes de la Administración Pública y tenemos unos ISC aplicados a la Administración que llamamos ISA. Es un canal de comunicación a través del cual vemos si estamos atendiendo sus expectativas y peticiones.

Y en competitividad, donde incluimos innovación, hablamos de índices de ocupación, de huella de carbono, costes unitarios, etc. Porque tenemos que prestar un servicio de calidad, pero siempre en equilibrio con la sostenibilidad económica.

¿Y con qué estructura cuenta la función de calidad en la organización?

Tenemos una peculiaridad y es la dispersión geográfica. Sólo en transporte urbano tenemos más de 24 explotaciones en distintos puntos de la geografía española, así como una explotación urbana en Portugal, en Covilhã. Con tanta dispersión territorial es importantísimo tener una función corporativa que sea homogeneizadora. Nuestra estructura de calidad tiene una parte corporativa, que vela y homogeneiza que la calidad que se da en Terrasa, por ejemplo, sea la misma que en Sanlúcar ▶▶



BIO

Antonio García ha desarrollado su extensa carrera profesional en el sector del transporte, tanto en el ámbito público como privado, en las áreas de consultoría y operación del transporte. Se incorporó a Avanza como Director de Operaciones en 2015, donde es el máximo responsable de la coordinación, seguimiento, control y mejora de las operaciones del todo el grupo tanto en redes urbanas, regionales y largo recorrido. Con anterioridad trabajó en el Consorcio de Transportes de Madrid, donde participó en distintas fases del Plan de Ampliación del Metro de Madrid, y en varios desarrollos de integración del transporte público en la Comunidad. También, fue Director Técnico y Responsable de Calidad en el grupo FCC-Connex (Veolia). En consultoría ha trabajado en MVA, con sede en Reino Unido, y en GHESA.

Es Doctor Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos y Máster en Ingeniería Civil por la Universidad Politécnica de Madrid.

ENTREVISTA

Antonio García



“La parte corporativa se encarga de la homogeneización de todos los procesos y cada unidad de negocio, incluso cada explotación, cuenta con un responsable de calidad”

“De la entidad de certificación esperamos rigurosidad, profesionalidad y apoyo”



► de Barrameda, y siempre respetando las peculiaridades de cada localidad, porque cada Administración exige sus propios requisitos. Además, hemos de tener en cuenta que tenemos dos clientes: el usuario final y las Administraciones Públicas que nos contratan.

Por ello, la parte corporativa se encarga de la homogeneización de todos los procesos y cada unidad de negocio, incluso cada explotación, cuenta con un responsable de calidad. Y para mantener el contacto y la coordinación desarrollamos comités de calidad, que se reúnen cada dos o tres meses.

Es importante destacar que en nuestra organización, calidad es responsabilidad de la Dirección de Operaciones, porque la calidad debe estar muy imbricada en todas y cada una de las operaciones.

Avanza basa su éxito en el compromiso con la calidad del servicio, la seguridad de los viajeros y el respeto al medio ambiente. ¿Qué papel tienen los sistemas de gestión?

Los sistemas de gestión nos permiten encauzar, homogeneizar e implementar todos los compromisos que están en nuestra misión y visión del negocio. Como mencionaba, tenemos dos clientes, el usuario final y la Administración Pública. Nuestra aspiración

es ser socio tecnológico de la administración, y los sistemas de gestión, al estar certificados por una entidad acreditada, son una herramienta que nos ayudan en esta tarea porque nos permiten demostrarles confianza en nuestros servicios.

¿Qué elementos considera clave para la implantación y el mantenimiento con éxito de un sistema de gestión?

Creo que podemos hablar de cinco elementos clave. El primero de ellos es vital porque tiene que ser el punto de partida y condición imprescindible: la implicación de la dirección. En Avanza, y también en el grupo ADO, hay un claro compromiso de la dirección con todos los sistemas de gestión. Y, volviendo a la cuestión de la dispersión geográfica, los responsables de cada explotación deben mantener también ese compromiso.

Un segundo elemento clave es tener una buena definición de procesos, tareas y, por lo tanto, procedimientos, políticas, etc. Es decir, lo que la nueva ISO 9001 promulga: tener una orientación muy marcada a procesos. El tercer punto clave sería, en casos de dispersión geográfica como la nuestra, llevar a cabo una buena homogeneización de procesos.

El cuarto punto clave es formación, tanto en las propias labores del profesional que está a cargo de los sistemas de gestión, como en el conjunto de la plantilla. En una empresa de autobuses, por ejemplo, al final todo bascula en los conductores, y es fundamental que sean conscientes de que prestan un servicio público que tiene que ser de calidad; y para ello su conducción y su actitud es fundamental.

Y, por último, la comunicación interna es también crucial. En una organización con 5.200 empleados es fundamental tener un sistema de comunicación que nos permita conocer los problemas, para poder ver qué aspectos hay que mejorar, y aquello que se hace bien y que hay que reconocer.

¿Qué papel tienen los sistemas de gestión tras la integración en ADO?

En estos procesos de fusión e integración los sistemas de gestión tienen un papel muy importante porque ayudan. De todas formas, antes de integrarnos debemos homogeneizar los distintos sistemas de gestión que tenemos derivados de las fusiones de empresas que ha habido en España. Una vez tengamos homogeneizado los sistemas de gestión en España, en los

“Hemos construido una propuesta de valor que se basa en tres “C”: calidad, confiabilidad y competitividad”

“Hay cinco aspectos clave en la implantación y mantenimiento de un sistema de gestión: compromiso de la dirección, buena definición de procesos, homogeneización, formación y comunicación interna”



que probablemente tendamos a soluciones *multisite*, aproximaremos estos sistemas a los de ADO.

En cualquier caso, ADO opera un negocio distinto, porque está muy orientado al largo recorrido en un mercado liberalizado. Ellos tienen sistemas de gestión muy buenos y habrá algunas cuestiones comunes que sí podamos integrar.

Ustedes tienen implantados sistemas de gestión de la calidad y ambiental según las versiones de 2008 y 2004 de las normas ISO 9001 e ISO 14001. ¿Están trabajando ya en la transición hacia las versiones de 2015, qué medidas tendrán que adoptar? Hemos decidido empezar la transición con ISO 9001 e inmediatamente después con la 14001. En Zaragoza, por ejemplo, precisamente estos días* estamos teniendo la auditoría de renovación de la ISO 9001 y se ha hecho según la versión de 2015. También está el caso de nueva implantación, como en Málaga, donde ha habido que implantar desde el inicio un sistema de gestión y para ello se ha optado por la última versión. En la nueva versión de la norma hay temas novedosos, como el análisis de riesgos, que tiene cierta dificultad pero lo

estamos asumiendo y desarrollando. Éste es un aspecto que se desarrollará desde la parte corporativa para dar cobertura a todas las explotaciones.

Nuestra experiencia es muy inicial pero, por lo que estamos viendo, la transición es asumible y es muy positivo el enfoque de la nueva versión, por lo que hemos hablado de la mejor definición de procesos.

¿Qué papel tienen las certificaciones en los procesos de licitación?

Desde hace tiempo, los concursos del Ministerio de Fomento valoran los sistemas de gestión. El caso del transporte urbano es más heterogéneo, porque depende del criterio de cada ayuntamiento, pero también estamos viendo que cada vez más se valora el cumplimiento de las normas. En el caso del Consorcio de Transporte de Madrid, desde 2009 se pide la certificación según la Norma UNE-EN 13816.

Yo creo que para una empresa de transportes, es un *must* disponer de certificados según las Normas ISO 9001, ISO 14001, y UNE-EN 13816. No se trata de establecer con ello barreras, sino poner una serie de mínimos haciendo que estas normas fueran de obligado cumplimiento.

¿Qué criterios mantienen en cuanto a la implantación de políticas de calidad entre sus proveedores?

Precisamente a raíz de la compra de ADO, uno de los temas de encuentro y que hemos desarrollado en el último año es un sistema de ERP. Así, hemos adoptado el que emplean en México, que es uno de los sistemas líderes en América, JD Edwards, y uno de los módulos que se ha desarrollado es el de gestión de proveedores. Con este sistema además de gestionar alta de proveedores, realizamos evaluación continua y la exigencia de determinados requisitos con certificados de calidad.

¿Qué esperan de una entidad de certificación?

Rigurosidad, profesionalidad y apoyo. Queremos tener en la entidad de certificación un socio tecnológico. De la misma forma que nosotros queremos ser socio tecnológico de la Administración Pública, queremos encontrar en la certificadora a un socio tecnológico. Esto es, que no sea solamente la entidad que viene a visitarnos una vez al año en las auditorías, sino que cuando tengamos cualquier problema y creamos que se pueden hacer las cosas de otra forma, nos escuche y sepa atender nuestra necesidad. ▀

* La entrevista se realizó a mediados de diciembre de 2016.