



CASOS SECTORIALES

# La transformación digital de Transports Metropolitans de Barcelona (TMB)

Marzo, 2014



Una publicación de:  
**RS** RocaSalvatella

**Diseño**  
Pixtin

Algunos derechos reservados: CC 3.0 by-nc-sa  
(Reconocimiento - NoComercial - CompartirIgual)



**Barcelona, marzo 2014**

# Índice

1. TMB (4)
2. La definición de la estrategia digital (5)
3. La integración de sistemas (7)
4. El rediseño de procesos (8)
5. La adaptación del modelo de gestión (9)
6. La mejora continua (11)
7. Encarando el futuro (13)
8. Resumen (14)
9. Sobre RocaSalvatella (15)

## 1. TMB

Transports Metropolitans de Barcelona (TMB) es la denominación común de Ferrocarril Metropolitano de Barcelona (Metro) y Transportes de Barcelona (Bus), que gestionan respectivamente las redes de metro y autobuses en el Área Metropolitana de Barcelona. También incluye a la empresa Projectes de Servei i Mobilitat, que gestiona el Teleférico de Montjuïc.

TMB da servicio a la ciudad de Barcelona y a once municipios más del área metropolitana. Es el principal operador de transporte público de Cataluña y una empresa de transporte y movilidad ciudadana referente en Europa y en todo el mundo.

Con una plantilla de 7.834 trabajadores TMB transporta cada año unos 553 millones de viajeros alrededor de la Región Metropolitana de Barcelona, que engloba 164 municipios, y tiene una superficie de 3.237 km<sup>2</sup> y una población de 4.254.821 habitantes (2012).

---

*TMB transporta cada año unos 553 millones de viajeros alrededor de la Región Metropolitana de Barcelona*



## 2. La definición de la estrategia digital

En 2009, cuando en España todavía no había 100.000 usuarios de Twitter y de los 51 millones de clientes de telefonía móvil tan sólo 2 millones tenían un teléfono inteligente, la Dirección de TMB ya apostó de una manera decidida por los canales digitales, más allá de tener una web o abrir una página en Facebook.

Hasta entonces TMB se comunicaba con los ciudadanos utilizando principalmente los canales *offline* y basándose en campañas masivas en los medios (televisión, radio y prensa) que además eran muy costosas. Pero el estallido de la crisis económica favoreció una reflexión sobre cómo optimizar los recursos, y a pesar de que en aquel momento los canales digitales aún estaban lejos de alcanzar los actuales niveles de penetración social, la decisión fue poner el hecho digital en el centro de la estrategia de comunicación.

En este contexto, TMB pone en marcha una estrategia que denomina “TMB Conecta”, para empezar a dar los primeros pasos en el ámbito digital, poniendo el foco en las funciones de marketing y comunicación para ir migrando las estrategias tradicionales *offline* hacia el *online*.

Ya desde el principio se decidió ir más allá de la web y las redes sociales, y al inicio “TMB Conecta” se basó en cuatro grandes ejes: la web, las redes sociales, los dispositivos móviles y el marketing relacional.

FIGURA 1

### Dinámicas de calidad y transparencia



El acierto del equipo directivo fue insistir en que se trataba de un único proyecto, una visión integral del hecho digital que entrelazaba las cuatro líneas de actividad de forma que ninguna de ellas tenía sentido por sí sola. Aún hoy hay organizaciones que luchan para integrar estos cuatro ámbitos bajo un mismo paraguas, y en TMB desde un buen inicio se diseñaron conjuntamente, optimizando la posterior puesta en marcha de procesos, equipos y sistemas.

## 2. La definición de la estrategia digital

---

*TMB ya desde 2009 hizo una apuesta firme para construir bases de datos propias que fueran el embrión de una verdadera estrategia de marketing relacional*

Como consecuencia de dicha visión se realizó una profunda redefinición y rediseño de la página web, al objeto de adaptarla a la nueva realidad. Habían cambiado las necesidades de los usuarios, los objetivos corporativos de TMB e incluso la tecnología disponible, y era necesario pensar en nuevas soluciones y nuevos servicios. Esto dio pie a explorar nuevas alianzas, como por ejemplo la establecida con Google, que se concretó en un intercambio de información que hizo posible la puesta en marcha del servicio “Google Transit” en la ciudad de Barcelona.

Dicha apuesta por los canales digitales y por los servicios hizo que en 2010 TMB fuera pionera con la puesta en marcha de dos aplicaciones móviles: “TMB virtual” y “Barcelona Bus Turístic virtual”, que dieron pie ya entonces a la creación de un portal móvil donde se reunían los principales servicios del portal principal de TMB que podían ser de mayor utilidad a un usuario que estuviera en movilidad (buscador de la mejor ruta, tiempo de llegada de los autobuses, consulta de planos y horarios, etc.).

En cuanto a las redes sociales, se abrieron perfiles en Facebook y Twitter para establecer contacto y conversación con los usuarios, y cuentas en YouTube y Flickr para actuar como repositorios de contenidos. Se organizó una oficina para atender estos canales y se inició la tarea de monitorizar la red para escuchar todo lo que afectara al servicio y a la marca. Todo ello en coordinación con el Departamento de Marketing de TMB, que empezó a aprovechar estos canales y esta información para diseñar y difundir sus campañas.

Y cuando la mayoría de empresas y organizaciones basaban su actividad en acumular fans e hinchas en las redes sociales, TMB ya hizo una apuesta firme para ir más allá y construir bases de datos propias que fueran el embrión de una verdadera estrategia de marketing relacional. Con esta idea se creó el club de los viajeros del bus y del metro, “JoTMBé”, por poder llevar a cabo una comunicación personalizada, segmentada por tramos de edad, gustos, intereses o zona de residencia. El acceso al club permitía obtener información de servicio, ventajas y beneficios económicos, pero la Dirección de TMB quería sobre todo ofrecer una relación más próxima y cálida, llamando a los usuarios por su nombre, felicitándolos en el día de su cumpleaños, o por ejemplo, si el usuario había dicho que le gustaba el cine, invitándolo a la ceremonia de clausura del Festival Subtravelling de cortometrajes que se celebraba en el metro.

La gran novedad, pues, en este punto es que TMB ya tiene, en el año 2009, la inquietud para empezar a captar datos de los usuarios con el objetivo de conocerlos mejor y, posteriormente, llevar a cabo una estrategia de comunicación *push*, segmentada y personalizada, buscando un sentimiento de pertenencia por parte de los ciudadanos.

Este hecho supone un cambio de paradigma importante respecto a como se había trabajado hasta entonces, en que el objetivo era conseguir las máximas audiencias y se optaba por las fórmulas más masivas.

### 3. La integración de sistemas

La red de metro disponía de una infraestructura de monitores en las estaciones, denominada “Canal Metro”, donde se proyectaban contenidos como si se tratara de un canal de televisión. Coherentes con el enfoque a servicio y personalización, aprovechando las oportunidades que ofrecía la tecnología, la Dirección de TMB aborda en 2011 la transformación del “Canal Metro” para convertirlo en un canal de servicio que incluya también la red de autobuses y que permita ofrecer información y contenidos diferenciados en cada una de las pantallas.

Lo que hace TMB es reinventar el sistema. Con personal interno se diseña y se crea un nuevo sistema que está presente en los andenes de metro, ya sea mediante monitores o mediante proyectores de gran formato, dentro de los trenes y por primera vez también monitores dentro de los autobuses. Un canal de multipresencia con más de 2.500 pantallas que nos acompaña tanto si estamos en un andén como dentro de un vehículo. Pero lo que es más importante es que “MouTV” tiene una gestión centralizada que permite enviar contenidos segmentados y específicos a cada una de dichas pantallas de forma individualizada.

*“MouTV” tiene una gestión centralizada que permite enviar contenidos segmentados y específicos a cada una de dichas 2.500 pantallas de forma individualizada*

Por ejemplo un usuario de autobús no sólo tenía información de cuáles serían las siguientes paradas y donde se encontraban los puntos de conexión con otras líneas, sino también de las conexiones con el metro y sus posibles incidencias. Es decir, por primera vez las dos grandes infraestructuras de transporte público de la ciudad, Metro y Bus, tenían sus sistemas de información integrados. Dicha información de servicio se veía complementada con información general –noticias, agenda, tiempo, deportes, cultura– y contenidos publicitarios que permitían financiar la iniciativa.

FIGURA 2  
Imagen de “MouTV”



### 3. La integración de sistemas

“MouTV” es el primer canal de servicio de estas características de Europa. No existe ningún otro canal en ningún otro operador de transporte que integre de manera *online* la información del servicio como lo hace TMB, porque no sólo se da información planificada o de tiempo de paso, sino que también se pueden enviar contenidos no planificados, tales como incidencias o incluso emergencias, llegando si hace falta a cortar totalmente la emisión del canal para emitir un único mensaje.

Cabe recordar que en el origen TMB eran dos empresas diferenciadas (Bus y Metro), cada una con su cultura, su forma de trabajar, sus sistemas e incluso sus oficinas y centros de control en distintos puntos de la ciudad. “MouTV” fue un proyecto que, además de mejorar el servicio a los usuarios, permitió vertebrar la empresa con una única orientación a cliente y a servicio como forma de resolver cambios culturales internos y alinear la organización.

### 4. El rediseño de procesos

La valoración que el ciudadano daba al servicio de Metro y Bus, medida a través del Índice de satisfacción del cliente (un estudio que se realiza anualmente con una muestra de 4.000 usuarios de Bus y 4.000 usuarios de Metro), tenía un valor de 7,5 en una escala de 1 a 10. Aún así, fruto de estos estudios, se puso de manifiesto que, si bien los aspectos relacionados con la información del servicio en tiempo real y la atención eran muy importantes para los ciudadanos, todavía no disfrutaban de los mismos niveles de satisfacción.

La integración de sistemas de “MouTV” permitió disponer de un repositorio central con toda la información de servicio de toda la red de metro y bus de la ciudad de Barcelona. La Dirección entendió que con esta capacidad tenía la oportunidad de rediseñar y optimizar todos los sistemas de información y atención al cliente y mejorar su satisfacción, de manera que dicha información fuera explotada no sólo en las pantallas de “MouTV” distribuidas por toda la ciudad, sino también en la web, en los servicios móviles, en las redes sociales, en las oficinas físicas de atención presencial, en los servicios de atención telefónica, etc. Había llegado el momento de evolucionar el modelo de información y atención al ciudadano.

En el ámbito de la información, lo primero que se hizo fue identificar todas las posibles situaciones susceptibles de generar avisos hacia el ciudadano: alteraciones de bus, alteraciones de metro, acontecimientos que afectan a la movilidad, como por ejemplo carreras populares o la cabalgata de Reyes, comunicaciones de crisis como la gran nevada del año 2010, etc. En segundo lugar, se listaron todos los canales de comunicación existentes y futuros de TMB: los dispositivos presentes en la red de bus y en la de metro, los canales digitales (la web, el portal móvil, el club de marketing relacional, las redes sociales), los canales institucionales, los medios de comunicación... La matriz resultante de cruzar estos dos ejes (informaciones y canales) fue el punto de partida para establecer qué informaciones debían darse y por qué canales.

---

*La valoración que el ciudadano daba al servicio de Metro y Bus tenía un valor de 7,5 en una escala de 1 a 10.*

## 4. El rediseño de procesos

En el ámbito de la atención se siguió el mismo proceso. Se identificaron los distintos trámites y servicios de atención al ciudadano: peticiones de información, gestión de hallazgos, gestión de quejas y sugerencias..., y se cruzaron con todos los canales existentes y futuros: telefónico, presencial y digital.

FIGURA 3  
**Atención al cliente de TMB y los canales de comunicación**



Decenas de personas de distintos departamentos y servicios trabajaron conjuntamente para definir todos los procedimientos y políticas de actuación que tenían que aplicarse a cada una de las combinaciones posibles de la matriz. Se creó un documento individual para cada combinación en que quedaba estipulado qué mensaje se daba según cual fuera la situación, cuando se empezaba a publicar, cuando tenía quitarse, quien tenía que ser el emisor, cuál tenía que ser su formato, por qué canales tenía que activarse, los idiomas, los horarios de atención... y cuando había interacción con el usuario, como por ejemplo la gestión de consultas, quejas o sugerencias, se especificaba en cada caso cuáles eran los departamentos de TMB implicados en el proceso: recepción, discriminación, búsqueda de información, respuesta, registro, reenvío...

TMB ya no dependía del criterio de cada persona que gestionaba un canal, sino que se habían definido políticas a nivel corporativo que afectaban tantos los

## 4. El rediseño de procesos

FIGURA 4

### Procesos y gestión de la atención de consultas y comentarios

dispositivos de información (unidireccionales) como los de atención (bidireccionales), y esto permitía aplicarlos tanto a los canales offline como a los online. Gracias a la integración de sistemas y al posterior rediseño de procesos, TMB había conseguido organizar en el canal digital los servicios de atención bidireccional, y de una forma escalable.



La web, los servicios móviles, las redes sociales, el correo electrónico... al servicio de la gestión de quejas, reclamaciones y sugerencias; solicitudes de información de los ciudadanos; gestión sobre objetos perdidos y hallazgos; recepción de avisos de incidencias en la red... la organización había conseguido dar un salto cualitativo en su capacidad de servicio.

## 5. La adaptación del modelo de gestión

Los nuevos protocolos y procedimientos conllevaban adaptar la estructura de la organización a las nuevas necesidades, así como acompañar ciertos perfiles y posiciones hacia la consecución de un nuevo marco de competencias profesionales donde las capacidades digitales tenían que estar muy presentes.

Por un lado se integraron bajo una única estructura todos los departamentos y servicios corporativos que la compañía relacionados con la información y la atención, integrados por más de 50 personas, en una única área de nueva creación que se denominó "Información y Atención al Ciudadano", complementada por unos comités de información y de atención transversal, de primer nivel y con objetivos tácticos y operativos para una mejor coordinación entre los distintos ámbitos (Bus, Metro y Corporativo).

En esta nueva área, además de los departamentos ya existentes de información y señalización, centros PuntTMB de atención presencial, *call center* y gestión de trámites, se creó la Unidad de Información y Atención Digital, para gestionar el conjunto de dichos servicios en los canales digitales (web, redes sociales, correo electrónico...).

Por otro lado, se creó una nueva categoría laboral denominada "operador de información y atención digital", que supuso la correspondiente descripción de tareas y funciones y su incorporación al convenio laboral. Con todo ello, se dimensionó el nuevo organigrama con el personal necesario, y se especificaron para cada uno de los procedimientos cuáles eran los roles y responsabilidades necesarios.

## 6. La mejora continua

*En 2012, el 80% de los usuarios de Metro y Bus eran usuarios habituales de Internet y más del 50% disponían de un teléfono inteligente.*

Todo este proceso de transformación digital se había iniciado en 2009 en unas condiciones de entorno que en 2012 ya se habían visto profundamente alteradas. Los niveles de penetración social de Internet habían crecido exponencialmente, más del 80% de los usuarios de Metro y Bus eran usuarios habituales de Internet y más del 50% disponían de un teléfono inteligente (*smartphone*) y eran usuarios habituales de las redes sociales; el usuario se había vuelto mucho más digital y mucho más exigente en este canal.

Era necesario revisar la estrategia y actualizar los “TMB Conecta” de 2009. El resultado fue una nueva estrategia que se denominó “TMB Digital”, centrada en 4 principios básicos:

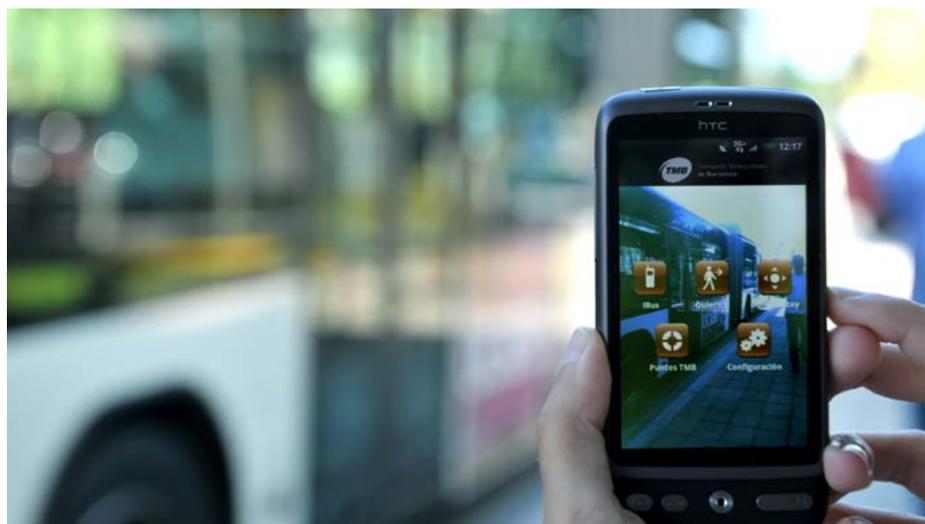
- ▶ **Poner al usuario en el centro:** ofrecer servicios y productos basados en las necesidades y los intereses de los usuarios.
- ▶ **Especialización de canales:** utilizar los canales más adecuados para cada objetivo, atendiendo a la idiosincrasia propia del canal y al uso que hace el usuario.
- ▶ **Información personalizada:** poder dar información de servicio personalizada, con una clara apuesta por el canal móvil.
- ▶ **Optimizar el territorio web:** integrar los distintos espacios web de TMB unificando una única experiencia de usuario.

Estos principios básicos, además, se focalizaron en 5 ejes de actuación claramente identificados, que debían encarar cualquier actuación que se llevara a cabo en el ámbito digital:

- ▶ la información del servicio
- ▶ la atención al ciudadano
- ▶ el desarrollo de la marca
- ▶ la relación personalizada con los usuarios
- ▶ y conectándolos a todos, la captación y gestión de datos.

FIGURA 5

**Imagen de la aplicación de TMB para teléfono inteligente**



## 6. La mejora continua

La nueva estrategia establecía que cualquier actuación de TMB en el ámbito digital debía llevar hacia una captación, recalificación o mejor conocimiento del ciudadano, al objeto de poder comunicarse de forma más personalizada y proporcionarle un mejor servicio. Fue un cambio de paradigma muy importante para TMB, puesto que establecía que la estrategia digital de TMB tiene que ser relacional, y por tanto se construye entorno al club “JoTMBé” y sus mecanismos de marketing relacional.

FIGURA 6  
Estrategia digital para la captación de la base de datos



Los ejes de actuación definidos se desarrollaban en tres territorios de actuación: web, móvil y redes sociales. La combinación daba una nueva matriz que se convertía en la herramienta principal para TMB a la hora de implementar la estrategia, ya que para cada combinación se definen los canales digitales y su público objetivo. Continuamente surgen nuevas plataformas en Internet, nuevas ideas y nuevas acciones, y dicha matriz es la guía para ubicar correctamente cada nueva oportunidad.

Un ejemplo de cómo se implantaba este nuevo planteamiento fue el canal Twitter. Se especializó el uso de dicho canal que hasta entonces disponía de un único perfil, que tanto servía para enviar contenidos a periodistas, como para informar de una alteración del servicio a los ciudadanos o para hacer acciones de marketing, y se crearon dos nuevos perfiles. Uno exclusivamente orientado a la atención e información al usuario, y otro más corporativo focalizado en contenidos institucionales y orientado al relacional con medios de comunicación y al desarrollo de la marca.

## 7. Encarando el futuro

Ahora que se dispone de la información bien estructurada, un modelo de gestión adaptado y la estrategia digital ha sido revisada y actualizada, los siguientes pasos se concentran en mejorar la presencia, los contenidos y los servicios personalizados en el canal web y poner los dispositivos móviles como principal puerta de entrada a los servicios de movilidad. Tanto el portal web, el portal móvil, como las aplicaciones se revisan a fin de convertirlos en la solución ante cualquier necesidad de información, y se continúa apostando por el club “JoTMBé” como vía de acceso a los servicios personalizados.

Tanto en la web como con la nueva aplicación móvil se podrán guardar favoritos de dónde vives, dónde trabajas o cuáles son los trayectos que más utilizas, a fin de adaptar la información más pertinente para cada usuario, pero los dispositivos móviles tendrán además un servicio de mensajería interna similar a *WhatsApp* que abre la posibilidad a TMB de comunicarse en tiempo real con el usuario, abriendo un nuevo y amplio abanico de posibilidades para la resolución de incidencias y mejora de la atención.



## 8. Resumen

El nuevo entorno digital ha sido la oportunidad que TMB ha aprovechado para efectuar un conjunto de cambios en la organización. Tomando como prioridad poner al usuario en el centro de la actividad, se ha efectuado una integración de sistemas, una revisión de los operativos y los protocolos de información y atención al cliente, un cambio en los modelos de gestión rompiendo estructuras y compartimentaciones que en algunos casos eran centenarias, una revisión de los perfiles de los puestos de trabajo y la incorporación de nuevas competencias profesionales en la organización.

Dicha transformación digital y la gestión interna del cambio se han podido llevar a cabo, por un lado, por la determinación de la Dirección de TMB de poner en marcha este proceso y, por el otro, por el acierto de haber establecido un modelo organizativo transversal que integrara distintos ámbitos funcionales (comunicación, marketing, atención al ciudadano, tecnología, estudios y conocimiento del cliente, operaciones...) bajo una única estrategia y un proyecto común.



## 9. Sobre RocaSalvatella

---

*“Especialistas en la transformación digital de los negocios”*

### Más información

www.rocasalvatella.com  
info@rocasalvatella.com  
Barcelona +34 93 544 24 02  
Madrid +34 91 523 73 51  
Bogotá +57 134 73 612

Consultoría estratégica especializada en la transformación digital de los negocios.

Fundada en 2008, con oficinas en Barcelona, Madrid y Bogotá, presta sus servicios a grandes empresas de múltiples sectores acompañando a sus directivos en los retos que conlleva la digitalización, detectando las oportunidades, entendiendo la organización y su cultura, organizando la actividad y orientándola a resultados medibles.

**Expertos en la transformación digital de los negocios:** La digitalización afecta todos los sectores de actividad económica, crea nuevas relaciones y nuevas oportunidades, e incluso llega a redefinir el modelo de negocio de algunas industrias. Entender el cambio digital, su tempo y sus consecuencias es capital para el futuro de las organizaciones.

**Orientados a resultados:** El resultado de incorporar lógicas digitales no se mide con nuevos indicadores como el número de fans, sino con la métrica propia de cada negocio (unidades vendidas, registros captados en bases de datos, disminución de la morosidad en los clientes, tiempo de respuesta en consideración al cliente, etc.).

**Explorando las oportunidades digitales:** Internet, como tecnología y como espacio de actividad, está siendo la fuente de crecimiento y de creación de oportunidades empresariales más importante. Tanto las estrategias de aumento de ventas y acceso a nuevos mercados como las de optimización y reducciones de costes se basan en el uso correcto de conceptos y recursos digitales.

**Entendiendo las organizaciones y su cultura:** La adopción de nuevas soluciones y la gestión del cambio no dependen de la tecnología. Acompañamos a los equipos directivos en la comprensión correcta de como el hecho digital modifica el negocio y sus áreas funcionales, y aportamos criterio y visión estratégica.

**Resolviendo la estrategia y orientando la ejecución:** Identificada la necesidad, y partiendo de las oportunidades del entorno digital, definimos los planes estratégicos, detallamos los planes de acción, identificamos los perfiles necesarios, evaluamos los costes y construimos las tablas de control.

