TREBALL FINAL DE MÁSTER

Màster universitari de Comunicació corporativa, protocol i esdeveniments Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

Pla de comunicaicó per al foment i la promoció de l'ús del transport públic - Barcelona 2019

SÒNIA DEULOFEU LARA

Modalitat C (projecte pràctico profesisonalitzador)

TUTOR/A ACADÈMIC/A: ARIADNA COLOM MALDONADO

Barcelona, Espanya, 26 de juny de 2018

"La adopción de la triada «económica», «ecológica» y «social» determina el marco regulatorio en el que deberían desarrollarse el transporte y la movilidad. En este sentido, el término «social» no sólo conlleva el evitar la discriminación y la injusticia en lo tocante a la movilidad, sino también el posibilitar una diversidad sociocultural de estilos de vida y, por tanto, de estilos de movilidad. A la hora de propiciar cambios sobre el terreno, tener en cuenta esa diversidad conlleva que las culturas de movilidad más sostenible deban ser multimodales, así como multiopcionales desde el punto de vista de los ciudadanos"

Nils Danklefsen

ÍNDEX

1. Introducció ---------- pàg. 5

1.1. Justificació del projecte ---------- pàg. 6

1.2. Objectius del projecte ---------- pàg. 7

1.3. Marc teòric ---------- pàg. 8

2. Anàlisi ---------- pàg. 13

2.1. *Briefing* ---------- pàg. 13

2.2. Anàlisi de campanyes de comunicació anteriors ------ pàg. 15

2.3. Anàlisi de la competència ---------- pàg. 17

2.4. Mapa de posicionament ---------- pàg. 20

2.5. Perspectiva de futur ---------- pàg. 21

3. DAFO ---------- pàg. 22

4. Missió, visió i valors de TMB ---------- pàg. 23

5. Objectius de comunicació ---------- pàg. 24

6. Mapa de públics ---------- pàg. 27

6.1. Característiques de cada públic ---------- pàg. 27

7. Estratègia de comunicació ---------- pàg. 34

7.1. Tàctiques i accions ---------- pàg. 35

8. Missatges ---------- pàg. 38

8.1. Segons públic ---------- pàg. 43

8.2. Canals, suports i mitjans ---------- pàg. 44

9. Cronograma ---------- pàg. 45

10. Pressupost ---------- pàg. 46

11. Avaluació ---------- pàg. 47

11.1. Desenvolupament del pla ---------- pàg. 47

11.2. Resultats ---------- pàg. 47

12. Conclusions ---------- pàg. 48

13. Bibliografia ---------- pàg. 50

14. Webgrafia ---------- pàg. 51

Resum

La comunicació i el transport públic a les ciutats capital són factors que a part de facilitar la vida dels ciutadans, també afecta les relacions comercials, afavoreix la dinamització dels barris aconseguint la unificació d'espais i evita la massificació a la part cèntrica de la metròpoli. Per aquest motiu, proporcionar i garantir un transport adequat que respecti el medi ambient i disminueixi la contaminació atmosfèrica s'està convertint en un repte per a les autoritats urbanes i regionals. L'objectiu d'aquest projecte és determinar un llistat de mesures polítiques i socials que l'empresa gestora del servei de metro i autobús a la ciutat de Barcelona, Transports Metropolitans de Barcelona (TMB), podria incorporar en l'àmbit comunicatiu per posicionar Barcelona més a prop de la categoria de ciutat verda i sostenible. El Pla de Comunicació per a la promoció i el foment de l'ús del transport públic correspon al període de gener a desembre del 2019. L'estudi conclou que l'administració ha d'apostar per la utilització de mitjans de transport ecològics, amb combustibles no contaminants; renovar el sistema de pagament i incorporar el bitlletatge electrònic; augmentar les rutes; reduir el temps d'espera de l'autobús; i dur a terme una campanya específica per captar nous usuaris.

* ***Paraules clau:*** *transport públic, sostenibilitat, medi ambient, contaminació, Barcelona, comunicació i empresa.*

Summary

Communication and public transport in the capital cities are factors that, apart from facilitating the lives of citizens, also affect trade relations, encourages the dynamism of the neighborhoods by achieving the unification of spaces and avoids the massification in the central part of the city. For this reason, providing and guaranteeing adequate transport that respects the environment and reduces atmospheric pollution is becoming a challenge for urban and regional authorities. The goal of this project is to determine a list of political and social measures that the company that manages the subway and bus service in the city of Barcelona, Transports Metropolitans de Barcelona (TMB), could use at a communicative level to position Barcelona in the path to becoming a the green and sustainable city. The Communication Plan for promotion of the use of public transport corresponds to the period from January to December 2019. The study concludes that the administration must bet on the use of ecological means of transport, with non-polluting fuels, renew the payment system and incorporate electronic ticketing, increase routes, reduce the waiting time of the bus and carry out a specific campaign to attract new users.

* ***Key words:*** *public transport, sustainability, environment, pollution, Barcelona, communication and business.*

1. Introducció

El transport públic, per definició, és el que permet el desplaçament de persones d'un lloc a l'altre dins dels límits d'una ciutat. Aquest també és anomenat 'transport de masses' format per un sistema integral de mitjans de transports que mobilitzen massivament la població i donen resposta a la necessitat de desplaçament diària de les persones. L'objectiu principal d'aquest sistema és oferir un trasllat eficient, còmode i ràpid als seus usuaris quan es desplacen per dur a terme les seves activitats quotidianes. No obstant això, el panorama polític actual planteja altres reptes vinculats a la sostenibilitat. Una ciutat sostenible permet satisfer aquestes necessitats sense posar en perill les generacions futures, aconseguint la reducció de gasos contaminants i potenciant l'ús del transport públic envers el privat.

A Espanya el transport públic urbà és un element clau per a la mobilitat de la ciutadania i aporta beneficis econòmics i socials, no només a les grans ciutats sinó també en àrees poc poblades. El sector turístic és el que més se'n beneficia. Són molts els turistes que cada vegada més utilitzen els servies públics per desplaçar-se per les ciutats quan estan de visita. Segons l'Associació d'Empreses Gestores del Transport Urbà Col·lectiu (ATUC), que engloba a les operadores de transport públic d'Espanya, l'estiu del 2017 hi va haver un increment del 4,5% i ho atribueixen a l'impacte del turisme, que acumula xifra rècord en el nostre país. També la indústria i el comerç són sectors que depenen d'un bon sistema de mobilitat. Per una banda, els treballadors s'han de desplaçar diàriament fins al seu lloc de feina i alguns ho han de fer fins a l'extraradi de la ciutat i haurien d'aconseguir fer-ho amb menys temps i menys cost. Per l'altra, els consumidors poden arribar a qualsevol punt de la ciutat sigui a grans superfícies o petits establiments de barri.

A més, la utilització del transport públic disminueix la congestió de trànsit i, en conseqüència, la contaminació. Un autobús pot substituir, de mitjana, entre 14 i 30 vehicles particulars. Barcelona és la ciutat europea amb més densitat de vehicles, més d'1.412.000 circulen diàriament en dies laborables per les principals vies i la mitjana d'ocupació és d'1'18 persones per vehicle (dades de l'Ajuntament de Barcelona). La Plataforma per la Qualitat de l'Aire informa que la pol·lució atmosfèrica és un dels principals problemes de salut pública, causats en primera instància pel diòxid de nitrogen (NO2) que prové dels vehicles dièsel. Només a l'Àrea Metropolitana de Barcelona causa 3.500 morts prematures i malalties respiratòries com l'asma, bronquitis i emfisemes pulmonars, problemes cardíacs, ictus, malalties renals i diversos tipus de càncer.

En moments en què el planeta i les ciutats viuen sovint episodis de contaminació a causa dels quals s'han d'implementar mesures per pal·liar els afectes negatius, l'interès pel transport públic augmenta. Els ajuntaments de les ciutats més perjudicades són les que

busquen incansablement solucions aquest problema i decanten la seva política urbana a la sostenibilitat amb les restriccions del transport privat per fomentar els desplaçaments diaris amb transport públic o bicicleta. Barcelona, Badalona, Sabadell, Madrid, Getafe o Alcorcón són les que tenen una qualitat de l'aire que incompliria la legislació sobre protecció de la salut (2010), segons dades de l'Observatori de la Sostenibilitat a Espanya (OSE).

Queda palès que el foment de l'ús del transport públic millora la qualitat de vida dels usuaris i del conjunt de la societat aconseguint que hi hagi menys trànsit, menys contaminació, creixement econòmic i permet la mobilitat de gairebé tota la població a un preu assequible. El projecte presentat analitza la situació del sector del transport des d'una perspectiva interna i externa fent una comparativa amb altres ciutats europees, com Londres, que han portat a la pràctica mesures per fomentar l'ús del transport públic i disminuir la contaminació a les ciutats. Per aconseguir bons resultats, ens centrarem en l'organització del sistema a escala estatal i buscarem quines són aquelles millores que demanen els usuaris. A partir d'aquesta anàlisi, elaborarem un pla de comunicació per a l'any 2019 que afronti estratègicament els reptes actuals del sector amb visió social i mediambiental.

En els darrers anys, s'ha explorat poc la vessant comunicativa del transport públic. Per aquest motiu, oferim una proposta alternativa que obtindrà suport social perquè s'ajusta, en gran mesura, a la demanada de les plataformes ciutadanes i rebaixarà el to de les crítiques dels usuaris que actualment pateix cada dia TMB. D'aquesta manera demostrarem que el servei és necessari, que les institucions han d'apostar per incrementar i millorar-ne les prestacions així com subvencionar part dels pressupostos.

1.1. Justificació del projecte

El transport públic és una de les peces més importants que fa girar l'engranatge de les ciutats. Al llarg del S.XIX i XX el transport públic urbà i interurbà [la xarxa de tramvies, autobusos, metros i ferrocarril] ha passat a formar part del funcionament quotidià de les ciutats, s'ha convertit en una necessitat imparable, ha patit nombroses transformacions tecnològiques, que encara arrossega avui en dia, i s'ha democratitzat assolint preus assequibles perquè en puguin fer ús totes les classes socials. És innegable el paper important que juga aquest sector en l'actualitat i, per aquest motiu, requereix un eficient equip de comunicació que apliqui metodologies innovadores per donar a conèixer la rellevància i l'exigència del bon servei públic.

El model vigent de mobilitat dels països desenvolupats es basa en vehicles de grans tones i amb elevades emissions de CO2, un dels problemes de la crisi ecològica que determinen que el transport públic és un dels principals causants de l'efecte hivernacle. En canvi, la societat té assumit que cal un canvi de dinàmiques per frenar la contaminació per protegir el planeta. En el cas de Barcelona, la contaminació de l'aire preocupa a més del 80% dels barcelonins i barcelonines i el 70% està d'acord en aplicar restriccions de trànsit, segons l'últim baròmetre de l'Ajuntament. Per aquest motiu és important centrar les campanyes de comunicació en la conscienciació i afavorir els models de transport més sostenible. Sens dubte, la participació política en aquest cas és indispensable però des de l'àmbit empresarial o a títol personal podem contribuir-hi, és la nostra responsabilitat. Les empreses ja no s'impliquen només en determinades accions de responsabilitat social corporativa (RSC), sinó que apliquen aquestes tasques ambientals al seu funcionament diari. TMB com a empresa privada que rep subvencions públiques del govern municipal ha de prendre partit en la voluntat ciutadana per aconseguir una ciutat lliure de fums.

Londres és un exemple mundial del transport públic, segons els experts. El pla de transport està dissenyat per absorbir nombrosos grups de persones i, tot i que les infraestructures són antigues, permeten desplaçaments amb autobús i metro que cobreixen totes les extremitats de la ciutat amb una freqüència de pas mínima (1-10 minuts). A més, està lligat a l'imaginari col·lectiu de la ciutat. Tant residents com turistes perceben la importància de la comunicació metropolitana.

Des de principis d'any visc i treballo a la capital britànica. En aquesta nova etapa és quan m'he adonar que Barcelona podria millorar en molts aspectes per tenir un sistema de mobilitat eficient i sostenible. Sempre m'ha interessat la gestió del transport públic, les estratègies de comunicació que fan servir les companyies per promocionar el servei i els mètodes immediats en cas d'emergència que, actualment, es basen en les xarxes socials. Unint els termes 'transport públic' i 'comunicació corporativa' apareix la idea d'elaborar un pla de comunicació per a potenciar el servei de transport públic a Barcelona, la meva ciutat natal.

1.2. Objectius del projecte

- L'objectiu principal del projecte és:

Elaborar un pla de comunicació específic per augmentar el nombre de viatgers que utilitzen el transport públic per als desplaçaments diaris l'any 2019.

- Els objectius específics del projecte són:

■ 1. Analitzar l'estructura del sistema de transport públic a Barcelona

■ 2. Millorar i reforçar la imatge pública de TMB.

■ 3. Demostrar la rendibilitat i eficiència del transport públic de la ciutat de Barcelona.

■ 4. Conscienciar als usuaris de la importància de la protecció del planeta i la necessitat de reduir els gasos contaminants a partir de la utilització del transport públic envers el privat.

■ 5. Evidenciar el compromís de TMB amb la societat, la salut i el medi ambient.

■ 6. Adaptar el sector i la identitat corporativa a les noves polítiques europees relatives al canvi climàtic.

En resum, el projecte del pla de comunicació té en compte els objectius basats en la política de preus socials, per tant s'intentarà reduir el preu d'alguns dels títols actuals; treballarem amb la novetat del bitlletatge electrònic, potenciarem l'ús del transport públic urbà però fent especial èmfasi en l'augment de rutes, combois i reducció del temps d'espera de l'autobús; ressaltar la importància de les bones comunicacions i del transport públic per captar nous usuaris; i, indirectament, la projecció internacional de Barcelona ciutat sostenible.

1.3. Marc teòric

Actualment es fa difícil imaginar un hipotètic cas de ciutats que no comptessin amb serveis de transport. La història del transport públic explica un posicionament lent i progressiu entre 1830 i 1950. El primer cas d'èxit de masses va ser el tramvia. A diferència d'altres ciutat europees, Espanya patia un lleuger retard. L'any 1895, a 50 ciutats alemanyes i angleses hi operaven tramvies, 36 a França però només 16 ciutats a Espanya. La xifra de passatgers urbans francesos era superior als 300 milions anuals, quatre vegades més que l'espanyola, 80 milions (Oyón, 1999). Les dinàmiques de desplaçament i la composició geogràfica de les ciutats reclamaven mitjans alternatius que satisfessin aquestes necessitats. Les primeres rutes enllaçaven les àrees residencials amb les industrials. Els autobusos i els ferrocarrils subterranis van introduir-se a mitjans del segle XIX. No obstant això, les tarifes elevades i la limitació horària, els feien accessibles només a la burgesia. En aquella mateixa època, un advocat anglès va tenir la idea de foradar el subsòl de Londres perquè hi circulessin trens. Londres va ser la primera ciutat del món que va tenir una línia subterrània amb locomotores de vapor que va anomenar *Metropolitan line* i es va inaugurar el 10 de gener de 1863. Vist el bon funcionament, moltes ciutat van construir

infraestructures similars per oferir el servei. La ciutat de Madrid va proposar la construcció del metro l'any 1892 perquè el trànsit era a la part del centre de la ciutat, sobretot al voltant de la Puerta del Sol, era intens. No va ser fins al 17 d'octubre de 1919 la inauguració de la primera línia entre la Porta del Sol i Quatre Camins. Va ser tal l'èxit del nou mitjà de transport que en el primer any va ser utilitzat per més de 14 milions d'usuaris segons la Viquipèdia. A Barcelona, en canvi, va arribar uns anys més tard. Durant el segle XIX la ciutat havia quintuplicat la població a causa de la industrialització i requeria augmentar els mitjans de transport. Els orígens del metro de Barcelona estan lligats al Ferrocarril de Barcelona de Sarrià, que es va crear l'any 1863 i es va soterrar posteriorment l'any 1929. També hem de tenir present que les Guerres Mundials van frenar les inversions en obra pública i el creixement exponencial de les ciutats europees. Gairebé 60 anys més tard, el 1992 va circular per Espanya el primer tren d'alta velocitat, però no va ser fins al març de 2008 que va arribar a Barcelona- Sants, enmig de retards en l'execució, conflictes polítics i errors de càlcul en la construcció que van afectar altres estructures com l'andana de l'estació de Bellvitge. A partir de la transició, les construccions d'obres públiques vinculades al transport han anat lligades als interessos polítics.

L'arquitecte expert en urbanisme i distribució del territori José Luís Oyón conclou a *La movilidad en las ciudades. Transporte público y estructura urbana* de 1999 que el metro, el ferrocarril i els autobusos van jugar un paper important en relació al creixement de les ciutats i que les condicions socials dels usuaris van modificar la codificació del servei: [*En las grandes capitales regionales fueron conformándose una serie de líneas de fuga desde los distritos centrales con un crecimiento axial apoyado en diversas líneas de transporte: unas, las líneas tranviarias más largas, fomentaron el crecimiento de los suburbios de la burguesía, o bien apoyan- do el crecimiento de los ensanches y áreas de segunda residencia burguesas, como en el caso de muchas ciudades mediterráneas. Las ferrovías posibilitaron procesos de localización industrial y de residencia obrera en torno a algunos sectores. Con el tiempo, y a lo largo de esos sectores de carácter bien distinto, fueron generándose procesos de sucesiva densificación y transición social.].*

En l'actualitat hi ha dos casos en l'àmbit mundial que demostren que un servei públic de qualitat i eficient aporta beneficis als ciutadans, al municipi i als empresaris. El primer és Londres. La capital britànica fa anys que arrossega un problema de superpoblació que afecta el sistema d'habitatges i de transports que han d'absorbir aquesta multitud. Es preveu que la ciutat podria arribar a superar els 10 milions d'habitants l'any 2030. Si hi ha molta gent que s'ha de desplaçar diàriament, la mobilitat es complica sobretot en les hores punta. Per aquest motiu, l'any 2003 es va introduir la taxa de congestió que s'ha anat modificant amb el pas del temps. Aquesta mesura ha incrementat, en els últims 10 anys,

l'ús del transport públic i ha aconseguit que penetri en l'imaginari col·lectiu de la ciutat. Les figuretes dels mítics autobusos de dos pisos de color vermell es venen com a *souvenir* i també trobem bosses de mà, samarretes o imants de nevera amb el mapa de les línies del metro de Londres. No és una casualitat. Segons l'article *El Caso de Londres* de la Universitat Pompeu Fabra, el seu metro (conegut com a *Underground* o *Tube*) és el més antic del món i trasllada a més de 3 milions de passatgers diaris, té 408 quilòmetres d'extensió dividits en 11 línies que sumen 274 estacions, el que el converteix també en el quart sistema de metro més llarg del món. Des del 2003, el metro està regentat per *Transport for London* (TfL), empresa que també administra els autobusos urbans. El 2010 l'alcaldia va publicar una estratègia per millorar el transport públic en els pròxims 20 anys. Segons el digital *El Definido*[1] [*La misión era que el sistema de transporte se destacara entre otras ciudades del mundo, al proveer acceso a oportunidades a distintas personas y empresas, mientras cumplían con los mayores estándares medioambientales y superando los desafíos del transporte urbano de esta época*.]. Dos anys després, durant els Jocs Olímpics de 2012, va assolir el rècord transportant 4,4 milions de passatgers el dia 3 d'agost.

El segon exemple és Tòquio. Si hi ha una ciutat on moure's amb transport privat és més incòmode que el públic, aquesta és la capital nipona. Les línies de metro, tren i autobús comuniquen totes les zones de la ciutat. Sens dubte el sistema de transport públic japonès és un dels més avançats del planeta. Les més de 20 milions de persones que treballen a la capital i resideixen a l'extraradi, passen entre una i quatre hores diàries en el transport públic. La fase de democratització del servei està més que assumida i ofereix connexions entre els serveis unificant la ciutat amb trens locals i ràpids, com el famós tren bala Shinkansen, metros, monoraïls i autobusos. El Japó ha sabut crear una xarxa extensa, segura i fiable de transport públic que cada dia utilitzen milions de persones, la millor arma per combatre el transport privat. La mitjana de vehicle per habitant és de 2,8. No obstant això, la majoria de la població no l'utilitza per als seus desplaçaments diaris interurbans. El metro està integrat per 13 línies, una longitud total de 286,2 km i 142 estacions, la xarxa de metro més gran del món després de Londres i altres ciutats com Nova York, Xanghai o Moscou, i és el segon més utilitzat al món amb 2.500 milions d'usuaris cada any.

El transport en general està marcat per les pràctiques insostenibles i la gran quantitat d'emissions de gasos contaminats. Una etiqueta negativa que dur al damunt i que condueix al sector a innovar i evolucionar tecnològicament per reduir l'impacte ambiental. Tot i això,

[1] PAZ. M. (2012) *Por qué Londres es un ejemplo mundial en transporte público.* publicat a El Definido - <http://www.eldefinido.cl/actualidad/mundo/2948/Por_que_Londres_es_un_ejemplo_mundial_en_transporte_publico/>

l'ús del transport públic té un perjudici ambiental fins a deu vegades inferior al privat. Segons dades de l'Observatori de Serveis Urbans (OSUR) en termes d'emissions de diòxid de carboni, un autobús contamina més que un cotxe, 750 grams de CO2/km contra una mitjana de 130 grams. És clar però que l'impacte d'un autobús és molt menys si mesurem les emissions per passatger. Amb la recuperació econòmica, molts municipis intenten renovar la flota d'autobusos urbans per millorar la seva eficiència mediambiental. Els vehicles 100% elèctrics són els menys contaminants (zero emissions) però tenen limitacions que els fabricants encara no han aconseguit resoldre. OSUR explica que [*para ser operativos, los autobuses urbanos necesitan al menos 16 horas de autonomía. Los modelos eléctricos disponibles en el mercado cumplen este requisito en invierno, pero en verano, cuando se enciende el aire acondicionado, no lo consiguen. Los híbridos, en cambio, no tienen problemas de autonomía y ofrecen ahorros de entre un 22% y 35% tanto en consumo como en emisiones.*]. En els darrers anys, Barcelona ha posat a prova aquests nous models de vehicles. No només el sector del transport està canviant les dinàmiques, també la ciutadania. Per aquest motiu, l'objectiu és aconseguir canvis de comportament i actituds de ciutadans, polítics i empreses per aconseguir un model més ecològic i sostenibles de transport públic.

En l'àmbit nacional les dues ciutats que tenen potents infraestructures de transport sostenible són Madrid i Barcelona. Segons un estudi elaborat per la consultora *Arcadis*, les dues ciutats espanyoles se situen entre les 25 ciutats del món més sostenibles en mobilitat urbana. Si ens fixem en el punt sobre l'impacte ambiental, l'estudi destaca la pro activitat d'ambdues ciutats per incentivar la compra i ús del vehicle elèctric així com les mesures establides per reduir la contaminació de l'aire i les emissions derivades del transport.

El transport públic és un sector en constant transformació que amb el pas dels anys s'ha hagut d'adaptar ràpidament a les necessitats imposades pels usuaris, que sempre buscant la màxima eficiència del transport que paguen. Les empreses han sabut estar a l'altura en molts casos (digitalització dels senyals, panells informatius amb dades actualitzada al minut, vehicles elèctrics sense conductor, punts de càrrega electrònica en trajectes de llarga distància...) però n'hi ha un que fa anys que ha quedat obsolet però el seu elevat cost no permet fer el canvi de sistemes de pagament manuals a sistemes de pagament electrònics. En els darrers anys hem vist la transformació de les taquilles físiques a màquines de bitllets. El sector necessita incorporar el bitlletatge electrònic que permet pagar amb una targeta de plàstic específica o amb la de crèdit utilitzat el sistema *contacless.* Un model de pagament d'implementació cara però que garanteix el pagament exacte del trajecte, substitueix el bitllet físic en paper (més sostenible) i facilita i agilitza el control de passatgers. Dins aquest mètode de pagament electrònic hi ha la variable de

pagar amb el dispositiu mòbil. Els experts Tatjana Apanasevic i Jan Markendhal[2] pronostiquen que [*Digital innovation changes and transforms the payment industry. Within the payments sector, mobile payments are an emerging service. One particular use case for mobile payment is mobile ticketing. Market analysts forecast a significant growth in this area driven by entertainment and public transport ticketing. A mobile ticketing service integrates ticketing and payment solutions and allows customers to request, pay, activate and validate a ticket using a mobile device*[3]].

A la passada edició del Mobile World Congress (febrer 2018), TMB, l'Ajuntament de Barcelona i el Govern català en funcions va presentar el projecte T-Mobilitat, una nova tecnologia de bitlletatge que es preveu que sigui una realitat. Una revolució tecnològica i de gestió del transport col·lectiu que arriba amb anys de retard però que és una necessitat evident per a la unió, la flexibilitat i millora del transport públic de Barcelona.

[2] APANASEVIC. A., MARKENDHAL. J. (2018). *The value of mobile ticketing from a public transport perspective*. Journal of Payments Strategy & Systems (pàg. 292-305) <http://0-eds.a.ebscohost.com.cataleg.uoc.edu/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=eb5eb1c8-6f64-491f-9b5c-e52d851a53fc%40sessionmgr4007>

[3] Traducció al català: "La innovació digital canvia i transforma la indústria de pagaments.Dins dels pagaments sector, els pagaments mòbils són emergents
servei. Un cas particular d'ús per a mòbils el pagament és un bitllet mòbil. Els analistes de mercat preveuen un creixement significatiu en aquesta àrea impulsada
per entreteniment i transport públic entrades. S'integra un servei de venda de bitllets mòbils venda de bitllets i solucions de pagament i permet els clients demanen, paguen, activen i validar un bitllet mitjançant un dispositiu mòbil."

2. Anàlisi

2.1. *Breifing*

Transports Metropolitans de Barcelona, abreviat com a TMB, és la denominació comú de les empreses Ferrocarril Metropolità de Barcelona, S.A. i Transports de Barcelona, S.A. que gestionen la xarxa de metro i autobús de l'Àrea Metropolitana de Barcelona. També inclou les empreses Projectes i Serveis de Mobilitat, S.A., que gestiona el telefèric de Montjuïc; Transports Metropolitans de Barcelona, S.L., que gestiona productes tarifaris a través de la plataforma de comerç electrònic Barcelona *Smart Moving* i altres serveis de transport, així com la Fundació TMB, que vetlla pel patrimoni històric de TMB i promou els valors del transport públic a través d'activitats socials i culturals. Les tres empreses mantenen una gestió i una estructura independents però amb una línia estratègica conjunta i de cara a l'usuari es presenten comercialment sota la mateixa marca sense fer distincions.

TMB també opera altres transports públics de la ciutat com el Funicular de Montjuïc, el Tramvia blau, que temporalment està fora de servei, i el Bus Turístic de Barcelona. Les empreses antecessores del servei van ser Tramvies de Barcelona, successora també de la companyia belga Transways de Barcelone, i Companyia General d'Autobusos (CGA), successora del servei òmnibus de La Catalana Graciense i La Central Barcelonesa que adquirida per TB, l'any 1967 va passar a denominar-se Transports de Barcelona.

Segons l'exposició *'Barcelona, ciutat i transport públic urbà'* que TMB Cultura va preparar a l'espai Mercè Sala l'any 2017, sabem que l'octubre de 1952 el ple de l'Ajuntament de Barcelona va aprovar un acord que preveia la municipalització de totes les empreses de transport públic de la ciutat. A partir del canvi d'administració i l'adquisició de nous serveis, l'any 1984 la unificació de les empreses va passar anomenar-se Transports Metropolitans de Barcelona.

El conjunt de la companyia és l'encarregada de l'explotació dels serveis de transport públic que conformen els municipis de Barcelona, Sant Adrià del Besòs, Esplugues del Llobregat, Badalona, Santa Coloma de Gramenet, Cornellà de Llobregat i l'Hospitalet del Llobregat. Segons l'activitat global de 2016, actualment és el principal operador de transport públic de Catalunya i un referent d'empresa de mobilitat ciutadana a Europa i al món. Té una demanada de transportats de 577.300.000 d'un total d'àmbit d'actuació de 938.900.000 i un percentatge de viatges del 60,5% (577.300.000 usuaris) dins el seu àmbit d'actuació. La

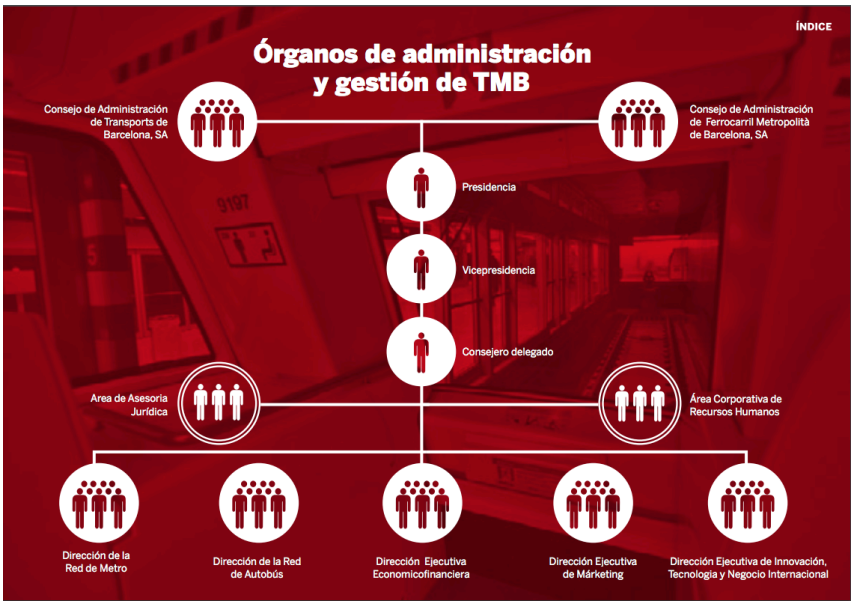
plantilla de treballadors està formada per 7.744 persones que presten servei als diferents mitjans de transport que gestiona la companyia.

Els dos mitjans de transport més utilitzats per als usuaris són l'autobús i el metro. Barcelona, amb servei de TMB, disposa d'una flota de més de 1.000 vehicles, tots ells adaptats per a persones amb mobilitat reduïda, 99 línies amb servei a 10 ciutats de l'àrea metropolitana, 172,22 quilòmetres de carril bus i integren la plantilla d'aquest transport 4.179 persones. Aquesta xarxa és utilitzada per més de 190 milions de passatgers l'any, un 20,5% del total de passatgers de la regió metropolitana. Per altra banda, el metro de Barcelona està format per 8 línies (5 convencionals i tres automàtiques). En total són 156 estacions i 143 funcionant en hora punta. La xarxa de metro connecta Barcelona amb 7 ciutats de l'àrea metropolitana, està configurada amb un ampli horari per cobrir les necessitats setmanals (funciona cada dia de l'any i al cap de setmana i vigílies de festius les 24 h) i actualment la utilitzen 381 milions de passatgers l'any, un 41% del total de passatgers de la regió metropolitana.

També ens fixarem en el servei de bus turístic, pensat per als no residents. Barcelona Bus Turístic és l'autobús oficial que ofereix tres rutes diferents per visitar la ciutat amb un sol bitllet. Aquest és el servei de bus turístic públic, però la capital també compta amb servei turístic privat. Funciona 365 dies l'any, té 45 parades i està format per 72 autobusos descoberts. És un servei dirigit als turistes i té 1.855.633 viatgers anuals. A més ofereix un itinerari nocturn, el Barcelona Night Tour Bus.

Les noves tecnologies han fet que l'empresa s'adapti als nous canals de comunicació instantània per oferir informació actualitzada del servei. Utilitza diàriament les eines digitals per interactuar amb l'usuari. TMB té comptes a xarxes socials com *Twitter*, *Facebook, Youtube, SlideShare, Flickr, Spotify,* una web pròpia (www.tmb.cat) adaptada també a dispositius de petit format (telèfons intel·ligents) que disposa d'un apartat de rutes amb punt d'origen i destí i *apps* com TMB app i JoTMB (club exclusiu d'amics). També té oficines físiques situades en diferents barris de la ciutat, telèfon d'atenció al client i pantalles d'informació a les andanes i als vagons amb dades del servei, notícies d'actualitat i publicitat sota el canal *MouTV*.

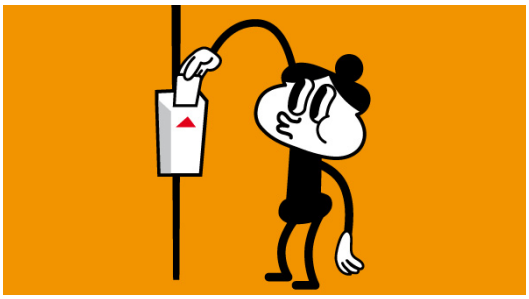
La direcció de TMB està formada per tres òrgans que vetllen per garantir un servei òptim i de qualitat del metro i el bus a l'àrea metropolitana: el Consell d'Administració, el Consell Directiu i el Consell Executiu. Els dos primers consells estan presidits per la regidora de mobilitat de l'Ajuntament de Barcelona, actualment Mercedes Vidal. El tercer, el Consell Executiu, per Enric Cañas, qui també és conseller delegat.



Per últim, l'empresa TMB ha estat premiada en nombroses ocasions en l'àmbit internacional per la qualitat del servei, pràctiques sostenibles i millores en l'accessibilitat dels vehicles per a persones amb discapacitat física i visual. Alguns exemples són el Premi bronza dels *SAP Quality Adwards* en la categoria de *business transformation* i el Premi de l'Associació Catalana de Pares i Persones Sordes per a l'accessibilitat de les xarxes de transport l'any 2014, el certificat de bones pràctiques en promoció de la salut a la feina (PST) de l'Institut Nacional de Seguretat i Higiene al Treball (INSHT) el 2016 i finalista al Premi de l'Excel·lència Industrial 2017 atorgat per al grup Celsa i IESE per la innovació i el nou disseny de la xarxa d'autobusos, entre altres.

2.2. Anàlisi de campanyes de comunicació anteriors

TMB ha centrat fins avui dia les campanyes de comunicació en despertar consciència ciutadana i fomentar el civisme. Els usuaris habituals del metro o l'autobús segur que recordaran frase com *'Civisme al metro, si us plau'*, missatges que sonen constantment des de 2011 per la megafonia de les estacions. Adverteixen que està prohibit fumar, prohibit baixar a la zona de vies, situar-nos a la dreta de les escales mecàniques i que cal deixar sortir abans d'entrar al tren. Tots ells molt alliçonadors per millorar la convivència entre passatgers.



Una altra campanya que segueix l'objectiu del civisme i el frau és 'Viatge amb Karma' que neix d'un pla de gestió de convivència a les xarxes del transport públic per garantir els drets i deures dels usuaris, prevenir conflictes, fomentar la comprensió de les normes i incentivar

l'esperit. La Karma és una prescriptora del bon comportament i s'encarrega de senyalar les infraccions i les actituds incorrectes dels usuaris del metro i autobús. Una campanya que està en actiu des de gener de 2017 i que tant a rebut elogis com crítiques a les xarxes socials. No només hem vist la Karma en cartells a les parets de les estacions o en les pantalles informatives, també en els seients, validadores i part posterior de l'autobús. El departament de màrqueting i comunicació aprofita la tècnica del vinil per col·locar, la mascota de TMB (anomenada així pels mateixos usuaris) en llocs estratègics que és obligat veure-la. L'estiu passat aquesta campanya es va centrar el missatge en la pràctica del *manspreading* o també conegut en anglès *man-sitting*, terme que descriu l'eixancarrament masculí (seure amb les cames obertes), que vol conscienciar als usuaris que cal eradicar aquesta pràctic sota el lema "Quan seguis, respecte l'espai dels altres"[4] on també hi apareix el personatge de còmic Karma. En total la campanya té un cost per fases de 350.000 euros i es preveu que estigui activa durant 3 anys, és a dir fins al 2019.

A través de les estratègies de comunicació també es busca el foment de l'ús del transport públic. Segons l'informe anual de l'activitat turística de la província de Barcelona, la capital catalana rep un total de 9.065.650 turistes que s'allotgen en establiments hotelers, sense comptar els que ho fan en apartaments, una tendència cada vegada més a l'alça. La majoria d'aquests turistes arriben amb avió o vaixell, per tant no tenen mitjà de transport propi i és important conscienciar-los perquè agafin els serveis públics per moure's per la ciutat. Per aquest motiu, les campanyes de promoció del transport públic basat en els turistes, com a principal públic objectiu.

La campanya 'Hola Barcelona'[5] n'és el principal exemple. Promociona una targeta de viatges il·limitats durant dos, tres, quatre o cinc dies que permet desplaçar-se per tota l'àrea metropolitana amb transport públic i inclou serveis de metro i bus de TMB, trens locals de FGC, el tram de TRAM i trens regionals de Rodalies de Catalunya. El primer anunci d'aquesta campanya es va estrenar al maig de 2013, coincidint amb l'inici de la temporada d'estiu, i incorporava elements d'interès turístic de la ciutat com el drac de

[4] Vídeo campanya 'Manspreading' de TMB (Youtube) - https://www.youtube.com/watch?v=6Qn-YGH-pBY
[5] Vídeo campanya 'Hola Barcelona' de TMB (Youtube) - https://www.youtube.com/watch?v=3xazPQkO_dM

Gaudí, la Sagrada Família, la torre de Colom o el Camp Nou i estava locutat en anglès. La presència del metro i l'autobús amb els logotips de TMB és present a cada dos *frames* i la música és encomanadissa. Després de l'activació de la campanya les vendes d'aquest títol han augmentat lleugerament, només un 20%. Els turistes prefereixen utilitzar bitllets com la T-10, títol altament subvencionat, tot i que el preu comparat amb els serveis que ofereix és superior.

Anteriorment hem comentat que en perspectiva de futur, TMB aposta per l'accessibilitat universal, la sostenibilitat i la cooperació. En l'àmbit comunicatiu veiem dos exemples que ho demostren. El primer és el *Subtravelling*, el Festival Internacional de Curtmetratges, i el concurs Relats Curts. En benefici de la cultura i l'emprenedoria, la companyia fa una crida a la participació perquè els usuaris elaborin curtmetratges de tres minuts amb el seu telèfon mòbil o altres dispositius a totes les instal·lacions de TMB (metro, autobús, Barcelona Bus Turístic i el funicular i telefèric de Montjuïc). Els curts finalistes i guanyadors s'emeten a les pantalles d'informació per als usuaris de *MouTV* i al canal de TMB de *Youtube*. Fa 8 anys consecutius que TMB celebra aquest festival de curts. El segon cas de promoció cultural és el concurs de Relats Curts. Durant els mesos de març i abril, just abans de les dates de Sant Jordi, comença la campanya per animar als usuaris de TMB a escriure a *Twitter* o a *Instagram* una història on els transports de TMB siguin els protagonistes o amb la llegenda de Sant Jordi amb l'etiqueta #RelatsTMB. Una tasca senzilla amb la qual poden optar a premis sucosos com un viatge a Nova York, un cap de setmana a un hotel de 5 estrelles, entrades per espectacles o lots de llibres, entre altres. Aquest concurs literari enguany ha arribat a la seva 12 edició.

També hem anomenat el tema de la cooperació que, en aquest cas, recau a TMB solidaritat de la Fundació TMB sota el lema "Mou-te per...." on cada any els treballadors de la companyia seleccionen projectes solidaris per decidir les accions socials de la companyia i durant l'últim trimestre de l'any es posen en pràctica amb diferents activitats. Exposicions, concerts, cursos formatius, tallers pràctics són alguns dels mètodes més utilitzats segons la causa. L'objectiu d'aquesta campanya és fomentar el sentiment de pertinença i estrènyer la relació amb els treballadors, així com informar i sensibilitzar la societat sobre el problema/causa escollit. S'han treballat temes com la pobresa energètica, la violència masclista, la gent gran o el càncer.

Després de l'anàlisi de les campanyes més destacades de TMB ens adonem que hi ha un tema clau que no s'ha treballat estratègicament des del departament de comunicació i màrqueting, la sostenibilitat i la protecció del medi ambient. El nostre pla de comunicació per l'any 2019 estarà centrat en l'explotació d'aquest tema cada vegada més present en les institucions europees i en la consciència ciutadana.

2.3. Anàlisi de la competència

L'Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB) ofereix serveis de transport públic a través de diverses companyies de transport, públiques i privades, que operen amb concessió administrativa. En els apartats anteriors hem descrit TMB, una de les més importants perquè té la gestió del metro i l'autobús, els mitjans de transports que absorbeixen més passatgers a la ciutat de Barcelona. La resta d'empreses, sense tenir en compte la titularitat, són competència directa de TMB. Entre les més destacades podem trobar Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya (FGC), TRAM, Renfe, Tusgsal, SGMT BaixBus i en relació al servei de bus turístic hi ha Barcelona City Tour.

Comencem per les dues més importants, pel que fa al nombre d'usuaris que transporten, FGC i Renfe. En primer lloc, la companyia de ferrocarrils és propietat, com el seu nom indica, de la Generalitat de Catalunya i opera la línia Barcelona-Vallés, amb terminal a la Plaça de Catalunya de Barcelona i connecta amb les altres estacions (Av. Tibidabo i Reina Elisenda) i a la comarca del Vallès Occidental (Sabadell i Terrassa) amb les línies L7,L6, L12, S1, S2, S5, S6 i S7. Amb l'increment del preu dels lloguers a la capital, són molts els que decideixen viure als afores de Barcelona i desplaçar-se cada dia amb transport públic fins al lloc de feina. Això converteix els FGC en un servei necessari. Segons la memòria anual del 2016 d'FGC[6], l'índex de satisfacció del client en aquestes línies metropolitanes és del 74,91%, el de control de qualitat del 99,23% i la puntualitat del 99,21%. Xifres que sorprenen si observem els missatges que reben a les xarxes socials (sent conscients que la gent les utilitza per queixar-se i que quan el servei funciona amb normalitat no ho diuen). La impuntualitat, nombroses averies i incidències són les principals queixes. La crisi de reputació també la pateix la segona companyia, Renfe, la principal operadora ferroviària d'Espanya i conjuntament amb ADIF administra les infraestructures. Si analitzem el servei de rodalies que enllaça l'àrea metropolitana amb Barcelona amb dades de l'informe de 2016 de l'Observatori del Ferrocarril a Espanya[7], l'estació de Barcelona Sants va rebre més de 27 milions de passatgers, la de Plaça Catalunya més de 19 milions, la de Clot gairebé 7 milions i Arc de Triomf 5 milions i mig. Els retards, les avaries, els talls de vies a causa de manifestacions són factors diaris. Els trajectes acostumen a tenir una mitjana de 30-40 minuts i, tot i que el nombre de passatgers s'ha triplicat, les infraestructures segueixen sent les mateixes que fa 30 anys. La xarxa és antiga i les estacions de la capital estan molt congestionades, sobretot les dels trams centrals. A més, el preu del bitllet d'aquest transport és més car. Per exemple, el bitllet senzill del trajecte Barcelona - Sant Vicenç de Calders (6 zones) costa 6,30€.

[6] Memòria FGC 2016 - https://www.fgc.cat/wp-content/uploads/2017/09/memoria_2016.pdf
[7] Informe 2016 de l'Observatori del Ferrocarril a Espanya - https://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/45E675F8-076F-4471-8346 2410116206CC/147879/Informe_OFE2016.pdf

Una altra competidora és TRAM que actualment gestiona dues xarxes de tramvies a la Regió Metropolitana de Barcelona (Trambaix i Trambesòs) i està formada per un grup d'empreses del sector de l'obra civil, la construcció de material mòbil i sistemes d'operadors de transport i gestió d'infraestructures. Els usuaris punten amb una nota superior al 7,5 el servei dels dos tramvies i l'any 2016 van transportar més de 25 milions de passatgers. Actualment s'està parlant de la possibilitat de connexió del tramvia per la Diagonal, fet que ampliaria el servei i coincidiria amb el recorregut de L5 i part de la L3 de metro així com el dels busos H6, 7, H8, H16, 33, 41, 60, 73, 75 de TMB, entre altres línies que hi circulen parcialment. Corporativament és la que s'assembla a TMB perquè, a banda de servei de transport públic, explota amb eficiència la responsabilitat social en matèria de medi ambient, el civisme i la cooperació.

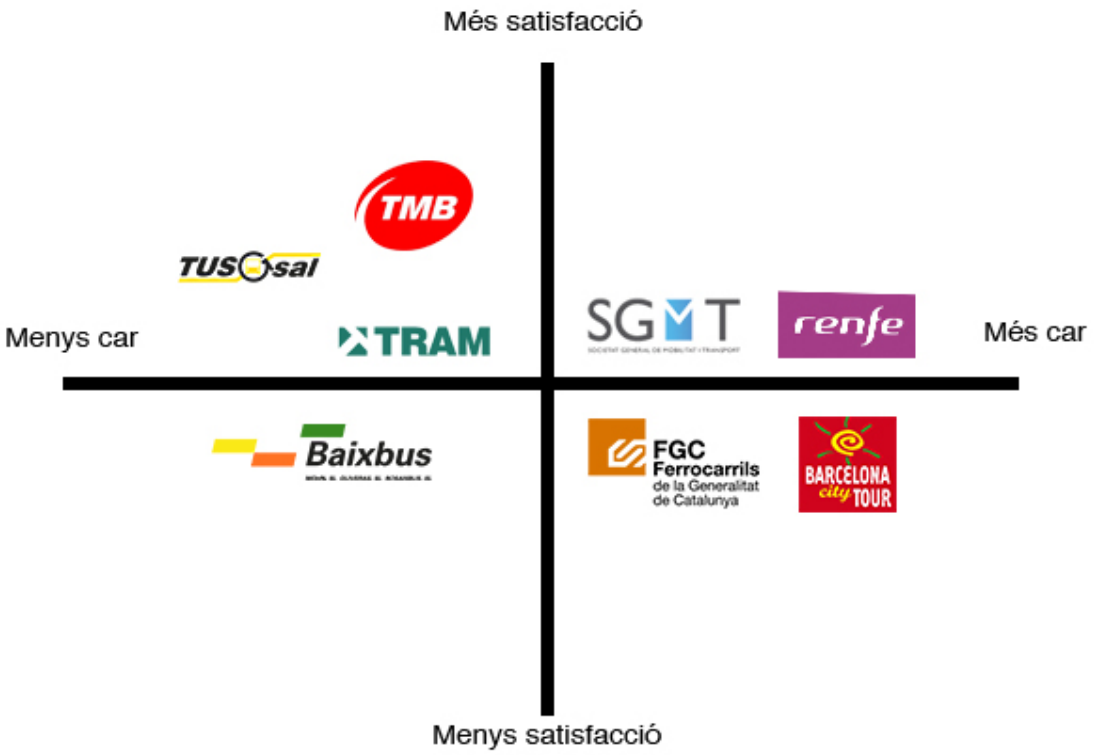
El servei de Nitbus a la ciutat comtal és gestionat per diversos operadors de transport públic urbà i interurbà privats. Un és el Baixbus, format pel grup empresarial Mohn SL., Olvieras SL. i Rosanbus SL. que opera 45 línies metropolitanes (sis d'elles nocturnes integrades en el servei NitBus) que comuniquen el Baix Llobregat amb Barcelona i l'Hospitalet del Llobregat. Les altres línies de servei nocturn, en concret onze, són gestionades per TUSGSAL qui també fa el servei de transport públic de viatgers en autobús de Barcelonès Nord (32 línies). L'empresa TMB no ofereix servei de transport nocturn, per tant és una branca que no influeix en oscil·lació de passatgers, per la no coincidència horària, però si en presència i potencial de marca a Barcelona.

TMB proporciona enllaç amb l'Aeroport de Barcelona-El Prat a la T1 i T2 amb la nova línia L9 Sud del metro i l'autobús 46 que surt de la Plaça d'Espanya els dos serveis ho fan en un temps estimat de 30 minuts. SGMT és l'empresa que gestiona el servei exprés d'Aerobús amb les línies A1 i A2. Aquest té diferents parades a la ciutat (Plaça Espanya, Gran Via-Urgell i Plaça Universitat) i funciona els 365 dies l'any amb sortides cada 5 minuts. El cost d'un viatge d'anada o tornada és de 5,90€. En comparació amb el servei de TMB, ofereix més punts de connexió amb la ciutat i pròxims al centre, el temps de trajecte és el mateix però té un preu superior. El preu del trajecte amb l'autobús de TMB és un bitllet senzill d'una zona, 2,20€ (si es paga amb una T-10 surt a 1,02€), el metro L9 té un suplement de 4,60€ i ambdós trajectes inclosos en l'abonament Hola Barcelona. La retolació dels autobusos amb el nom "Aerobús" transmet seguretat als usuaris quan hi pugen perquè saben segur quin és el destí. Els turistes són els que utilitzen més aquest servei. Després de la posada en marxa de la nova línia de metro L9, el nombre d'usuaris de l'Aerobús va seguir creixent més d'un 4% fins a assolir la xifra de 5,5 milions de passatgers l'any 2015.

Per últim, Barcelona té dos operadors d'autobús turístic: Barcelona Bus Turístic (gestió pública de TMB) i Barcelona City Tour (gestió privada d'UTE Julià Travel-Marfina Bus). El servei privat només té dues línies actualment. Són la Ruta Oest (taronja) que visita la part

oest de la ciutat passant per les Rambles, Montjuïc i Camp Nou, entre altres, i la Ruta Est (verda) que passa pel Barri Gòtic, el Maremàgnum, la Torre Agbar, la Sagrada Família o el Parc Güell. Les dues rutes tenen una durada d'entre 2 hores i 2 hores 30 minuts i un cost de 30€ un bitllet d'adult. Si comparem aquest servei amb el de TMB, veiem que té menys línies, per tant menys recorregut i menys parades oficials, menys vehicles, 40 i TMB 76, i les tarifes del servei estan igualades. Observem que a internet hi ha una confusió de codis per reconèixer les dues companyies i pot afectar la compra de l'usuari. També veiem que Barcelona Bus Turístic té millor posicionament a les cerques de *Google*. Segons l'informe de Dades Bàsiques de Mobilitat 2016[8] de l'AMB, Barcelona City Tour va registrar una xifra anual de 3,48 milions de passatgers i TMB 5,55 milions.

2.4. Mapa de posicionament (segons preu i satisfacció usuaris)



A partir de les dades recollides a l'anàlisi de la competència, podem determinar que TMB es troba actualment en una posició favorable respecte les altres empreses de transport. El servei prestat està valorat amb una puntuació alta pels usuaris; els preus dels títols són més assequibles que en altres ciutats o als d'altres empreses del sector; els darrers anys ha invertit en la renovació de les flotes d'autobusos apostant pels elèctrics que són menys

[8] Informe de Dades Bàsiques de Mobilitat 2016 de l'AMB - http://www.amb.cat/es/web/mobilitat/actualitat/publicacions/detall/-/publicacio/dades-de-mobilitat-2016/6483861/11704

contaminants; ha creat dues noves línies de metro utilitzant la tecnologia més puntera amb sistema de conducció automàtica; i ha aconseguit que el nombre de viatgers anual creixi any rere any, tot i que de manera lleu.

2.5. Perspectiva de futur

TMB aposta per una estratègia marcada per tres aspectes claus que pretén aconseguir en els propers anys. El primer està basat en la responsabilitat social i persegueix l'accessibilitat universal i disseny per a tothom amb la participació dels col·lectius involucrats per suprimir barreres treballant de forma proactiva i aplicant les noves tecnologies. En segon lloc, el medi ambient i la sostenibilitat. Des de l'any 2010 treballa amb un Pla Director que vol potenciar el paper de TMB com a actor principal del transport metropolità a través de nous models de transport basats en l'aplicació de noves tecnologies més eficients i menys contaminats; reforçar la relació amb el ciutadà i l'usuari per facilitar l'ús del transport públic en detriment del vehicle privat; desenvolupar i implantar plans per reduir l'impacte ambiental de TMB per millorar la qualitat de l'aire i ajudar a frenar el canvi climàtic i les emissions contaminants a l'atmosfera; i involucrar el conjunt de l'organització per integrar la sostenibilitat en l'activitat quotidiana de TMB. En els darrers 8 anys la companyia ha fet grans progressos en l'àmbit de la sostenibilitat i se situa en un dels objectius més aconseguits, tot i que encara queda feina per fer. El tercer i últim aspecte és la cooperació en projectes solidaris. L'acció social de TMB s'entén com la dedicació estructurada i planificada de diferents tipus de recursos empresarials a projectes que impulsin la cultura de la solidaritat i la cooperació en l'àmbit de la mobilitat sostenible a partir de 4 eixos: perspectiva dels clients o usuaris dels processos, de les persones i dels resultats. Aquestes línies estratègiques ja estan implantades en el model de gestió de l'empresa i persegueixen l'objectiu de TMB de constituir-se en un referent en accessibilitat, sostenibilitat i cooperació.

3. DAFO

Debilitats	Fortaleses
• Hi ha moltes empreses que ofereixen serveis de transport similars a preus competitius. • El transport públic també contamina, en menys mesura però tant autobusos com metro contribueixen en les emissions de CO2. • Instal·lacions antigues i vulnerables. • L'impacte del transport no afecta només al medi ambient, també a la salut. • Poc vincle i mala relació amb les plataformes ciutadanes com: PTP (Plataforma per la promoció del transport públic), Stop Pujades Transport o la FAVB (Federació d'Associacions de Veïns i Veïnes de Barcelona).	• Renovació de la flota d'autobusos amb vehicles elèctrics. • Estratègia i política corporativa basada en la sostenibilitat. • Bitllets econòmics i tarifes socials. • Suport administratiu i econòmic de l'Ajuntament de Barcelona. • El transport públic és fonamental i imprescindible per les comunicacions i el creixement de la ciutat. • El transport públic facilita la mobilitat i la vida dels ciutadans. • Els vehicles del transport públic contamina més que els vehicles privats - un autobús equival a 50 cotxes i un metro a 90. • La xarxa de transport públic de Barcelona està preparada per absorbir el 20% més de viatgers dels que té actualment.
Amenaces	**Oportunitats**
• L'any 2019 finalitza la vigència del conveni col·lectiu dels treballadors de TMB, s'obren de nou les negociacions i això vol dir període de possibles vagues. • El maig de 2019 hi ha eleccions municipals que poden provocar un canvi de govern i un canvi de presidència al comitè d'empresa. • Cada setmana hi ha protestes i manifestacions ciutadanes de diferents índoles que alteren la circulació dels vehicles i la freqüència de pas, sobretot dels rodats (autobusos). • El turisme és percep cada vegada més com un problema i no un benefici per a la ciutat de Barcelona.	• La societat és conscient que calen iniciatives de canvi per pal·liar els afectes de la contaminació. • Polítiques municipals, nacionals i europees que fomenten i aconsellen l'ús del transport públic. • Enduriment de la normativa de l'ús del cotxe privat a la ciutat en episodis de contaminació. • Aprofitar les fites importants, com fires, festivals i temporada d'estiu, en les quals hi ha més volum de gent per intensificar les accions de la campanya.

4. Missió, Visió i Valors

TMB té una voluntat de servei públic des de la seva fundació. Tal com podem veure definit al dossier de presentació corporativa presentat l'any 2017 i que es pot consultar a la seva pàgina web[9], la missió principal de TMB, l'essència de la seva existència, és oferir una xarxa de transport públic que contribueixi a millorar la mobilitat ciutadana i el desenvolupament sostenible de l'àrea metropolitana, garantir la prestació del millor servei al client i dur a terme polítiques de responsabilitat social en el marc de la viabilitat i l'eficiència econòmica. Un model de gestió basat en el compromís i la responsabilitat social. TMB treballa per millorar la ciutadania i el seu entorn com a operador principal del seu transport i assumeix els reptes de futur que generen els canvis del sector. Són criteris fonamentals de la seva gestió: la cultura de la innovació, la millora constant, el rigor i la transparència. Amb l'objectiu de ser una referència, impulsa tots els seus programes d'actuació basats en la protecció del medi ambient, l'estalvi energètic, la promoció de la inclusió social i l'impuls de les polítiques d'accessibilitat, vectors d'una mobilitat sostenible i inclusiva.

TMB té la voluntat de ser (visió) una empresa de transport i mobilitat ciutadana competitiva i un referent a Europa per la seva contribució en la millora de la mobilitat en l'àrea metropolitana, així com la sostenibilitat urbana i el medi ambient; per la qualitat tècnica que ofereix i per la qualitat que percep el ciutadà; per l'eficiència dels seus processos i optimització de recursos; per l'ús eficient de la tecnologia com a palanca per millorar el servei; per l'excel·lència dels seus treballadors; pel seu compromís amb la societat i els ciutadans; i per la seva presència internacional.

Per últim, els 10 valors corporatius que representen l'empresa són: 1. Compromís i vocació de servei públic; 2. Excel·lent servei i gestió eficient; 3. Comportament socialment responsable; 4. Obertura a la innovació; 5. Relacions "guanyar-guanyar"; 6.Reconeixement i igualtat; 7. Treball en equip i companyarisme; 8. Integritat i honestedat; 9. Compromís amb el creixement personal i professional; 10. Respecte.

[9] TMB - Dossier presentació corporativa 2017 <https://www.tmb.cat/documents/20182/111197/Presentaci%C3%B3_corporativa_2017_ES_ACC.pdf/e0513731-2470-416f-bff2-860b8feceef4>

5. Objectius de comunicació

1) Augmentar el nombre de viatgers que utilitzen el transport públic per als desplaçaments diaris l'any 2019.

a) Públic: usuaris vehicle privat i turistes

b) Categoria: acció - modificar comportament

c) Direcció: incrementar el nombre de passatgers

d) Efectes específics: genera un interès pel transport públic

e) Focus: aconseguir que una part dels que actualment utilitzen el cotxe o moto per desplaçar-se canviïn els seus hàbits i ho facin amb transport públic i que els turistes visitin la ciutat fent ús de la xarxa de transports metropolitans

f) Avaluació: Que el nombre anual de passatgers del 2019 augmenti un 20%

g) Període de temps: un any (gener - desembre 2019)

2) Millorar i reforçar la imatge pública de TMB.

a) Públic: Tots

b) Categoria: acceptació - reforçar la resposta positiva (emocional)

c) Direcció: incrementar i maximitzar la imatge positiva i la popularitat de l'empresa

d) Efectes específics: mantenir una actitud

e) Focus: que els ciutadans tinguin una bona percepció de la marca i el servei de TMB

f) Avaluació: puntuació de més de 7,5 a l'estudi anual de Percepció del Client

g) Període de temps: un any (gener - desembre 2019)

3) Demostrar la rendibilitat i eficiència del transport públic de la ciutat de Barcelona.

a) Públic: Ajuntament, Govern Autonòmic i Plataformes Ciutadanes

b) Categoria: coneixement i acceptació - dades i resposta positiva

c) Direcció: incrementar el suport i les subvencions públiques municipals

d) Efectes específics: mantenir una actitud favorable de la tasca de TMB a Barcelona

e) Focus: que les institucions i els ciutadans confini en la gestió que fa TMB del transport públic

f) Avaluació: increment del 5% de la subvenció municipal, reconeixement a les comissions d'urbanisme i medi ambient de l'Ajuntament de Barcelona i que les plataformes no facin manifestacions o concentracions públiques per la posada en pràctica de les mesures ambientals de la companyia

g) Període de temps: 5 mesos (gener - maig 2019)

4) Conscienciar sobre la importància de la protecció del planeta i la necessitat de reduir els gasos contaminants a partir de la utilització del transport públic envers el privat.

a) Públic: usuaris transport públic, usuaris transport privat, turistes, mitjans de comunicació i universitats

b) Categoria: acció

c) Direcció: canvis en els hàbits de transport

d) Efectes específics: comprensió de la problemàtica i generar un canvi d'actitud

e) Focus: que la protecció del planeta i l'ús del transport públic siguin hàbit saludable que practiquin la gran majoria de barcelonins i visitants.

f) Avaluació: El nombre d'usuaris del vehicle privat ha de disminuir mínim un 10%, la contaminació disminueixi a la ciutat i no hi hagi episodis greus i les enquestes ciutadanes han de plasmar notablement el canvi d'hàbits i l'actuació individual dels barcelonins

g) Període de temps: un any (gener - desembre 2019)

5) Evidenciar el compromís de TMB amb la societat, la salut i el medi ambient.

a) Públic: Tots

b) Categoria: coneixement i acceptació - dades i resposta positiva

c) Direcció: incrementar i maximitzar la imatge positiva i la popularitat de l'empresa

d) Efectes específics: mantenir una actitud

e) Focus: Difusió i divulgació de les tasques que l'empresa fa en el seu funcionament diari per contribuir en millorar la vida de les persones, evitar problemes de salut i protegir el medi ambient

f) Avaluació: Els projectes de TMB en matèria de medi ambient han de ser coneguts per la meitat dels usuaris encastats a l'estudi de Percepció del Client, els mitjans de comunicació han de publicar alguna notícia sobre la tasca de l'empresa en relació a la sostenibilitat i els grups ecologistes, les plataformes ciutadanes i les institucions han de donar suport públicament a la nova metodologia de treball

g) Període de temps: un any (gener - desembre 2019)

6) Adaptar el sector i la identitat corporativa a les noves polítiques europees relatives al canvi climàtic.

a) Públic: Treballadors, Ajuntament i Govern Autonòmic

b) Categoria: coneixement - acceptació

c) Direcció: busca crear només polítiques i maximitzar l'eficiència del servei

d) Efectes específics: comprensió sobre el tema

e) Focus: sostenibilitzar el sector del transport, en concret el col·lectiu, amb la incorporació del bitlletatge electrònic (T-Mobilitat), flotes de vehicles elèctrics, estacions amb més ventilació... i reestructura les polítiques empresarials de TMB adaptant-les a les noves necessitats en matèria medi ambiental.

f) Avaluació: renovació de les flotes d'autobusos més contaminants i treballar seguint paràmetres de sostenibilitat en tots els estaments de l'estructura empresarial

g) Període de temps: un any (gener - desembre 2019)

7) Convertir TMB en l'empresa referent del sector del transport sostenible a nivell nacional i internacional.

a) Públic: Tots

b) Categoria: coneixement

c) Direcció: incrementar el posicionament de TMB respecte a la seva competència

d) Efectes específics: generar interès sobre el transport sostenible i els mètodes per fer-lo practicable

e) Focus: TMB ha de treballar per aconseguir el segell verd d'empresa ecològica i sostenible.

f) Avaluació: valoració i posicionament més alt que les empreses nacionals competidores, reconeixements, premis i distintius, situació alta en el rànquing d'empreses mundial sostenibles al *'Global 100 Most Sustainable Corporations in the World'.*

g) Període de temps: un any (gener - desembre 2019)

8) Millorar les relacions amb els contraris a la gestió que fa TMB del transport públic

a) Públic: Grups ecologistes i Plataformes ciutadanes

b) Categoria: acció

c) Direcció: mantenir una relació cordial i amb bona sintonia per treballar conjuntament els temes que afecten les dues parts

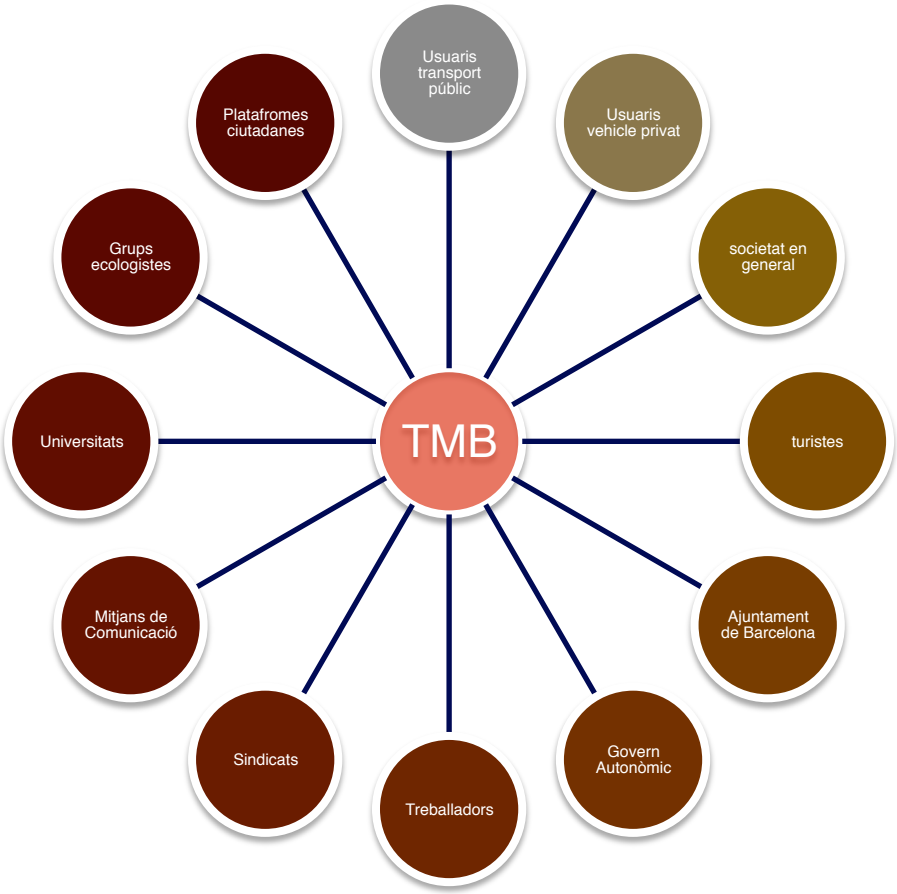
d) Efectes específics: millorar l'actitud i la percepció

e) Focus: que els grups i plataformes acceptin els mètodes de treball de TMB, en donin suport i vulguin col·laborar-hi per millorar-los (foment de la participació i la transparència).

f) Avaluació: reunions trimestrals amb grups ecologistes i plataformes ciutadanes, no manifestacions i concentracions públiques i reduir les crítiques i els debats de gestió privada del transport públic

g) Període de temps: 6 mesos (gener - juny 2019)

6. Mapa de públics

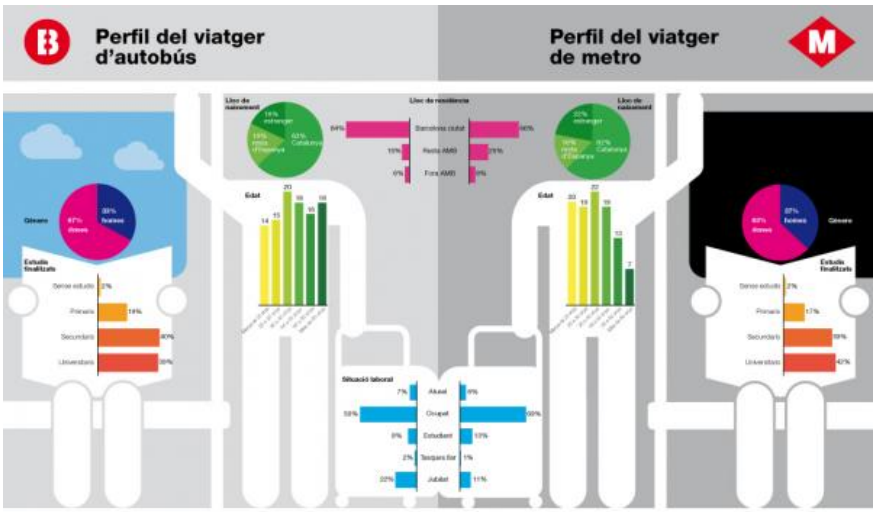


6.1. Característiques de cada públic

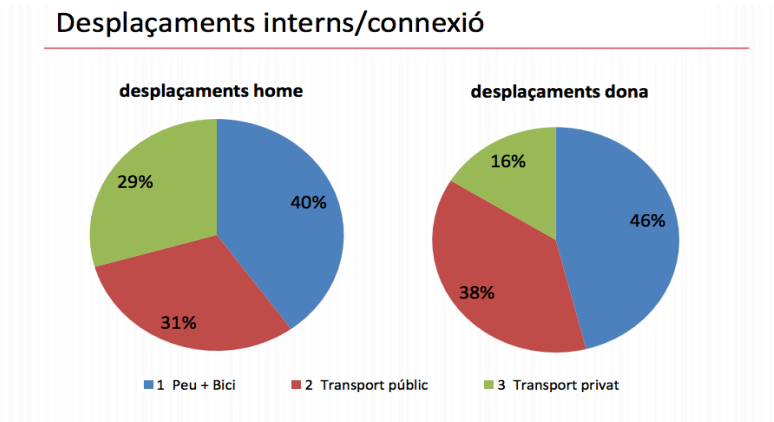
- Usuaris del transport públic: Segons l'últim estudi de Percepció del Client[10], corresponent al 2016, elaborat a partir de gairebé 9.000 entrevistes personals a usuaris de metro i autobús sabem que el perfil de client de la xarxa de transport són majoritàriament dones (63%), l'edat mitjana és de 41 anys, dues terceres parts dels viatgers són residents a la ciutat de Barcelona, un 42% declaren tenir estudis universitaris, feina assalariada i un 89% posseeixen un telèfon mòbil amb internet. A l'autobús, el percentatge de viatgeres és major (67%) i la mitjana d'edat és més alta, 47 anys. El 84% són residents a la ciutat de Barcelona i el grup més gran és el de persones amb estudis secundaris (40%), seguit dels universitaris (39%). El que tenen telèfon mòbil amb internet són el 82%. El transport col·lectiu té un perfil principalment femení, una característica pròpia no només de les

[10] Article 'Les valoracions dels usuaris dels autobusos i el metro sobre el servei se situen en nivells màxims' TMB notícies - https://noticies.tmb.cat/sala-de-premsa/valoracions-usuaris-autobusos-metro-sobre-servei-se-situen-nivells-maxims

xarxes de TMB, sinó una realitat constatada en el conjunt de la regió metropolitana de Barcelona. Les dones freqüenten el transport públic més que els homes i també fan més viatges a peu. De mitjana els usuaris de Barcelona fan 7,2 quilòmetres diaris en transport públic i 620 metres diaris a peu (Font: Moovit).

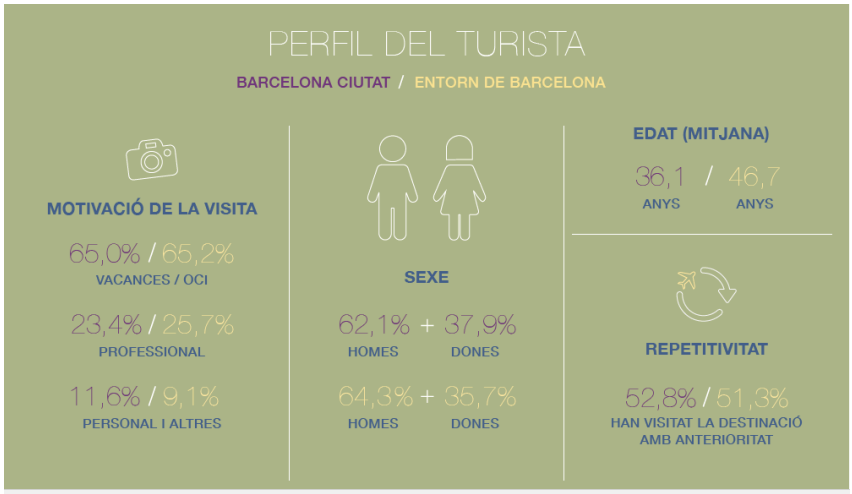


- Usuaris del vehicle privat: Segons dades de l'informe *Mobilitat i Gènere de Barcelona*[11] elaborat per la Direcció de Serveis de Mobilitat de l'Àrea de Prevenció, Seguretat i Mobilitat de l'Ajuntament de Barcelona, observem que el perfil dels usuaris que es desplacen a la ciutat amb vehicle privat és masculí. Del total de desplaçaments interns en un dia laborable, el 20% dels homes ho fan amb transport privat respecte un 11% de les dones; els desplaçaments connexió, 52% els homes i 32% dones. Si sumem els dos tipus de desplaçaments, el resultat final és que el 29% dels homes es desplaça amb transport privat i només el 16% de les dones. El perfil dels conductors de cotxes i moto de la ciutat de Barcelona són majoritàriament homes d'entre 30 i 64 anys, en una situació professional actiu ocupat i el motiu de desplaçament és per mobilitat ocupacional.



[11] Estudi Mobilitat i Gènere de Barcelona - Ajuntament de Barcelona http://ajuntament.barcelona.cat/prevencio/sites/default/files/documents/2014_presentacio_mobilitat_i_genere.pdf

- Turistes: Segons les dades consultades al web de Turisme de l'Ajuntament de Barcelona[12], el perfil tipus del visitant que pernocta als hotels de Barcelona és el d'un home estranger, de la UE, d'entre 25 i 54 anys que ve a la ciutat per fer turisme. El pes de les dones en aquest segment dels visitants s'ha reduït en els últims anys. Les nacionalitats dels turistes que visiten la ciutat són un 20,2% d'Espanya, 9,6% Estats Units d'Amèrica i 10% la resta del món, majoritàriament europeus dels quals alguns, el 8,6% provenen del Regne Unit, el 8% de França o el 6% d'Itàlia. Des del 2015, hi ha pèrdua d'usuaris en els diferents mitjans anomenats transport d'oci (bus turístic) i s'ha produït un cert transvasament cap al transport col·lectiu. El binomi arquitectura-cultura és el que més aprecien seguit per la valoració de l'oferta d'entreteniment i el transport públic.



- Societat en general: L'anàlisi del baròmetre elaborat pel Centre d'Investigacions Sociològiques (CIS) durant el període de març de 2018[13] a Espanya ens permet veure, si ho comparem amb dades anteriors, que la ciutadania cada vegada té més interès en els temes mediambientals. En un llistat de set temes, l'ecologia i el medi ambient és el tercer factor que genera més interès. El 76,1% de la ciutadania declara tenir interès per l'ecologia i el medi ambient respecte a el 23,5% que diu que no, però més de la meitat reconeix que estan desinformats sobre aquesta temàtica. També, el 52% està disposada a fer tot el que es pugui per al medi ambient, encara que això costi més diners o suposi més temps, un aspecte que podem relacionar fàcilment amb l'ús del transport públic. Per últim, podem observar que una gran part de la població reconeix que hi ha una part de responsabilitat individual en la protecció del medi ambient però prefereixen que les inversions per contribuir-hi es facin col·lectivament des de les institucions. Els experts també han detectat que els *millennials*, joves nascuts entre 1981 i 1995, són els més conscients amb el medi

[12] Web Turisme - Ajuntament de Barcelona https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/ca/perfil-dels-turistes

[13] 3207 Barómetro de marzo de 2018 - CIS
http://www.cis.es/cis/opencm/ES/1_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=14387

ambient i creuen que aquest canvi d'actitud està relacionat amb la importància que es dóna a aquesta matèria en les activitats escolars. Els joves qüestionen les accions dels seus progenitors, el que en anglès s'anomena *"pester power"*, i contribueixen així en la correcció dels errors que fan en el dia a dia explicant-los el que aprenen a les aules. Són conscients que el primer pas és aconseguir canviar les accions individuals com per exemple el reciclatge, la cura de l'entorn o l'ús del transport públic.

- Ajuntament de Barcelona: És una de les quatre administracions públiques amb responsabilitat política a la ciutat de Barcelona. L'Ajuntament és l'organisme que té més competències i funcionaris públics a la ciutat per regular la vida diària dels ciutadans i gestionar temes importants com la planificació urbanística, els transports, la recaptació d'impostos o la seguretat viària (Guàrdia Urbana), entre altres. Actualment Ada Colau n'és l'alcaldessa i l'equip de govern està format per membres de Barcelona en Comú. Janet Sanz és la quarta tinenta d'alcalde de l'àrea d'Ecologia, Urbanisme i Mobilitat i Mercedes Vidal és la regidora de Mobilitat, elles són les coordinadores de les dues àrees que han d'estar a favor de la transformació sostenible del transport públic. El Govern municipal s'ha mostrat sempre obert a les polítiques mediambientals i un dels seus principals objectius és reduir els desplaçaments en vehicle privat a l'àrea metropolitana apostant pels models més sostenibles: bicicleta, a peu, vehicle elèctric i transport públic. Defensa públicament que la xarxa de transports públics de transports públics de Barcelona és àmplia que connecta tots els districtes, de qualitat (segura, eficient i sostenible) i que està a l'abast de tota la ciutadania. Cal tenir en compte que el Govern de Colau està a la recta final del seu mandat perquè hi ha eleccions municipals el 26 de maig de 2019.

- Govern Autonòmic: Tot i que ens trobem davant una situació de context polític inestable, l'estructura del Govern Català compta amb dues conselleries vinculades directament amb la mobilitat i el medi ambient. Són la conselleria de Medi Ambient i la conselleria de Territori i Sostenibilitat. La primera és l'encarregada d'elaborar publicacions amb informació ambiental com el fullet *'Dades del Medi Ambient a Catalunya'*, *'Informe anual sobre el medi ambient de Catalunya'* i *'Informe plurianual sobre l'estat del medi ambient a Catalunya'* a banda de regir les polítiques en matèria de medi ambient. La segona, Territori i Sostenibilitat, estableix els plans territorials, urbanístics i sectorials sobre el mapa català. En relació al transport, gestiona el web 'Mou-te amb transport públic' que proporciona informació als usuaris en català, castellà i anglès de com desplaçar-se pel territori utilitzant la xarxa de transport públic i compta amb òrgans consultius i assessors com el Consell Català de la Mobilitat i els Consells Territorials de Mobilitat. A més, la conselleria de

Territori i Sostenibilitat està desenvolupant el *'Pla de transport de viatgers de Catalunya 2020'*[14] amb els objectius d'aconseguir que el transport públic sigui una alternativa real, reorganitzar l'oferta de serveis, implantar la T-Mobilitat i elaborar un pla d'accessibilitat del transport públic.

- Treballadors: Segons les últimes dades registrades[15], la plantilla de TMB està formada per 7.744 treballadors, 3.567 persones del servei de metro i 4.179 del servei de bus. Tal com mostra el gràfic, l'edat mitjana dels treballadors és d'entre 40 i 50 anys i el 80% són homes i el 20% dones.

Les persones / *The workers*

(31.12.2016)

Plantilla	*TMB Staff*	Plantilla activa *Active Staff*
Metro	*Metro*	3.567
Autobusos	*Buses*	4.179
Total TMB	***Total TMB***	**7.744**

No inclou Teleferic — *The Cable Car is not included*

Estructura d'edats	*Staff age brackets*	Metro *Metro*	Autobusos *Buses*
Menys de 31 anys	*Under 31*	6,25%	1,75%
31-40 anys	*31-40 years*	29,21%	17,42%
41-50 anys	*41-50 years*	41,41%	44,99%
Més de 50 anys	*Over 50 years*	23,13%	35,85%
Edat mitjana	***Average age***	**44,73**	**47,90**

- Sindicats: En primer lloc comptabilitzarem els sindicats interns de treballadors de metro i autobús que formen part del comitè d'empresa de TMB que, cada quatre anys, s'encarrega de la negociació del conveni col·lectiu de la plantilla. N'hi ha 11 i són: la Confederació General de Treball (CGT), la Unió General de Treballadors de Catalunya (UGT), Comissions Obreres (CCOO), el Sindicat Unitari (SU), el Col·lectiu de Personal de Trens de Catalunya (CPTC), el Col·lectiu Independent de Metro (CIM), l'Associació de Comandaments, Administratius i Tècnics de Transports de Barcelona (ACAT), l'Associació de Conductors de transport urbà de Barcelona (ACTUB), la Coordinadora Obrera Sindical (COS), el Sindicat Independent de Transport (SIT) i la Unió Sindical Obrera de Catalunya (USOC).

A Catalunya els tres sindicats majoritaris són: CCOO, UGT i el Sindicat d'estudiants de Catalunya. UGT i CCOO són els més importants, igual que a l'estat Espanyol, representen el 69% i el 81% dels delegats. En els últims anys han patit una baixada de la afiliació que han substituït amb participació institucional i capacitat de mobilització. Més enllà de

[14] Pla de transport de viatgers de Catalunya 2020 - Generalitat de Catalunya, Departament de Territori i Sostenibilitat
http://territori.gencat.cat/web/.content/home/01_departament/plans/plans_sectorials/mobilitat/PTVC_2020/PTVC_2020_document.pdf

[15] Dades Bàsiques 2017 - TMB
https://www.tmb.cat/documents/20182/89894/Dades+b%C3%A0siques_2017_CA_EN_ACC.pdf/fec2692b-019e-406c-ac13-5f1767849cfb

negociar convenis, els sindicats volen influenciar el govern en la presa de decisions empresarials.

- Mitjans de comunicació: La premsa, les televisions, les ràdios o les revistes especialitzades juguen un paper fonamental per donar suport i difusió a la campanya de comunicació centrada en la promoció del transport públic per protegir el medi ambient, sigui generant notícies o amb espais publicitaris. Segons dades del Departament de Mitjans de Comunicació de la Generalitat de Catalunya, actualment es poden veure un centener de canals d'abast nacional i local, de titularitat pública i privada, amb el sistema TDT, totes les plataformes de pagament que el consumidor vulgui adquirir i la TV *online*. També 400 emissores de ràdio, una àmplia xarxa de diaris i revistes de pagament i gratuïtes amb temàtiques generalistes o especialitzades i no ens hem d'oblidar dels mitjans digitals, són difícil de comptabilitzar, però tenen molt pes en el tipus de consum de mitjans que cada vegada s'alinea més seguint aquesta tendència.

- Universitats: Són institucions vertebradores, crítiques i formadores de la societat del futur. L'educació en la valoració del medi ambient és essencial des de la universitat i aquestes estan obertes a col·laborar en projectes d'aquest tipus. Algunes han adaptat la seva estructura de funcionament a les necessitats ambientals i estableixen un projecte d'universitat saludable. A Barcelona hi ha 6 universitats públiques (Universitat Autònoma de Barcelona, Universitat de Barcelona, Universitat Politècnica de Catalunya, Universitat Pompeu Fabra, Universidad Internacional Méndez Pelayo i l'Escola Superior de Música de Catalunya) i 13 privades (Geneva Business School, Universitat Ramon Llull, Universitat Internacional de Catalunya, Universitat de Vic, Universitat Abad Oliba CEU, EAE Business School, EADA Esc. de Alta Dirección i Administración, Fundación IQS, Escola Superior de Disseny, Escola Universitària d'Hoteleria i Turisme, ESADE Law & Buisness School, Centro de Estudios Financieros i l'Escola Superior de Comerç Internacional UPF. A més, són molts els estudiants universitaris que es desplacen per la capital catalana amb transport públic utilitzant abonaments especial com la T-Jove. Es podria establir un conveni de patrocini o col·laboració amb l'arrencada del nou curs escolar 2019-2020.

- Grups ecologistes: Són associacions molt organitzades, amb influència i representació a tot el territori i compten amb un gran nombre de socis-voluntaris. A Catalunya hi ha diversos grups que analitzen l'estat del medi ambient en l'àmbit nacional i internacional, ajuden a prendre consciència ecològica i actuen per preservar el medi. Podem destacar aquells grups actius a la ciutat de Barcelona vinculats en temes de mobilitat i contaminació:

Ecologistes en Acció, *Greenpeace*, Unescocat i Acció Natura. També hi ha xarxes d'entitats com la Federació d'Ecologistes de Catalunya o la Xarxa de Voluntariat Ambiental de Catalunya (XVAC).

- Plataformes ciutadanes: A Catalunya, i concretament instal·lades a la ciutat de Barcelona, hi ha diferents associacions que reivindiquen un nou model de mobilitat i la millora del transport públic de la ciutat i la connexió d'aquest amb altres serveis de mobilitat col·lectiva d'àmbit regional i estatal. La més activa és l'Associació per a la Promoció del Transport Públic (PTP) fundada l'any 1993, formada actualment per 357 socis, té com a objectiu canviar la política d'infraestructures centrades en l'automòbil a favor d'un model de mobilitat més integrat socialment i més respectuós amb l'entorn. Amb una trajectòria més curta, a la capital catalana també hi ha l'Associació Stop Pujades, una plataforma ciutadana creada l'any 2013 amb l'objectiu d'anul·lar la pujada del preu del transport públic a Catalunya i reivindicar la gestió pública i transparent del transport públic.

Hi ha altres associacions de l'àmbit nacional i internacional que també reclamen una millor gestió del transport públic i transparència. Són l'Associació d'Autoritats Metropolitanes de Transports Europees (EMTA) que es va crear l'any 1998 per formar un espai d'intercanvi d'informació i bones pràctiques entre els poders públics responsables de planificar, integrar i finançar els serveis de transport públic a les grans ciutats europees; *Trendsetter*, una cooperació entre cinc ciutats europees en la qual participen 20 organitzacions que treballen diferents temàtiques: restriccions d'accés, estratègies de preus integrades, transport públic de passatgers, noves formes d'ús del vehicle, distribució de béns, mesures suaus, sistemes de gestió del transport i flotes públiques i privades netes; o la Unió Internacional del Transport Públic (UIT) amb seu a Brussel·les que treballa per millora la qualitat de vida i el benestar econòmic mitjançant el suport i la promoció del transport sostenible a les zones urbanes de tot el món. En aquest apartat també podríem incloure aquelles entitats ciutadanes que no tracten directament el tema transport públic però sí el medi ambient o la qualitat de vida i, per tant, podríem considerar-los com a públic latent: Amics de la Bici, Amics de la Gent Gran, Plataforma Pel dret a la Salut (Marea Blanca), Plataforma per a la Qualitat de l'Aire, la Federació d'Associacions de Veïns de Barcelona (FAVB), Plataforma Gestió Ciutadana o Decidim Barcelona.

7. Estratègia de comunicació

El Pla de comunicació per al foment i l'ús del transport públic - Barcelona 2019 es desenvoluparà amb estratègies proactives d'acció i de comunicació. Aquests tipus d'estratègies ens permetran abordar als nostres públics de manera directe i són més efectives perquè neixen d'una planificació de l'organització i es regeixen per la comunicació transparent i els paràmetres de la realitat vigent.

- Acció:

1) Actuació de l'organització - Desenvoluparem un treball intern per assegurar-nos, abans del llançament de la nova campanya de comunicació, que TMB treballa al màxim nivell de qualitat i eficiència per als seus clients. No només en l'oferta de servei de transport col·lectiu sinó que també inclourem els factors medi ambientals (contaminació, qualitat de l'aire i seguretat). Aquest servei ha de ser equivalent a les demandes, interessos, necessitats i expectacions del públic. És una tasca que l'empresa hauria de començar a treballar abans de finalitzar l'any 2018 perquè requereix un procés d'adaptació i que TMB pugui incorporar els canvis necessaris per generar l'harmonia que busquem.

2) Compromís - Aconseguir la vinculació de l'audiència i els públics en les activitats de comunicació del nou pla per incrementar el compromís d'aquests amb l'empresa. Tractarem els temes que interessen a l'audiència *(audience interest)* com la contaminació, la protecció de medi ambient i què podem fer per salvar el planeta; buscarem una participació directa amb els públics perquè puguin comprovar les millores ambientals amb activitats com tallers de conscienciació, xerrades, visites guiades a les instal·lacions, etcètera; i reforçarem les accions i l'equip dels canals i plataformes que ens permeten dialogar amb els públics *(feedback).*

3) Esdeveniment especial - Planificarem un esdeveniment especial per guanyar l'atenció i l'acceptació dels públics clau. Una proposta podria ser una gimcana o una cursa, relació d'activitat a l'aire lliure i exercici físic, no contamina i millora la salut. Hauria de ser un esdeveniment dissenyat per connectar amb els nostres públics i que els animés a interactuar amb l'organització. A més, si és original atraurà l'interès dels mitjans de comunicació, aquesta és la segona finalitat però no condició indispensable per a la seva celebració.

4) Aliança - Aconseguir un acostament amb els grups, entitats i plataformes desamigues de TMB. Amb aquesta estratègia volem crear sinergies i establir una aliança informal entre les associacions ciutadanes per treballar amb dos propòsits comuns: millorar el servei de transport públic i fer-lo més sostenible.

5) Patrocini - L'Ajuntament de Barcelona serà el patrocinador únic de la campanya i proveirà finançament econòmic i recursos per dur a terme el pla durant tot l'any 2019. El logotip i la menció haurà de ser present i fàcilment visible en totes les tàctiques i accions. Amb aquesta estratègia guanyarem visibilitat i respecte. Abans de definir aquesta estratègia haurem de fer una anàlisi de pros i contres per saber si hi ha un lligam lògic entre institució i empresa, encara que a simple vista ens sembli viable.

6) Filantropia - Aquesta estratègia està lligada a la responsabilitat corporativa de TMB i a l'objectiu d'obrar de manera correcta a ulls de la societat. Els estudis demostren que l'èxit de la participació recau en el factor sentir-se part dels membres de la societat que contribueixen en causes benèfiques i que amb la seva petita col·laboració ajuden a altres persones. Gran part de la població no participa activament en accions de voluntariat organitzat però sí que ho fa en accions puntuals que una breu i curta col·laboració: donació econòmica, compra de producte, recaptació d'aliments...

- Comunicació:

7) Publicity - Amb aquesta estratègia intentarem persuadir i captar l'atenció dels mitjans de comunicació perquè les seves paraules tenen un pes extra credibilitat perquè provenen un agent extern a l'organització. Tant el missatge com l'esdeveniment ha de construir un relat noticiable i ens haurem de fixar en els grans temes de les agendes dels mitjans. La contaminació ha estat un dels grans temes tractats pels mitjans aquest 2018.

8) Informació d'interès periodístic - Treballarem per elaborar informació que desperti l'interès periodístic (informes, estudis, materials audiovisuals, gràfics...) de manera atractiva per aconseguir que els mitjans de comunicació difonguin el nostre missatge i arribi als altres públics de manera efectiva.

9) Comunicació transparent - Tot el que comuniquem ha de ser veraç i observable si volem que els públics donin suport a l'empresa.

7.1. tàctiques i accions

♦ Organització d'una gimcana popular - és una tàctica interpersonal que respon a l'estratègia d'esdeveniment especial.

Objectiu: Donar a conèixer la campanya sostenible i fomentar l'ús del transport públic i la vida saludable.

Públic: Tots

Elements tàctics: Esdeveniment especial, espai cèntric de la ciutat (Parc de la Ciutadella), cap de setmana que la gent té disponibilitat, per a totes les edats, barreja d'activitats esportives i concurs, marxandatge de TMB...

Avaluació: Nombre elevat de participació en l'esdeveniment i que se'n faci ressò als mitjans de comunicació.

♦ Xerrades i tallers - és una tàctica interpersonal d'intercanvi d'informació que respon a l'estratègia de compromís.

Objectiu: Demostrar el compromís de TMB amb la sostenibilitat, fomentar l'ús del transport públic i explicar els avantatges que té per a la salut.

Públic: Tots

Elements tàctics: Trobada personal amb els usuaris, intercanvi d'opinions, formació i educació en matèria medi ambiental, TMB sostenible institució avalada per la societat, canal de difusió del nostre missatge principal...

Avaluació: Nombre elevat de participació en les xerrades i tallers i que se'n faci ressò als mitjans de comunicació.

♦ Reunió - és una tàctica interpersonal d'intercanvi d'informació que respon a l'estratègia de compromís i aliança

Objectiu: Millorar les relacions amb les institucions i entitats en benefici de la campanya.

Públic: Ajuntament de Barcelona, Govern català, grups ecologistes i plataformes ciutadanes.

Elements tàctics: Relació directa, acostament de les institucions i entitats, treball en comú, visions diferents del conflicte, escoltar a l'altre, sentir-se representants...

Avaluació: Mesures de millores a les quals s'hagi arribat en comú, canvis en l'organització o en l'entorn, acords de col·laboració, tancament de conveni i acord de l'augment de subvenció.

♦ *Speech* - és una tàctica interpersonal d'intercanvi d'informació que respon a l'estratègia de compromís i aliança

Objectiu: motivar-los i vincular-los al projecte sostenible que inicia l'empresa.

Públic: Treballadors

Elements tàctics:

Avaluació: que el 70% de la plantilla vegi amb bons ulls la transformació sostenible de TMB i ho apliqui als seus hàbits quotidians i laborals.

♦ Roda de premsa - és una tàctica amb els mitjans de comunicació de subministrament d'informació directa que respon a l'estratègia d'informació d'interès periodístic i de comunicació transparent.

Objectiu: Explicar tots els detalls de la nova campanya de comunicació.

Públic: Mitjans de comunicació

Elements tàctics:

Avaluació: Molta assistència de mitjans a la roda de premsa, rebre un feedback positiu i detectar interès a les preguntes, que publiquin algun tipus de notícia al respecte i que la ciutadania estigui informada.

♦ Notes de premsa i comunicat de premsa - és una tàctica amb els mitjans de comunicació de subministrament d'informació directa que respon a l'estratègia d'informació d'interès periodístic i de comunicació transparent.

Objectiu: Explicar tots els detalls de la nova campanya de comunicació.

Públic: Mitjans de comunicació

Elements tàctics: comunicació unidireccional, no hi ha possibilitat que el missatge s'interfereixi, fàcil de fer arribar via correu electrònic, econòmica, aprofitar els dos canals per enviar-ho (Ajuntament i empresa)

Avaluació: Rebre un feedback positiu, que els mitjans publiquin algun tipus de notícia al respecte i que la ciutadania estigui informada.

♦ Publicitat als mitjans de comunicació - és una tàctica publicitària i promocional en mitjans impresos i electrònics que respon a l'estratègia de *publicity.*

Objectiu: Donar a conèixer el missatge de la campanya a l'audiència dels mitjans seleccionats per arribar al nostre públic objectiu clau.

Públic: Tots

Elements tàctics: inversió econòmica elevada, possibilitat d'arribar a un públic divers i molt ampli, el lector/oient/espectador posarà en pràctica el missatge en un termini curt...

Avaluació: Si a les enquestes gent diu que ha conegut la campanya a través dels mitjans de comunicació.

♦ Cartelleria - és una tàctica publicitària i promocional en mitjans exteriors que respon a l'estratègia de *publicity*.

Objectiu: Fer arribar el missatge aquell públic que no consumeix els mitjans de comunicació o que és resident habitual i que es mou diàriament per la ciutat de Barcelona.

Públic: Tots (sobretot turistes)

Elements tàctics: Situació en punts estratègics, de gran afluència de pas, pròxim a les estacions de metro o a les parades de bus i es poden convertir en punts informatius acompanyat d'agents cívics que reparteixin fulletons.

Avaluació: Si a les enquestes gent diu que ha conegut la campanya a través del cartell publicitari i si en les parades que hi ha el cartell detectem un augment de passatgers.

♦ Publicitats mitjans de transport - és una tàctica publicitària i promocional en mitjans exteriors que respon a l'estratègia de *publicity*.

Objectiu: Fer arribar el missatge aquell públic que no consumeix els mitjans de comunicació o que és resident habitual i que es mou diàriament per la ciutat de Barcelona.

Públic: Tots

Elements tàctics: fàcil visibilitat i en diferents punts de la ciutat, dimensions grans, col·locar els vinils en els busos que circulin per les vies principals i el centre de la ciutat o als vagons de metro de les línies amb més passatgers (L1, L3, L5, L9 aeroport).

Avaluació: Si a les enquestes gent diu que ha conegut la campanya a través de la publicitat als vehicles.

♦ Informe d'anàlisi de situació i investigació - una tàctica amb els mitjans de l'organització amb publicacions generals que respon a l'estratègia d'informació d'interès periodístic i de comunicació transparent.

Objectiu: Aconseguir que el receptor tinguin un posicionament favorable a l'activitat sostenible de TMB

Públic: Ajuntament de Barcelona, Govern català, grups ecologistes i plataformes ciutadanes.

Elements tàctics: Transparència destacant punts forts i punts febles, dades actualitzades i utilitzant gràfics clarificadors.

Avaluació: Mesures de millores a les quals s'hagi arribat en comú, canvis en l'organització o en l'entorn, acords de col·laboració, tancament de conveni i acord de l'augment de subvenció.

♦ Bloc TMB sostenible - una tàctica amb els mitjans de l'organització amb mitjans socials (*social media*) que respon a l'estratègia de compromís, d'informació d'interès periodístic i de comunicació transparent.

Objectiu: Publicar contingut d'interès per al ciutadà amb finalitat educativa a partir de dades, informació gràfica i interactius.

Públic: Tots

Elements tàctics: Plataforma infinita, programable en el mateix web corporatiu i l'extensió 'sostenibilitat' (www.tmb.cat/sostenible), ens permet mesurar resultats i alimentar les xarxes socials de l'empresa amb contingut propi.

Avaluació: visites diàries i mensuals de la web, nombre de clics als articles de sostenibilitat, temps estimat de visita i comparticions a les xarxes socials.

♦ Creació videojoc i una *app* de TMB sostenible - és una tàctica amb els mitjans de l'organització que respon a l'estratègia de compromís, d'informació d'interès periodístic i de comunicació transparent.

Objectiu: Educar a través del joc amb la ludificació de la informació (gammificació)

Públic: Tots

Elements tàctics: Està demostrat que si el lector juga amb la informació, la reté més; element innovador, interactiu i practicable per a totes les edats; entretingut i d'oci; és una eina que pot ser utilitzada en els trajectes reals en transport públic i és una cosa que pot utilitzar l'usuari del transport col·lectiu i no el de vehicle privat.

Avaluació: Nombre de descàrregues del joc, temps mitjà que hi juguen els usuaris i impacte que ha tingut en la societat i els mitjans.

♦ Recaptació de fons amb el preu del bitllet - és una tàctica de publicitat i promoció que respon a l'estratègia de filantropia i *publicity.*

Objectiu: Relacionar la marca TMB amb activitats d'ajuda medi ambiental.

Públic: Tots

Elements tàctics: Destinar 1 cèntims de cada bitllet i entre 10 i 50 cèntims de cada títol de viatges integrats que es destinaran a una entitat o associació que treballi per a la protecció del planeta i el respecte per al medi ambient, l'usuari se sent partícip i motivat per ajudar a la societat i fa que utilitzi el transport públic com a tècnica d'ajuda humanitària.

Avaluació: Participació de l'audiència, observació directa, quantificar el total de diners recaptats i la donació, canvis en la percepció de l'organització.

♦ Regal de 10 € amb la compra de la targeta física recarregable - és una tàctica d'articles promocionals que respon a l'estratègia de compromís i *publicity.*

Objectiu: Incentivar la compra de la targeta física recarregable en comptes dels bitllets en paper.

Públic: Tots

Elements tàctics: diners que seran utilitzats en viatges en transport públic, genera un hàbit i permet la possibilitat de provar el servei, és una promoció efectiva, atractiva i de fidelització assumible per l'empresa.

Avaluació: Nombre de targetes físiques recarregables venudes durant la promoció i comparar-lo amb les vendes dels mesos que no està activa.

8. Missatges

Els missatges que transmetrem apel·laran a la raó *(logos)* i al sentiment (*pathos)*. Un estudi de disseny serà l'encarregat d'elaborar el material gràfic i audiovisual del pla de comunicació i el departament de comunicació de TMB serà el responsable de la difusió i publicació del material. Hi ha dues maneres possibles per fer la selecció de l'estudi: l'empresa escull directament l'estudi que creu que farà millor la creació o s'obre un concurs públic on aquells estudis que ho vulguin puguin presentar les seves propostes i l'empresa escull la millor. L'opció de concurs públic és més beneficiosa per la imatge de TMB perquè es presenta com una empresa privada de servei públic, transparent i moderna. A més, ens permet escollir entre una gran varietat de propostes i quedar-nos amb la més original. No obstant això, és una pràctica que pot desagradar al sector del disseny gràfic. Alguns consideren que l'encàrrec d'una campanya de comunicació a través d'un concurs públic els suposa fer feina sense cobrar però hem de remarcar que són lliures de presentar-s'hi o no i que només es converteix en possibilitat per aquells que hi aposten. Caldrà detallar les bases del concurs: objecte de convocatòria, tipus de participants, requisits, forma de presentació de les propostes, termini de presentació, lloc d'entrega, composició del jurat, drets de l'autor i dotació econòmica (premi). L'encàrrec comptarà amb una breu explicació del tipus de missatges, què busca l'empresa i què vol en cada un dels formats.

Les pautes per confeccionar aquest missatge/s són: centrar-nos en un únic i gran missatge basat en els beneficis (no només personals sinó globals) d'utilitzar el transport públic; que narri una història rellevant que es fixi en la memòria dels receptors perquè predomini sobre la gran massa d'inputs que tenen diàriament; utilitzar un llenguatge que connecti amb l'interlocutor; que sigui comprensible i fàcil de descodificar; i l'objectiu ha de ser convidar i no convèncer o imposar.

- Eslògan: Seguint els conceptes creatius de la publicitat (fàcil comprensió, breu, concís, poder d'atracció i capacitat evocadora) proposem que els estudis de disseny treballin sobre algun o alguns d'aquests eslògans.

"Apaga el motor, puja al transport públic"

"Més transport públic, menys contaminació"

"Protegim el planeta, suma't al transport públic"

"Suma't al transport públic"

"El transport públic és vida"

"- CO2 + Transport Públic = millor vida"

- Proposta de l'anunci televisió: Dues versions, la llarga d'1 minut i la curta de 30 segons en format *letterboxing*, com les pel·lícules de cinema amb les franges negres a dalt i a baix, resolució 4K i ha d'estar protagonitzat per algun personatge conegut (actors, models, esportistes, etc...). La història explica què li passa el o la protagonista el dia que decideix agafar el metro perquè el seu cotxe està al taller avariat o dos protagonistes un va amb cotxe i l'altre amb transport públic i arriben a la feina amb diferents estats d'ànim: el que hi ha anat amb cotxe estressat i el que ha anat amb transport públic, feliç i relaxat. En algun moment concret de l'spot o al final ha d'aparèixer el patrocini de l'Ajuntament de Barcelona i la simbologia TMB també ha de tenir un pes important.

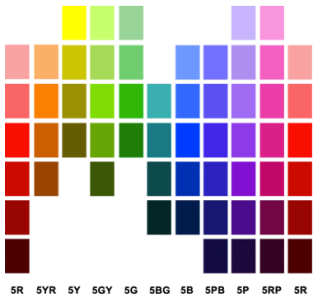
Exemple format:

*Anunci Estrella Damm 2018

- Proposta de l'anunci ràdio: Dues versions, la llarga d'1 minut i la curta de 30 segons en format MP3. Adaptació de l'*spot* televisiu en format àudio. Els anuncis s'han de relacionar fàcilment amb la música principal i els sons comuns del transport públic (tancament de portes, megafonia andana, validació bitllet...). Al final de l'àudio una veu en off ha de dir "espai patrocinat per l'Ajuntament de Barcelona".

- Cartell: Dimensió A3 297 x 420 mm i A1 594 x 841 mm. Colors vius utilitzant l'escala cromàtica per saturació. En cas de contenir lletres han de tenir la mateixa tipografia que les impressions a pantalla de l'anunci televisiu. Hi ha d'aparèixer obligatòriament, la mida és a convenir, el logotip de l'empresa TMB i el de l'Ajuntament de Barcelona.

Exemple escala de colors:



- Interactius xarxes socials i web: Gràfics, infografies, animacions 3D amb la composició cromàtica i tipogràfica de l'*spot* i el cartell de la campanya.

- Proposta vídeo xarxes socials i pantalles: Format *PlayGround*, vídeos curts de 20-30 segons amb informació destacada de dades sobre contaminació, medi ambient i transport públic. Utilitzar la mateixa estructura i tipografia per a tots els vídeos, a ser possible la de la campanya i lletres de color blanc amb opac perquè ressaltin i siguin de fàcil lectura.

Exemple vídeo:

*Vídeo *'El veganismo se impregna en tu piel'* del mitjà digital PlayGround (18 de maig de 2018)

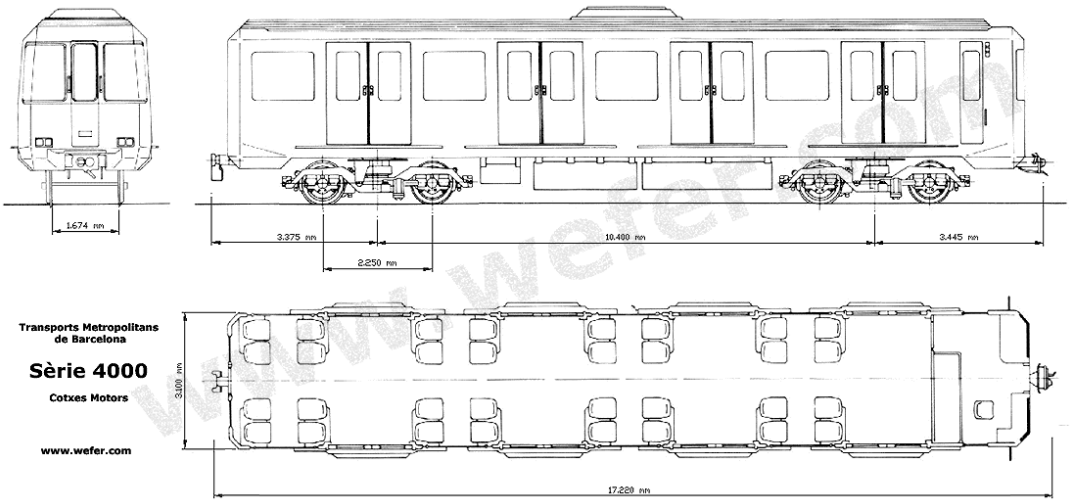
- Proposta joc ordinador/app: videojoc educatiu, per a totes les edats i gèneres, relacionat amb la mobilitat (metro i autobús) i la ciutat de Barcelona amb simulació. Estructurat en fases, superació d'objectius i obtenció de punts. Versions per jugar *online* i a través d'aplicació mòbil en els idiomes català, castellà, anglès, francès, italià i alemany.

Exemple videojoc:

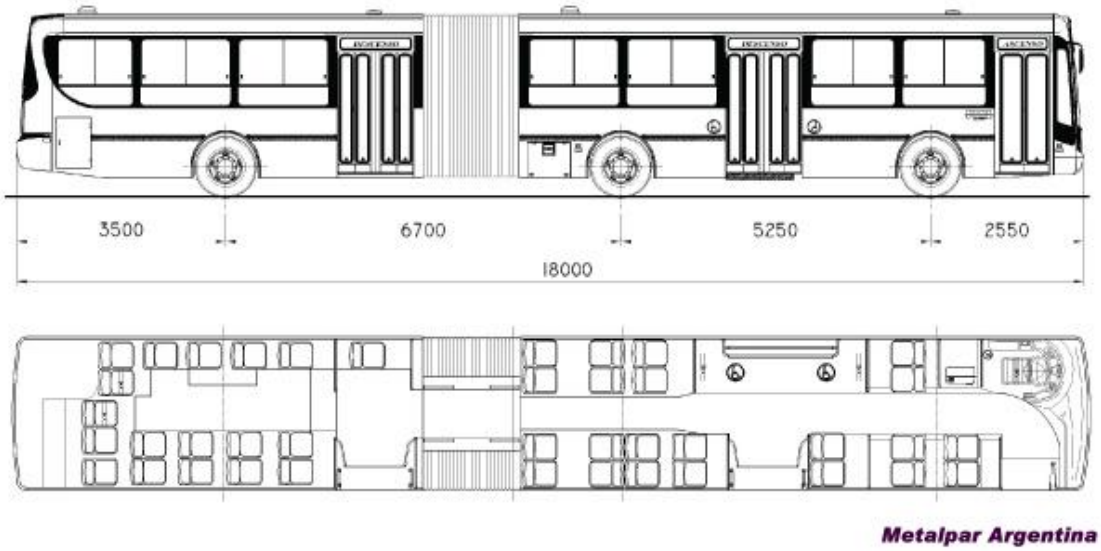
**Densha de GO! Shinkansen'06* de Nintendo Wii, un videojoc que desperta passions al Japó i és un simulador de trens.

- Proposta vinils al tren i autobús: És la publicitat més rendible, té molts impactes i no suposa cap cost addicional per a l'empresa. Ha de ser una imatge amb colors vius que cridi l'atenció i que es relacioni fàcilment amb la campanya. Pot incloure una frase amb l'eslògan, una dada impactant o un fragment de la conversa. Cal tenir molt present les dimensions dels vagons de metro i dels autobusos. El vagó de metro, tal com indica l'esquema 1, té quatre portes, quatre rodes i mesura 17,5 metres per lateral. En canvi, l'autobús articulat (esquema 2) és el més llarg i fa 18 metres en total amb tres portes a un lateral i 3 rodes per costat. Els autobusos normals tenen una llargada 11 metres i la part posterior, igual que els articulats, mesura 2,5 metres.

* Esquema 1:



*Esquema 2:



8.1. Segons públic

Públic	Missatge	
Usuaris	Transport públic	TMB és una empresa sostenible, utilitzar el transport públic és beneficiós per a tots els ciutadans i pel planeta perquè contamina menys que un cotxe, és més econòmic i relaxant. Viatjar amb transport públic suposa més qualitat de vida.
	Vehicle privat	TMB és una empresa sostenible, utilitzar el vehicle privat genera problemes de salut i contaminació a tots els ciutadans. Si agafes el cotxe estàs sent irresponsable amb la teva ciutat i els teus veïns. Canvia't al transport públic i guanyaràs qualitat de vida.
	Turistes	TMB és una empresa sostenible, moure's amb transport públic a la ciutat és la manera més fàcil i econòmica. Et portem a tot allò que vols visitar i et tornem fins a la porta del teu allotjament. El turisme sostenible és el turisme que es mereix Barcelona.
	Societat en general	TMB és una empresa sostenible, en la mesura del possible tothom hauria de desplaçar-se en transport públic per disminuir la contaminació de la ciutat de Barcelona i del planeta en general, reducció de l'ús de carborans no renovables i disminueix el risc de malalties derivades, per tant millora la qualitat de vida de tots.
Administració	Local (Aj. de Barcelona) i Nacional (Govern català)	TMB és una empresa sostenible que ha transformat la seva estructura, les seves metodologies i la flota de vehicles per adaptar-se a les polítiques europees en matèria de medi ambient. TMB necessita suport i finançament per aconseguir els seus objectius.
Interns	Treballadors i Sindicats	TMB es vol convertir en una empresa 100% sostenible en tots els aspectes i cal renovar-se. Demanem la vostra col·laboració per aconseguir-ho.
Grups organitzats	Ecologistes i Plataformes	TMB està treballant per ser una empresa 100% sostenible. Ha fet alguns canvis però encara necessita millorar. Demanem la vostra col·laboració i experiència per aportar-nos tot allò que sabeu que la ciutadania necessita i reclama.
Universitats	TMB és una empresa sostenible, des de les universitats és important fomentar una cultura de vida sostenible i respectuosa amb el medi ambient. La unió de l'esforç de les universitats i de TMB pot aconseguir beneficis per als estudiants i per a la ciutat.	
Mitjans de comunicació	TMB és una empresa de servei públic que treballa amb els paràmetres i normatives europees en matèria de sostenibilitat que ha invertit en la transformació de la metodologia empresarial en benefici de la ciutadania i el planeta. Els estudis demostres que si la gent deixa l'hàbit d'utilitzar el cotxe i passa a utilitzar el transport públic s'aconseguirà disminuir la contaminació a la ciutat de Barcelona, hi haurà menys soroll, menys malalties i més qualitat de vida.	

8.2. Canals, suports i mitjans

Públic	Canals	
Usuaris	Canals impersonals: - Mitjans audiovisuals: anuncis TV, anunci dins de programa, patrocini de programa i menció - Mitjans radiofònics: anunci ràdio, patrocini secció de programa i menció - Mitjans impresos: anunci a diaris i revistes - Mitjans digitals: anunci amb *banner* a diaris digitals i pàgines web de l'Ajuntament municipal, xarxes socials, aplicacions mòbil, *newsletter*, SMS...	Canals personals: - Comunicació cara a cara en un esdeveniment - Agents informatius - Treballadors de servei
Administració	Canals impersonals: - Informes i estudis - Catàlegs - Correu electrònic	Canals personals: - Reunions
Intern	Canals impersonals: - Correu electrònic - Intranet - Aplicacions mòbil: *Whatsapp, Line, Telegram...* - Manual i reglament - Bloc corporatiu	Canals personals: - Conversacions cara a cara - Conversacions telefòniques - Reunions - *Speechs* - Tallers i cursos de formació
Grups organitzats	Canals impersonals: - Informes i estudis - Catàleg - Correu electrònic	Canals personals: - Reunions
Universitats	Canals impersonals: - Informes i estudis - Catàleg - Correu electrònic	Canals personals: - Reunions i xerrades
Mitjans de Comunicació	Canal impersonal: - Nota de premsa i roda de premsa - Convocatòria de premsa - Informes - Correu electrònic i Whatsapp - Bloc corporatiu - Xarxes socials	Canal personal: - Trucada telefònica - Entrevistes a petició - Dinar anual de periodistes

9. Cronograma

CALENDARI CAMPANYA TRANSPORT PÚBLIC BARCELONA 2019

				2018										2019						2020		
Num.	**Tasca**	**Data inici**	**Durada**	**SET.**	**OCT.**	**NOV.**	**DES.**	**GEN.**	**FEBR.**	**MARÇ**	**ABR.**	**MAIG**	**JUNY**	**JUL.**	**AG.**	**SET.**	**OCT.**	**NOV.**	**DES.**	**GEN.**	**FEBR.**	**MARÇ**
1	Redacció de l'informe d'anàlisi de situació	3 trimestre	1 mes	x																		
2	Preparació bloc TMB sostenible	3 trimestre	2 mesos	x	x																	
3	Reunió directius grup empreses TMB	3 trimestre	1 dia	x																		
4	Reunió Ajuntament de Barcelona	3 trimestre	1 dia	x																		
5	Reunió Govern Generalitat	3 trimestre	1 dia	x																		
6	Reunió Ecologistes i Plataformes	3 trimestre	1 dia	x																		
7	Redacció bases legals concurs públic	3 trimestre	1 mes	x																		
8	Encàrrec App i Joc TMB sostenible	4 trimestre	3 mesos		x	x	x															
9	Obertura concurs públic	4 trimestre	2 mesos		x	x																
10	Actualització de l'informe d'anàlisi de la situació	4 trimestre	2 setmanes				x															
11	Selecció del guanyador del concurs	4 trimestre	1 mes				x															
12	2na Reunió Ajuntament de Barcelona	4 trimestre	1 dia				x															
13	2na Reunió Govern Generalitat	4 trimestre	1 dia				x															
14	2na Reunió Ecologistes i Plataformes	4 trimestre	1 dia				x															
15	Preparació del llançament de la campanya	4 trimestre	1 mes				x	x														
16	Discurs treballadors Nadal	4 trimestre	1 dies				x															
17	Preparació i impressió material publicitari	4 trimestre	1 setmana				x															
18	Presentació de la campanya (nota de premsa i roda de premsa)	1 trimestre	1 dia					x														
19	Obertura bloc TMB sostenible	1 trimestre	1 any					x														
20	Estrena App i Joc TMB sostenible	1 trimestre	1 any					x														
21	Inici recpatació fonts preu bitllet	1 trimestre	6 mesos					x	x	x	x	x	x									
22	Inici promoció targeta física	1 trimestre	3 mesos					x	x	x												
23	Preparació tallers i xerrades	1 trimestre	2 mesos					x	x													
24	Organització Gimcana	1 trimestre	3 mesos					x	x	x												
25	Publicitat mitjans de comunicació	1,2,3 i 4 tirmestre	1 any					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
26	Cartelleria	1,2,3 i 4 trimestre	1 any					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
27	Creació de contingut pel bloc TMB sostenible	1,2,3 i 4 trimestre	1 any					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
28	Disseny vinils publicitat exterior	1 trimestre	2 mesos						x	x												
29	Informe resultats primer trimestre campanya	1 trimestre	1 mes							x												
30	3ra Reunió Ajuntament de Barcelona	2 trimestre	1 dia								x											
31	3ra Reunió Govern Generalitat	2 trimestre	1 dia								x											
32	3ra reunió Grups Ecologistes i Plataformes	2 trimestre	1 dia								x											
33	Publicitat mitjans exteriors	2 i 3 trimestre	6 mesos								x	x	x	x	x	x						
34	Tallers i xerrades	2 i 4 trimestre	6 mesos								x	x	x				x	x	x			
35	Gimcana	2 trimestre	1 dia									x										
36	Recompta targetes físiques en promoció	2 trimestre	1 setmana								x											
37	Recompta recpatació	3 trimestre	2 setmanes										x									
38	Roda de premsa valoració mig any campanya i dades destacades	3 trimestres	1 dia											x								
39	Reunió de directius grups empresa TMB	3 trimestre	1 dia											x								
40	4rta Reunió Ajuntament de Barcelona	3 trimestre	1 dia											x								
41	4rta Reunió Govern Generalitat	3 trimestre	1 dia											x								
42	4rta Reunió Ecologistes i Plataformes	3 trimestre	1 dia											x								
43	Intensificació de la publicitat	3 i 4 trimestre	4 mesos													x	x	x	x			
44	Actualització de l'informe d'anàlisi de la situació	3 trimestre	1 mes													x						
45	5ena Reunió Ajuntament de Barcelona	4 trimestre	1 dia														x					
46	5ena Reunió Govern Generalitat	4 trimestre	1 dia														x					
47	5ena Reunió Ecologistes i Plataformes	4 trimestre	1 dia														x					
48	Avaluació de la campanya	1 trimestre	1 mes																	x		
49	Reunió de directius grups empresa TMB	1 trimestre	1 dia																	x		
50	Estudi dades transport 2019 (incorporar perticularitats campanya)	1 trimestre	1 mes																	x		
51	Reunió Ajuntament, Govern, Ecologistes i Plataformes per valorar campanya	1 trimestre	1 dia																		x	
52	Presentació estudi dades transport 2019 ressaltant campanya	1 trimestre	1 dia																		x	x

	fase inici	estudir
	fase mitja	desenvolupament
	fase final	aplicació

10. Pressupost

Pressupost Campanya Transport Públic Barcelona 2019			
Total:	200,000.00€		
Concepte	Descripció	preu unitat	quantitat
PREMI CONCURS PÚBLIC	creació de la imtge gràfica publicitat	30000	1
INFORMES ANÀLISI ACTUALITAT	agència especialitzada	5000	1
PLANTILLA BLOC TMB SOSTENIBLE	creació nova web	3000	1
	manteniment	1000	1
CREACIÓ APP I JOC TMB SOSTENIBLE	creació de la nova app i el joc	15000	1
	manteniment	5000	1
SPEECH TREBALLADORS	lloguer faristol	500	1
	lloguer tarima	300	1
	lloguer megafonia	700	1
	pica-pica i begudes	5000	1
	detall TMB sostenible	2500	1
	dosseir projecte Barcelona 2019	600	1
IMPRESSIÓ MATERIAL GRÀFIC	Cartells	5000	1
	Vinils	20000	1
ACTE PRESENTACIÓ CAMPANYA	roller	2000	1
	photocall tren	1000	1
	dossier de premsa	200	1
	projector	350	1
PUBLICITAT	TV, ràdio, premsa	30000	1
	revistes especialitzades	5000	1
	cartells	5000	1
FINANÇAMENT PROMOCIÓ TARGETES		20000	1
GIMCANA	material activitats	7000	1
	senyals informatius	1000	1
	detall participants marxandatge	5000	1
	banderes i cartells publicitat campany	1000	1
	hostesses	5000	1
	seguretat	3000	1
	taules i cadires	1000	1
	escenari	1000	1
	megafonia	3000	1
	refrigeri	5000	1
PERSONAL XERRADES I TALLERS	hores extres 2 persones	7000	1
RODA DE PREMSA MIG ANY CAMPANYA	dossier periodites	500	1
REUNIONS	informes, llibretes, bolis, etc	1500	1
PRESENTACIÓ ESTUDI DADES TRANSPORT	atlaveus, megafonia, rac i faristol	700	1
	tarima	300	1
	projector	350	1
	dossier periodites	500	1
	TOTAL	200000	

11. Avaluació

11.1. Desenvolupament del pla

Durant l'execució del pla de comunicació és imprescindible establir un seguiment permanent de les activitats per mesurar els resultats i reconduir, a temps, aquelles accions que no funcionin o que desacreditin els objectius principals i específics.

Els indicadors de control que utilitzarem per prendre el pols al pla són:

- Jutjar el pla amb criteris comunicatius, educatius i medi ambientals.

- La valoració de resultats es farà a partir de la informació recopilada en enquestes d'actitud i d'opinió; cobertura i impressions en mitjans; participació del públic; visites pàgina web; descàrregues del joc i l'*app*; sol·licituds d'informació via correu electrònic, telèfon o xarxes socials; vendes de la targeta permanent; donacions i canvis en l'organització i l'entorn.

- Les dades han de ser precises, exactes i fiables, es registraran diàriament i s'analitzaran setmanalment, mensualment, trimestralment o anualment segons l'activitat.

- S'elaboraran tres informes per monitorar la informació: informe d'implementació, seguiment de la posada en marxa de cada tàctica; informe de situació, quan la tàctica està activa; i un informe final, mesurant l'impacte i el resultat de cada tàctica.

- El Departament de Premsa de TMB serà la font autoritzada per obtenir i recollir els resultats per després transmetre'ls a la direcció de la companyia.

- Aquesta informació serà utilitzada només per avalar o corregir les activitats fins a la fi del període establert. En un futur, també es podran consultar per a la planificació de campanyes i plans de comunicació següents.

11.2. Resultats

Una vegada el pla de comunicació estigui enllestit i s'hagi dut a terme, és important determinar si s'han assolit els objectius del pla i en quina mesura. Un mes després de l'última acció del pla, l'abril de 2019, l'equip directiu i l'equip de comunicació es reuniran per analitzar conjuntament els resultats del pla de comunicació i comparar els obtinguts amb els esperats.

- Avaluació de judici: observacions personals, subjectives que analitzin el *feedback* informal que ha generat el pla entre empresa i públics per una banda els propis membres de l'empresa que han participat en el pla i per l'altra un equip d'experts externs a l'organització.

- Outputs de comunicació: quantificar el treball de la producció del missatge (missatges llançats i elements de comunicació produïts, distribució del missatge (contacte i nombre de

missatges enviats), cost del missatge (inversió de diners), valor de la publicitat (*Media Relation Rating Points*) i equivalència de la publicitat (*Advertisint Value Equivalency*).

- Objectius de coneixement: exposició del missatge (*clipping*), contingut del missatge (positiu o negatiu), llegibilitat i comprensió del missatge.

- Objectius d'acceptació: *Feedback* de l'audiència.

- Objectius d'acció: participació de l'audiència, observació directa, efectivitat relativa dels mitjans.

12. Conclusions

El pla de comunicació per al foment i la promoció de l'ús del transport públic - Barcelona 2019 és apte per assolir els objectis marcats respectant el pressupost acordat i duent a terme les accions planificades sense o amb lleugeres modificacions.

A partir d'un exhaustiu estudi del sistema actual del transport públic de Barcelona, s'han configurat les línies de treball que aconseguiran millorar la imatge pública de TMB i demostrar que la xarxa de transport públic pot ser rendible i sostenible. L'empresa té algunes debilitats, com que les estacions de metro són de construcció vella i amb poca ventilació, encara més de la meitat de la flota d'autobusos no és hibrida i contamina més, molts dels seus competidors operen en el mateix territori i els preus del servei que ofereix són elevats en comparació a altres ciutats de l'Estat. En canvi, els usuaris punten amb nota alta i estan satisfets del servei que ofereix TMB, l'empresa compta des d'un principi amb el suport de les institucions i la xarxa de transport públic actual està preparada per absorbir més usuaris.

La Unió Europa es troba en un moment de transformació marcat per l'aplicació de l'Agenda 2030 de les Nacions Unides. En els últims anys la comunitat ha demostrat una sòlida posició en matèria de desenvolupament sostenible i ha manifestat un ferm compromís perquè tots els països membres treballin sota aquests paràmetres en tots els nivells. Amb la posada en pràctica d'aquest pla de comunicació, TMB aprofita per pujar aquest tren universal per millorar les necessitats de les generacions actuals sense perjudicar les futures i situar-se al costat de les potències mundials.

Sota el missatge principal *"Més transport públic, menys contaminació"* o *"El transport públic és vida"*, entre altres, aconseguirem canviar els hàbits dels barcelonins. La construcció de societats sostenibles és una responsabilitat ètica si els recursos limitats. Com hem pogut comprovar, cada vegada més gent és conscient que cal protegir el planeta disminuint la contaminació, reciclant i estalviant energia. El canvi climàtic s'està desplegant a gran

velocitat i els anys vinents en patirem les conseqüències. Hem d'evolucionar cap a societats sostenibles, verdes, intel·ligents i resilients.

El pla de comunicació despertarà un interès notable pel medi ambient als mitjans de comunicació i faran ressò de la nova aposta de TMB en aquesta matèria i destacaran el front comú, fins ara mai vist, format per empresa de transports, institucions públiques i plataformes ciutadanes. Els nous aliats socials, tot i que en un principi diran que és una mesura que arriba tard, acabaran agraint l'esforç de TMB i del sector per adaptar-se al nou panorama basat en la sostenibilitat i el respecte al medi ambient. El suport de l'administració local i el Govern serà clau perquè ens aportarà credibilitat davant la societat, impacta amplificat per aconseguir una cobertura global i finançament econòmic per desenvolupar l'estratègia.

Un disseny creatiu, innovador i trencador combinat amb un ús adequat de les noves tecnologies és l'element essencial per aconseguir bons resultats. Diàriament l'audiència rep milers d'impactes i el nostre no ha de ser un més sinó que ha de ser el més atònit. La selecció de l'estudi creatiu a través d'un concurs públic és una de les principals tasques per garantir l'èxit de la campanya.

Gràcies a aquest pla de comunicació, TMB tindrà en plena activitat la seva estratègia de futur i mantindrà la posició líder davant les empreses del sector del transport públic que operen a la ciutat comtal demostrant un fidel compromís amb la societat, la salut i el medi ambient.

Bibliografia

AMORÓS. M. D. (2014). Aplicació mòbil per gestionar, comprar i validar bitllets de transport públic. Universitat Oberta de Catalunya.

APANASEVIC. A., MARKENDHAL. J. (2018). *The value of mobile ticketing from a public transport perspective*. Journal of Payments Strategy & Systems (pàg. 292-305) <http://0-eds.a.ebscohost.com.cataleg.uoc.edu/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=eb5eb1c8-6f64-491f-9b5c-e52d851a53fc%40sessionmgr4007>

BONNIN. J. J. (2015). *Proposta per a la mobilitat en transport públic: MoveOnApp*. Universitat Oberta de Catalunya.

CASTAÑER. M., NUSS. S., (2012) *La Governança de la sostenibilitat i el canvi climàtic en l'àmbit local.* Edició Documenta Universitària.

DANKLEFSEN. N. (2010) *El futuro de la movilidad en la UE.* Institute for Social-Ecological Research - www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=6dbe0ea3-0d33-4f26-9afc-7a2f4109d447&groupId=7294824

LÓPEZ. BORJA. A. S. (s.f.) *Análisis del comportamiento del transporte público a nivel mundial.* Universidad Particular Internacional SEK - http://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1528/1/An%C3%A1lisis%20Del%20Comportamiento%20Del%20Transporte%20P%C3%BAblico%20A%20Nivel%20M.pdf

MARTIN. P./RUIZ. A./SÁNCHEZ. J. I. (2013) *El sistema de transporte público en España: una perspectiva interregional.* Cuadernos de economia Scielo - http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722012000300009

MICHALEWICZ-KANIOWSKA. M., ZAJDEL.M. (2017) *Public Transport as an important element in the development of the region.* LUCRĂRI ŞTIINŢIFICE, SERIA I, VOL.XIX (2). Biblioteca UOC.

OYÓN. J. L. (1999) La movilidad en las ciudades. Transporte público y estructura urbana (De mediados s.XIX a mediados s.xx): Gran Bretaña, España, Francia y Países germánicos. Dialnet

PAULSSON. A., HYLANDER. J., HRELIA. R., (2017). *'One for all, or all for oneself? Governance cultures in regional public transport planning'*. Routledge. Biblioteca UOC

PONCE. MOLINA. L. (2016/2017) *Análisis estratégico del transporte públic en España y propuestas de mejora.* Universidad Miguel Hernández. - http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4076/1/TFG%20Ponce%20Molina%2C%20Luis.pdf

SMITH. R. D. (2013) 'Strategic planning for public relations' 4rta edició de Routledge

VILA. J. (2017) 'Comunicació estratègica i creativa a les organitzacions. Guia d'aprenentatge' Material UOC

VILA. J. (s.f.) 'Gestió estratègica de la marca' Material UOC

A.A. (s.f.) *El Caso de Londres*. UpCommons UPF- https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/3390/40877-7.pdf?sequence=7&isAllowed=y

Webgrafia

A.A. (2017) Movilidad urbana: las ciudades del mundo más sostenibles en materia de movilidad. Arcadis - https://www.arcadis.com/es/espana/noticias/ultimas-noticias/2017/movilidad-urbanalas-ciudades-del-mundo-mas-sostenibles-en-materia-de-movilidad/

MEDINA. S./ JONHSON. G. *Cómo mejorar el transporte público con datos*. publicat a Animal Político - https://www.animalpolitico.com/bloguerostranseunte/2016/09/16/mejorar-transporte-publico-mediante-datos/

PALOU. N. (2016) 'La Barcelona del futuro: más sostenible i pensada para el ciudadano' publicat a La Vanguardia - http://www.lavanguardia.com/vivo/ecologia/20160922/41481600170/supermanzanas-superilles-barcelona-movilidad-sostenible-plan-ciudad-vehiculos-peatones.html

PAZ. M. (2012) Por qué Londres es un ejemplo mundial en transporte público. publicat a El Definido - http://www.eldefinido.cl/actualidad/mundo/2948/Por_que_Londres_es_un_ejemplo_mundial_en_transporte_publico/

Campanya de promució del transport públic i del comerç de proximitat 'Puja al bus i baixa promocions!' de l'Ajuntament de Tàrrega del 2013 - http://emtanemambtu.cat/wp-content/uploads/2013/10/DossierPremsaTarraQR.pdf

Web PTP, l'associació per a la promoció del transport públic- www.transportpublic.org

Article *'Más frecuencia, más velocidad, más transporte público'* de Barcelona.cat (s.f.) - http://mobilitat.ajuntament.barcelona.cat/es/noticia/mzas-frecuencia-mzas-velocidad-mzas-transporte-pzblico

Article 'Los medios de transporte en la ciudad. Un análisis comparativo' de Ecologistas en acción - https://www.ecologistasenaccion.org/IMG/pdf_Cuaderno_2_Comparativa_medios.pdf

Article 'El boom de población en Londres' de guirilandia - http://www.guirilandia.com/2015/01/07/boom-poblacion-londres/

Transport for London, Travel in London Report 7. (2014) - https://tfl.gov.uk/cdn/static/cms/documents/travel-in-london-report-7.pdf

Enquesta *'Datos y estadísticas de uso del transporte público en Barcelona, España'* de l'aplicació Moovit - https://moovitapp.com/insights/es/Moovit_Insights_%C3%8Dndice_de_Transporte_P%C3%BAblico-362