



PLAN ESTRATÉGICO 2024 - 2027



GUAGUAS MUNICIPALES



Plus Bapa

5

699

H
15

H14



PLAN ESTRATÉGICO 2024 - 2027



GUAGUAS
PARA TODO. PARA TODOS.

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN	8	4. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	28
1.1 La empresa	10	4.1 Agenda de cambio	28
1.2 Guaguas en cifras	12	4.2 Mapa estratégico	36
2. COMPROMISO CON LA MOVILIDAD SOSTENIBLE	14	4.3 Objetivos estratégicos	38
2.1 Misión	14	EJE 1 Descarbonización	40
2.2 Valores	14	EJE 2 Modelo de red sostenible	44
2.3 Visión	15	EJE 3 Equilibrio financiero	48
2.4 Compromiso con la Agenda de Naciones Unidas	17	EJE 4 Talento, conocimiento y bienestar	52
3. ANÁLISIS DE ENTORNO	18	4.4 Evaluación y seguimiento del Plan Estratégico	57
3.1 Variables externas globales	19		
3.2 Tendencias sectoriales	24		
3.3 Partes interesadas	26		

1. PRESENTACIÓN



PRESENTACIÓN

CARTA DEL DIRECTOR GENERAL



Miguel Ángel Rodríguez

Director general de Guaguas Municipales

Guaguas Municipales se presenta, por su carácter de empresa pública, por la credibilidad de su marca, por su capilaridad y por la proximidad de su personal con el gran público, entre otras importantes propiedades, como el instrumento más eficaz y eficiente para liderar la movilidad sostenible en Las Palmas de Gran Canaria.

Para el ciclo 2024-2027, hemos rediseñado nuestro plan estratégico al objeto de preservar y fortalecer nuestra compañía que, por su contribución al bienestar general, la productividad, el crecimiento, la cohesión social y territorial del municipio, se integra como eje fundamental para el cumplimiento de los compromisos de la Agenda 2030 en la capital.

Hemos revisado la misión, visión y valores de la compañía, poniendo énfasis en la necesidad de conciliar nuestra irrenunciable misión pública, asumiendo un papel creciente en la prestación del servicio para la ciudadanía, con la capacidad de afianzar un marco económico sólido y de relaciones estables que nos permitan ampliar nuestra cuota modal a través de una red más moderna, eficiente, segura, accesible y limpia (descarbonizada).

En un contexto donde la movilidad ya es indudablemente percibida como un derecho fundamental de la ciudadanía, permanecemos en la tarea, junto al resto de Administraciones Públicas, de generar infraestructuras físicas y tecnológicas que nos ofrezcan soporte para avanzar hacia la excelencia de nuestro servicio, al tiempo que liberar el potencial de nuestro equipo para asumir los desafíos que presenta a diario una ciudad moderna y en desarrollo.

Les invito, con la lectura de este plan estratégico, a acompañarnos en este sugerente viaje.

PRESENTACIÓN

1.1

LA EMPRESA

Guaguas Municipales alcanza su función de servicio público eficaz y eficiente, después de atravesar momentos de incertidumbre global. **Somos la empresa municipal de transportes de Las Palmas de Gran Canaria**, una compañía constituida con 100% de recursos públicos, con más de 700 profesionales, que presta el servicio de transporte colectivo urbano en la ciudad.

Guaguas Municipales cuenta actualmente con una flota de **275 vehículos¹** que prestan servicio en un total de **46 líneas** que son explotadas directamente por la empresa. 42 de estas líneas son diurnas, 1

línea que opera a medianoche y 3 líneas que operan de noche. La longitud total de la red alcanza los **810 kilómetros** y tiene un total de **842 paradas**. La Empresa Municipal de Transporte presta servicio los 365 días del año durante las 24 horas.

Guaguas Municipales se presenta cada día ante la sociedad con el objetivo prioritario de ofrecerse como una **potente y eficaz solución de movilidad para los ciudadanos**. Para mantenernos en la vanguardia, acometemos un proceso cíclico de renovación y modernización de la flota, así como de todos nuestros sistemas de gestión. Apostamos firmemente por la implantación de nuevos proyectos tecnológicos con los que realizaremos un importante avance tanto en el servicio como en la información y atención a los clientes, especialmente a personas que requieren de una atención especial.

En nuestro proceso histórico –iniciado con la municipalización de 1979–, tras mantener un esfuerzo constante de modernización, **la empresa ha consolidado paso a paso una tendencia de equilibrio**, que se manifestó en 2023 con un extraordinario incremento de viajeros, que superó la barrera de los 47 millones de clientes.

Guaguas Municipales se sitúa hoy como una empresa con experiencia, arraigada e implicada con la sociedad en la que presta servicio (a través del apoyo a proyectos de valor social) y de probada solvencia en su servicio. **La empresa cuenta con la confianza de millones de viajeros** y esto la coloca en una situación ideal en el objetivo de abordar el proyecto de integrar en su sistema un nuevo modelo de transporte público para la ciudad: la MetroGuagua.

La **puesta en marcha de la MetroGuagua**, con el apoyo del Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria, reafirmará la decidida apuesta por la movilidad sostenible, que supondrá la posibilidad de dar un salto cualitativo en el transporte público del municipio y, por tanto, un importante camino para garantizar un futuro de estabilidad y prosperidad para la empresa.

Guaguas Municipales, **empresa adherida al Pacto Mundial de Naciones Unidas**, hace una apuesta sólida por un modelo de gestión en consonancia con los tiempos que corren, en equilibrio económico, social y medioambiental, y basado en la seguridad y la calidad como elementos fundamentales del servicio.

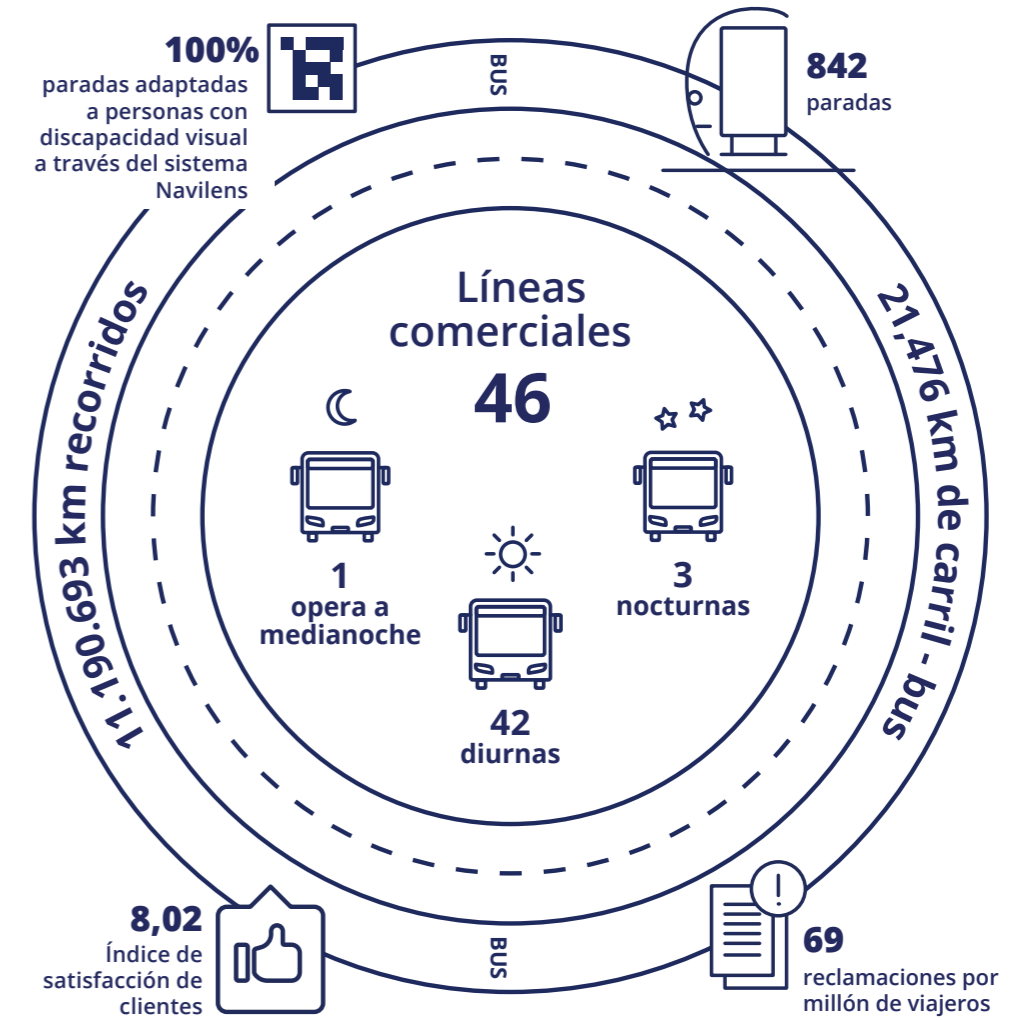
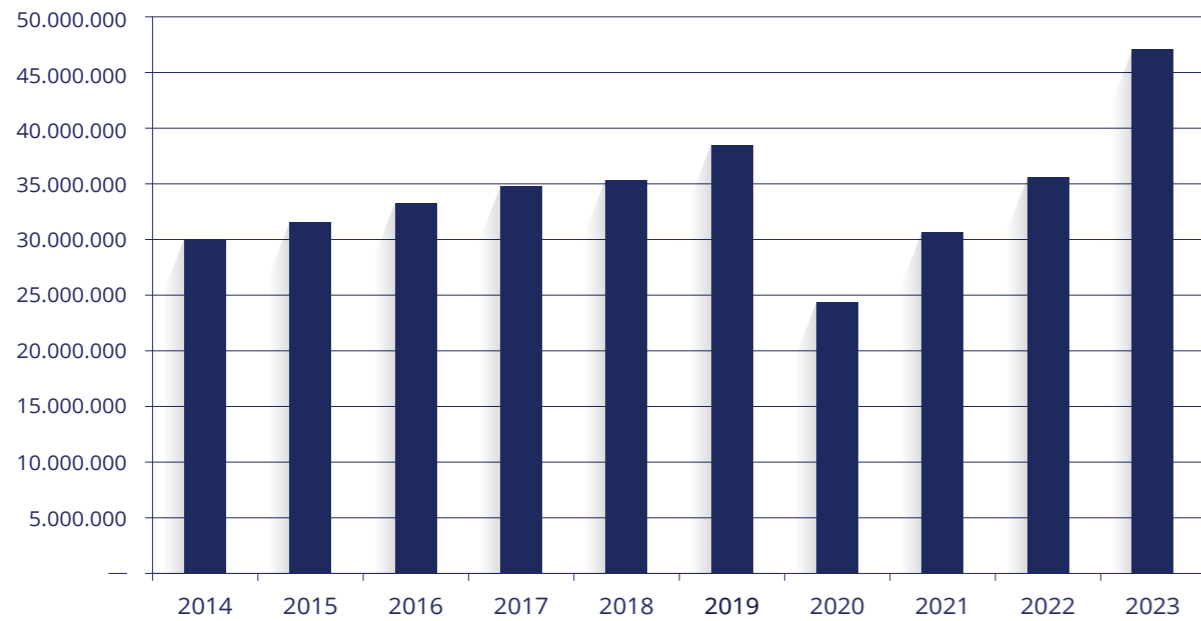


¹ Datos a 30/09/2024

1.2.

GUAGUAS EN CIFRAS

Guaguas ha alcanzado la cifra máxima de viajeros de los últimos 20 años en 2023, llegando a un total de 47,9 millones de viajeros. Esta cifra se explica por el impacto de la gratuidad del transporte, que ha provocado un incremento acelerado de viajeros en el transporte público colectivo de la ciudad.



// EQUIPO

El equipo humano de la Empresa Municipal de Transporte está formado por 747² trabajadores que realizan diariamente una importante labor en el desarrollo de transporte urbano público.

Del total de trabajadores de Guaguas Municipales, 609 son conductores, 26 son mandos de movimiento, 69 pertenecen al área de dirección y administración, y 43 son personal de taller que son los responsables del mantenimiento diario de las guaguas que conforman la actual flota.

2 Datos a 30/09/2024



2.

COMPROMISO CON LA MOVILIDAD SOSTENIBLE

2.1.

MISIÓN

Somos la compañía pública de transporte de referencia en Las Palmas de Gran Canaria, que facilita la mejor solución de movilidad colectiva para residentes y visitantes de la ciudad. Como actor clave, ofrecemos una red de transporte segura, accesible y eficaz, que contribuye a consolidar el derecho a una movilidad urbana sostenible.

2.2.

VALORES

Los valores que deben estar presentes son:



Integridad



Compromiso en la estrategia de la empresa



Ilusión



Motivación



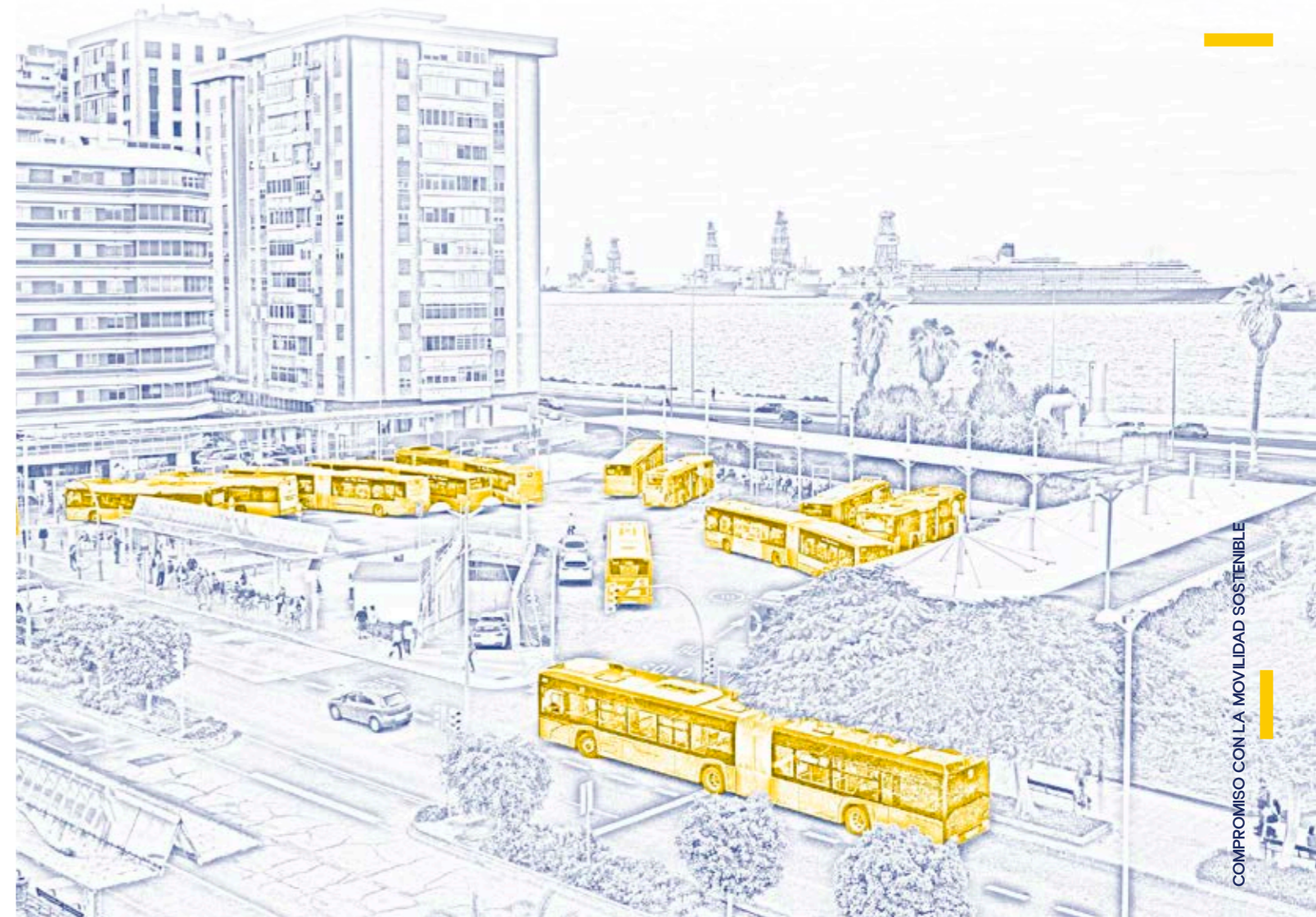
Respeto y aceptación de la diversidad



Flexibilidad



Cultura preventiva y de la salud



2.3.

VISIÓN

En 2024 se ha redefinido la visión para definir el futuro que queremos en relación con la movilidad de nuestra ciudad y la contribución de Guaguas para lograrlo.

Hemos planteado la nueva visión para el período estratégico 2024-2027

Hacer que Guaguas Municipales incremente su cuota dentro de la movilidad de la ciudad a través de una red más moderna, eficiente, segura, accesible y limpia (descarbonizada). Generar infraestructuras físicas y tecnológicas para el impulso de nuestros servicios, de la mano de las Administraciones Públicas, al tiempo que liberar todo el potencial del equipo de personas para asumir los desafíos que presenta una ciudad moderna y en desarrollo.



2.4.

COMPROMISO CON LA AGENDA DE NACIONES UNIDAS

En 2015, los 193 estados miembro de las Naciones Unidas aprobaron la **“Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”**, donde se establecían 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que marcarán el camino a seguir para la transformación global del modelo económico hacia un sistema más sostenible. Si bien estos 17 ODS fueron presentados como un instrumento para que los gobiernos guíen sus políticas e iniciativas legislativas, las organizaciones de todo el mundo han estado integrando las preocupaciones derivadas de esos ODS en sus estrategias y actividades.

Con el afán de apoyar la Agenda 2030 y sus metas, Guaguas ha integrado la sostenibilidad en la misión, visión, valores y estrategia de la empresa, creando así un marco para el desarrollo de la movilidad sostenible en la ciudad. Este enfoque de movilidad sostenible está alineado, en particular, con el **ODS 11. Ciudades y Comunidades Sostenibles**, y, más concretamente, con la meta 11.2 que pretende proporcionar de aquí a 2030 *“sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos”*.

En este sentido, la implantación de políticas de movilidad impacta en diversos Objetivos de Desarrollo Sostenible y Guaguas, con su actividad, logra contribuir a los siguientes:



// ¿CÓMO HA INTEGRADO GUAGUAS EL ENFOQUE DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN SU ESTRATEGIA?

En la misión se hace referencia a **la mejora de la movilidad de la ciudad en Las Palmas de Gran Canaria**, al carácter de servicio público y sostenible y a la contribución a la mejora de la calidad de vida y a la sostenibilidad del medio ambiente en Las Palmas de Gran Canaria.

Desde el mismo propósito se encuentra ya integrado el enfoque de sostenibilidad.

En la visión se establece la meta de ser **líder en el sector de la movilidad, y prestar un servicio con niveles excelentes de seguridad y confort**.

Además, se adquiere el compromiso de ser el actor clave en la movilidad sostenible y en la mejora de las condiciones de vida de la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria.

En el diseño del presente Plan Estratégico se ha realizado un análisis de requisitos, necesidades y expectativas, riesgos y oportunidades de todos los Grupos de interés. Se han priorizado los aspectos más relevantes y han sido trasladados a la estrategia de Guaguas mediante los objetivos estratégicos que se materializarán a través de las iniciativas que la entidad ha planteado para el periodo del Plan Estratégico.

3.

ANÁLISIS DE ENTORNO

El análisis de entorno se ha realizado haciendo uso de las siguientes herramientas y metodologías:

- › Estudio de los grupos de interés (partes interesadas).
 - › Elaboración de las matrices DAFO y CAME.
 - › Estudio de variables externas, mediante metodologías como el PESTEL, e incluyendo el análisis de las Megatendencias actuales.
 - › Estudio de las tendencias sectoriales.
- Estas herramientas son clave para conocer el entorno de la empresa y adecuar la estrategia a seguir al contexto actual, a las previsiones futuras, y a los requisitos de los distintos agentes que influyen o son influidos por nuestra actividad.



3.1.

VARIABLES EXTERNAS GLOBALES

// VARIABLES POLÍTICO-LEGALES

El contexto normativo actual dibuja un panorama de profundos cambios en el sector del transporte, impulsado por la creciente preocupación global por la sostenibilidad y la descarbonización. En este sentido la legislación laboral tiene también un gran impacto en el sector.

A nivel europeo, se ha establecido un marco político ambicioso que prioriza la movilidad sostenible, con un fuerte énfasis en el transporte público, la movilidad activa y la digitalización. El Pacto Verde Europeo y los planes nacionales derivados de él han establecido una hoja de ruta clara hacia una movilidad más limpia y eficiente.

En España, la legislación también ha evolucionado significativamente en los últimos años, con la aprobación de leyes clave como la de Cambio Climático y la de Economía Circular. La próxima Ley de Movilidad Sostenible, aún en trámite, consolidará este marco normativo y marcará las directrices para los próximos años.

Este nuevo marco normativo tiene importantes implicaciones para las empresas de transporte público colectivo:

- › **Mayor regulación:** Se espera un aumento de la regulación, tanto a nivel estatal como autonómico y local, lo que exigirá a las empresas adaptarse a nuevos estándares y requisitos.

- › **Financiación pública:** La financiación pública del transporte público se verá afectada por las nuevas políticas, con un mayor énfasis en la sostenibilidad y la eficiencia.

- › **Digitalización:** La digitalización del transporte será un elemento clave, con la implementación de nuevas tecnologías y soluciones digitales para mejorar la gestión y la prestación de servicios.

- › **Cohesión territorial:** Se buscará una mayor coordinación entre los diferentes niveles administrativos para garantizar una movilidad sostenible y eficiente en todo el territorio. Esto es tanto más importante en un territorio dividido geográficamente como Canarias, y donde se establece en su REF (Régimen Económico y Fiscal) que el transporte regular colectivo es un servicio público esencial y un transporte integrado a nivel insular.

En el caso concreto de Las Palmas de Gran Canaria, la ciudad cuenta con un plan de movilidad urbana sostenible y está desarrollando nuevas ordenanzas para adaptarse a este nuevo contexto.

La Concejalía de Movilidad ha diseñado, además, la Estrategia de Movilidad Sostenible de Las Palmas de Gran Canaria 2023 - 2026 teniendo en cuenta las tres dimensiones del desarrollo sostenible, alineándose con la Agenda 2030 y basándose en los conceptos de accesibilidad, transporte sostenible, seguridad vial, cambio climático y salud, así como cultura y buen gobierno.

Somos la compañía pública de transporte de referencia en Las Palmas de Gran Canaria, que facilita la mejor solución de movilidad colectiva para residentes y visitantes de la ciudad. Como actor clave, ofrecemos una red de transporte segura, accesible y eficaz, que contribuye a consolidar el derecho a una movilidad urbana sostenible.

// VARIABLES ECONÓMICAS

Las proyecciones económicas a nivel global y nacional apuntan a un escenario de crecimiento moderado en los próximos años. El ritmo de avance del PIB en 2024-2026 será sensiblemente inferior al observado en 2023.

Las principales variables económicas que influirán en el sector del transporte son:

- › **Crecimiento económico:** Se prevé un crecimiento económico moderado, lo que impactará en la demanda de transporte.
- › **Inflación:** Tras un periodo de aumento, se espera que la inflación se modere, lo que podría afectar a los costes operativos de las empresas.
- › **Tipos de interés:** La evolución de los tipos de interés influirá en las condiciones de financiación para las empresas y en la inversión.
- › **Precios de la energía y materias primas:** Las fluctuaciones en los precios de la energía y las materias primas impactarán directamente en los costes operativos del sector.

- › **Política fiscal:** Las decisiones en materia de política fiscal, como los cambios en los impuestos o subvenciones, pueden afectar a la demanda y a los costes de las empresas.

Además de estas variables generales, existen otras incertidumbres que podrían influir en el sector del transporte, como los conflictos geopolíticos y bélicos, que pueden generar volatilidad en los mercados y afectar a la economía global, o la política monetaria europea, donde las decisiones de los bancos centrales pueden influir en los tipos de interés y en el crecimiento económico. El ritmo de ejecución de los proyectos asociados a Fondos Europeos también puede incidir sobre la capacidad de financiación.

Así, el entorno económico para las empresas de transporte se caracteriza por un crecimiento moderado, una inflación que tiende a moderarse y una serie de incertidumbres que podrían afectar a la evolución de la actividad económica.

nal, lo que puede limitar la capacidad adquisitiva de los usuarios y afectar la demanda de transporte público.

- › **Dispersión urbana:** El crecimiento urbano desordenado ha generado una mayor dispersión de la población y de las actividades, lo que dificulta la prestación de servicios de transporte público eficientes.

La presión demográfica en la isla afecta a la movilidad en la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria, ya que concentra los principales servicios, tanto administrativos como de compras, ocio y sanitarios. La ciudad es generadora y atractora de movimientos, lo que hace que aumente el tráfico en la misma y que hayan aumentado los desplazamientos.

De esta forma, las variables sociales en Las Palmas de Gran Canaria presentan un escenario complejo y dinámico, que exige a las empresas de transporte una adaptación constante a las nuevas realidades. La creciente demanda de movilidad, la competencia de nuevos modos de transporte y la necesidad de atender a una población cada vez más diversa son algunos de los principales desafíos a los que se enfrentan.

// VARIABLES SOCIALES

La dinámica demográfica de Las Palmas de Gran Canaria presenta características particulares que influyen directamente en la demanda y oferta de transporte:

- › **Crecimiento poblacional:** A pesar de contar con una población estable en los últimos años, se proyecta un crecimiento poblacional a largo plazo, impulsado principalmente por la inmigración.
- › **Envejecimiento poblacional:** La proporción de personas mayores de 65 años aumentará en las próximas décadas, lo que podría modificar los patrones de movilidad.
- › **Urbanización:** La población se concentra cada vez más en áreas urbanas, generando una mayor demanda de transporte.
- › **Gentrificación:** El fenómeno de la gentrificación está transformando el centro de la ciudad, desplazando a los residentes hacia las periferias y generando nuevas dinámicas de movilidad.
- › **Desigualdad social:** La tasa de desempleo en Canarias se mantiene por encima de la media nacio-



GUAGUAS MUNICIPALES



GUAGUAS MUNICIPALES

// VARIABLES TECNOLÓGICAS

La transformación digital está revolucionando el sector del transporte, impulsada por el desarrollo de nuevas tecnologías y la creciente demanda de servicios más personalizados y eficientes.

Las principales tendencias tecnológicas que impactan en el sector son:

- › **Ciudades inteligentes:** La adopción del concepto de Smart City promueve el uso de tecnologías como la sensorización, el internet de las cosas y la inteligencia artificial para optimizar la gestión del transporte urbano y mejorar la experiencia del usuario.
- › **Digitalización del cliente:** El cliente actual es más exigente y demanda servicios personalizados, información en tiempo real y una experiencia de usuario más satisfactoria.
- › **Tecnologías limpias:** La adopción de tecnologías como la energía limpia y los vehículos eléctricos es fundamental para reducir las emisiones de CO2.

Algunas de las tecnologías específicas que están impactando en el sector incluyen:

- › **Sensorización:** Permite recopilar datos en tiempo real sobre el estado de las infraestructuras, el tráfico y la demanda de transporte.
- › **Inteligencia artificial:** Facilita la toma de decisiones más eficientes, la optimización de rutas y la personalización de los servicios.
- › **Big data:** Permite analizar grandes volúmenes de datos para identificar patrones y tendencias, lo que ayuda a mejorar la planificación y la gestión de los servicios.
- › **Ciberseguridad:** Garantiza la protección de los sistemas y datos de la empresa frente a posibles ciberataques.

La tecnología está transformando radicalmente el sector del transporte, creando nuevas oportunidades y desafíos para las empresas. Para mantenerse competitivas, las empresas de transporte deberán invertir en tecnología, innovar en sus servicios y adaptarse a las nuevas demandas de los usuarios.



// VARIABLES AMBIENTALES

Las variables ambientales tendrán principalmente un impacto a nivel de disponibilidad de recursos y en el marco normativo que se está implantando y afectando a Europa, España y Canarias. Entre otros, el Pacto Verde Europeo establece los objetivos en movilidad de: reducir un 90% las emisiones de gases de efecto invernadero de aquí a 2050; digitalizar el transporte con sistemas inteligentes de gestión del tráfico, aplicaciones inteligentes, MaaS, y movilidad automatizada; impulsar el suministro de combustibles no fósiles y finalizar las subvenciones de los combustibles fósiles; abordar las emisiones y la congestión urbana, mediante la mejora del transporte público y la penalización del uso del automóvil.

Son muchas las variables ambientales a tener en cuenta, aunque las principales variables que impactan en el sector del transporte son:

- › **Cambio climático:** El aumento de las temperaturas, los eventos climáticos extremos y el aumento del nivel del mar presentan desafíos importantes para la infraestructura y la operación de los sistemas de transporte.

- › **Contaminación:** Las emisiones de gases de efecto invernadero y contaminantes atmosféricos generados por el transporte contribuyen al cambio climático y a la degradación de la calidad del aire.
- › **Recursos naturales:** La dependencia de los combustibles fósiles y la escasez de recursos naturales plantean desafíos para la sostenibilidad a largo plazo del sector.
- › **Legislación ambiental:** La creciente regulación ambiental a nivel nacional y europeo impone nuevos requisitos a las empresas de transporte en materia de emisiones, eficiencia energética y gestión de residuos.

En este sentido, la sostenibilidad ambiental se ha convertido en un factor clave para el éxito a largo plazo de las empresas de transporte. Aquellas empresas que integren la sostenibilidad en su estrategia empresarial y adopten prácticas más sostenibles estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del futuro y contribuir a un desarrollo más sostenible.



3.2.

TENDENCIAS SECTORIALES

El sector de la movilidad urbana pública de pasajeros está en constante evolución, adaptándose a las nuevas necesidades de los ciudadanos y a los avances tecnológicos. Entre las principales tendencias que podemos observar en la actualidad, cabe destacar las siguientes:

- 1. Movilidad como Servicio (MaaS):** Esta tendencia busca integrar diferentes modos de transporte en una única plataforma, permitiendo a los usuarios planificar y pagar sus viajes de forma multimodal.
- 2. Electrificación de los vehículos:** Cada vez son más las ciudades que apuestan por la electrificación del transporte público, como medida para reducir la contaminación y mejorar la calidad del aire. Los autobuses, tranvías y metros eléctricos son cada vez más comunes en las ciudades de todo el mundo.
- 3. Conducción autónoma:** La tecnología de conducción autónoma está evolucionando rápidamente y se espera que tenga un impacto significativo en el sector del transporte público en los próximos años. Algunas ciudades ya están realizando pruebas con autobuses y taxis autónomos.

4. Uso de la Inteligencia artificial y el Big Data:

La inteligencia artificial se está utilizando cada vez más para mejorar la eficiencia del transporte público. Se utiliza para optimizar las rutas, predecir la demanda de pasajeros y mejorar la seguridad a bordo. El análisis de datos masivos (Big Data) permite a los operadores de transporte público obtener información valiosa sobre los hábitos de viaje de los usuarios. Esta información se puede utilizar para mejorar la planificación de los servicios y ofrecer una experiencia de viaje más personalizada.

- 5. Pago sin contacto:** Los sistemas de pago sin contacto se están implantando cada vez más en el transporte público, lo que facilita y agiliza el proceso de pago para los usuarios.
- 6. Mayor accesibilidad:** Se están realizando esfuerzos para mejorar la accesibilidad del transporte público para personas con discapacidad.
- 7. Seguridad:** La seguridad es una de las principales preocupaciones de los usuarios del transporte público. Los operadores están invirtiendo en nuevas tecnologías y medidas para mejorar la seguridad de sus servicios.

// CIUDADES INTELIGENTES Y ADAPTABLES

Las ciudades no solo están adoptando nuevas tecnologías en el transporte público, sino que también están adaptando su infraestructura y planificación urbana para crear un entorno más favorable para la movilidad sostenible. Algunas de las tendencias más relevantes en este sentido son:

- 1. Ciudades inteligentes:** La sensorización y la recopilación de datos en tiempo real permiten a las ciudades optimizar la gestión del tráfico, los semáforos y el aparcamiento.
- 2. Peatonalización:** Se está rediseñando el espacio público para dar prioridad a los peatones y ciclistas, creando más zonas peatonales, aceras más anchas y carriles bici.
- 3. Intermodalidad:** Se busca facilitar la interconexión entre diferentes modos de transporte, creando estaciones intermodales y mejorando la integración tarifaria.

4. Zonas de bajas emisiones: Se están implantando zonas en las que se restringe el acceso a vehículos contaminantes, con el objetivo de mejorar la calidad del aire.

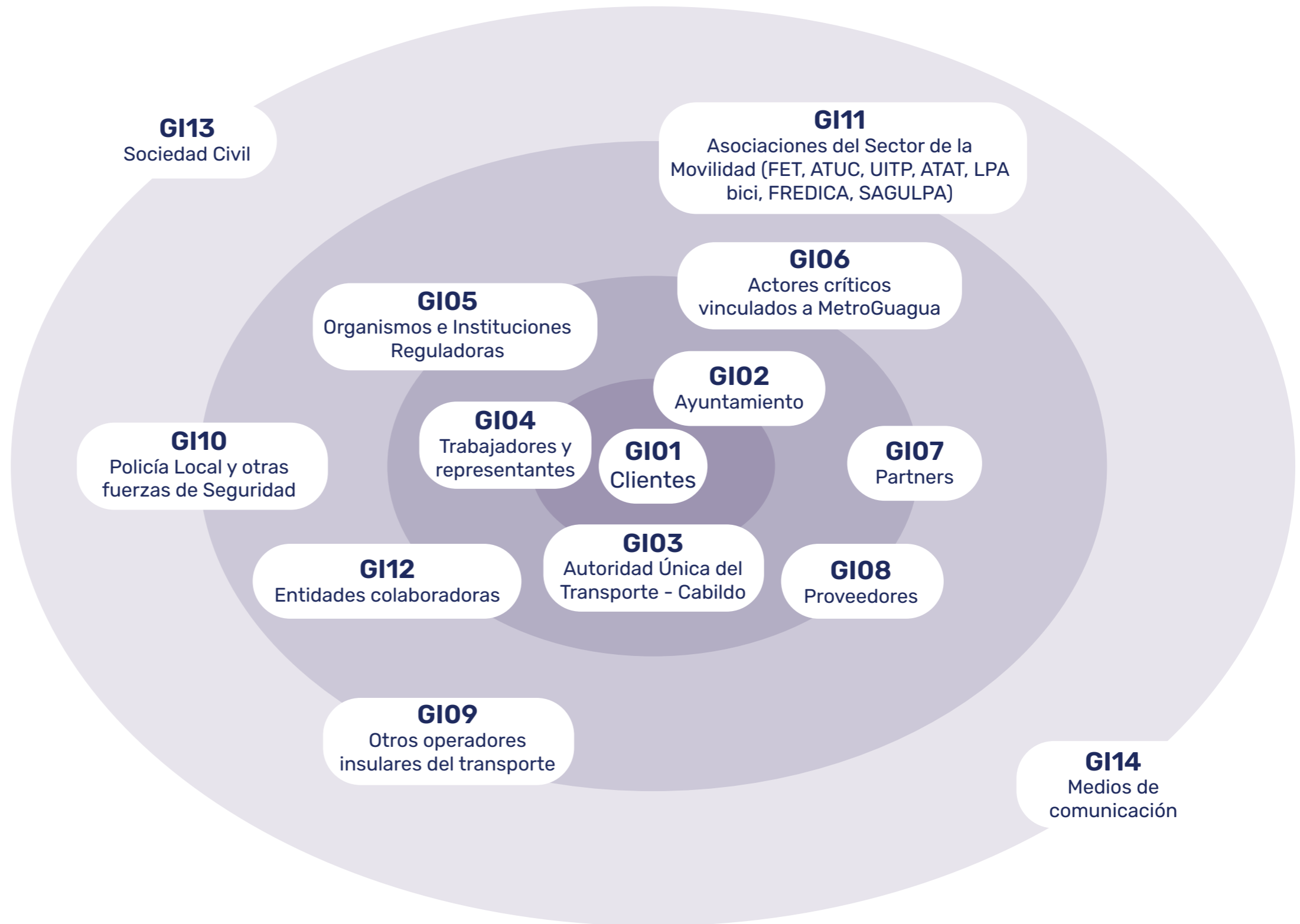
- 5. Micromovilidad:** Se está fomentando el uso de vehículos de micromovilidad como patinetes eléctricos y bicicletas, como alternativa al coche privado.
- 6. Transporte público a demanda:** Se están desarrollando sistemas de transporte público a demanda, que se adaptan en tiempo real a la demanda de los usuarios.
- 7. Urbanismo verde:** Se está impulsando la creación de ciudades más verdes, con más espacios verdes y medidas para reducir la contaminación.
- 8. Planificación urbana participativa:** Se busca involucrar a los ciudadanos en la planificación urbana, para que las ciudades se adapten mejor a sus necesidades. Destacando la movilidad de género e infantil.

3.3.

Partes interesadas

Hemos clasificado nuestros grupos de interés (partes interesadas) atendiendo a los distintos tipos de interacción que tenemos con cada uno de ellos y a la capacidad de influencia recíproca. En el análisis que se ha realizado sobre cada grupo, hemos identificado sus requisitos, necesidades y expectativas, además de potenciales oportunidades y riesgos que surgen de nuestra relación con ellos así como la eficacia e idoneidad de los canales con estos grupos de interés.

A continuación, presentamos el mapa de los principales grupos de interés para Guaguas.



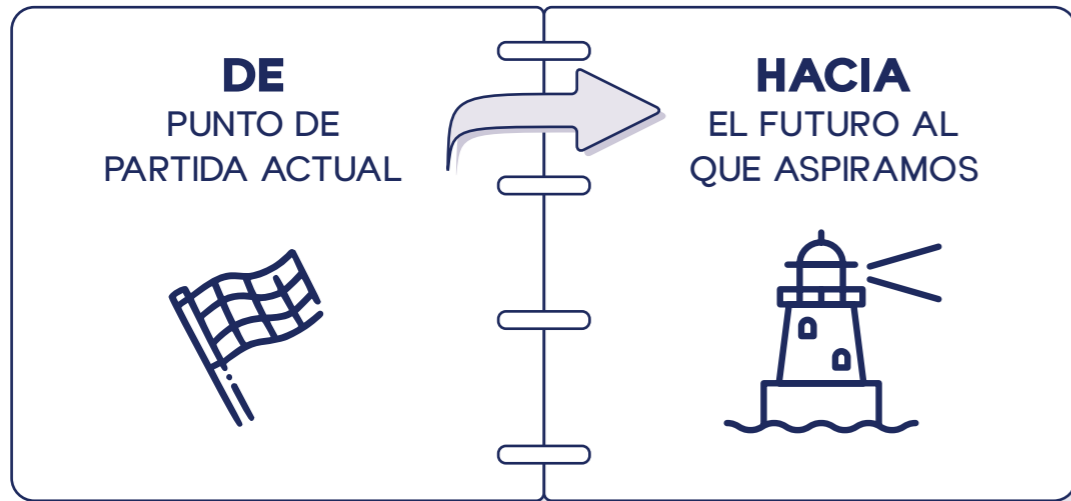
4. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1.

AGENDA DE CAMBIO

La agenda de cambio estratégico es una herramienta de gran utilidad para comenzar a visualizar la transformación, y consiste en desglosar la visión enunciada, identificando los factores clave que deben cambiar en una organización. Para ello, analizamos los "gaps" que tiene la organización en 6 ámbitos para alcanzar su visión estratégica:

- > El Gap de desempeño
- > El Gap de imagen
- > El Gap de aproximación al cliente
- > El Gap en innovación
- > El Gap en la cultura
- > El Gap en las personas



POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

EL GAP DE DESEMPEÑO



POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

EL GAP DE IMAGEN



POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

EL GAP DE DE APROXIMACIÓN AL CLIENTE



POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

EL GAP EN INNOVACIÓN



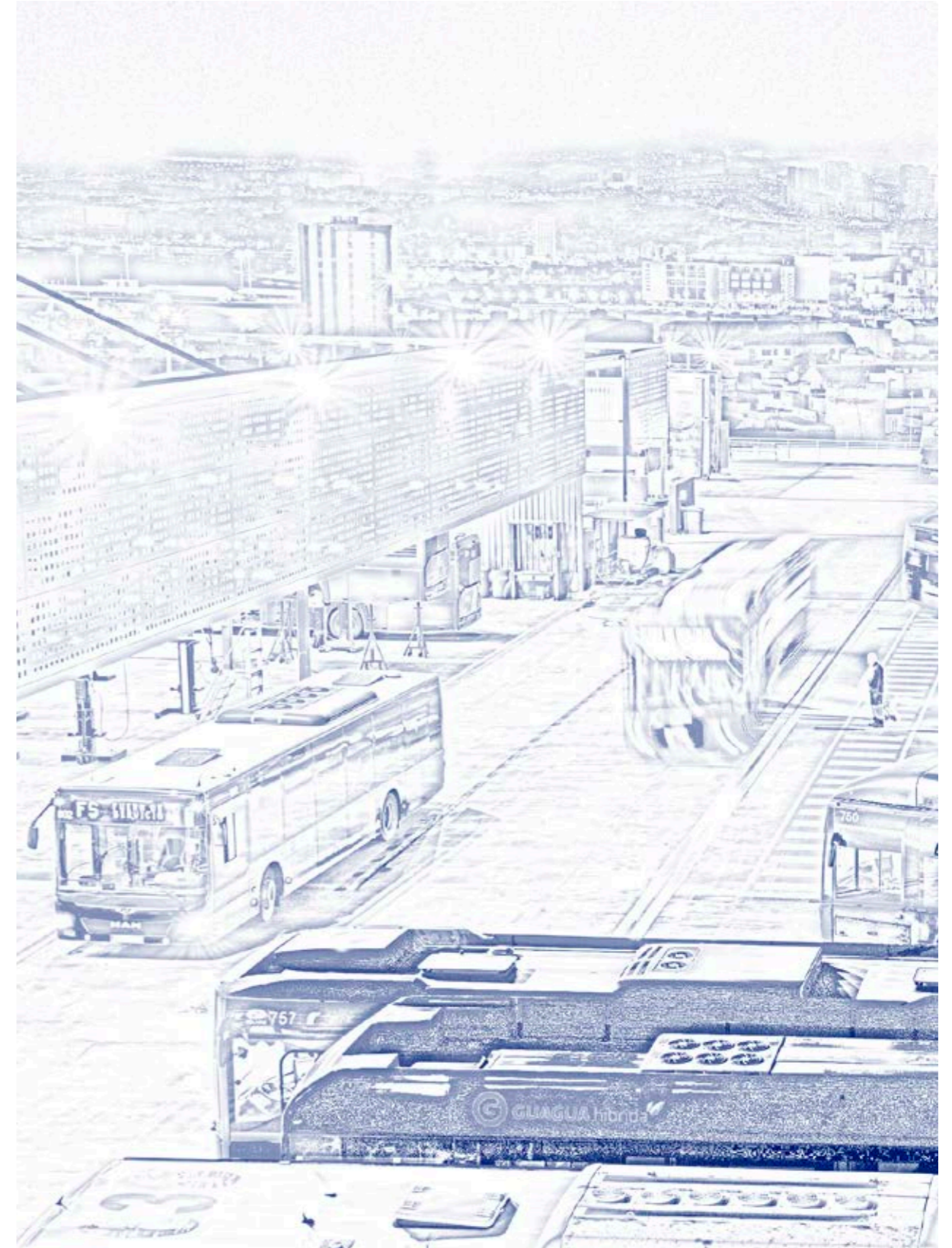
POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

EL GAP EN LA CULTURA



POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

EL GAP EN LAS PERSONAS

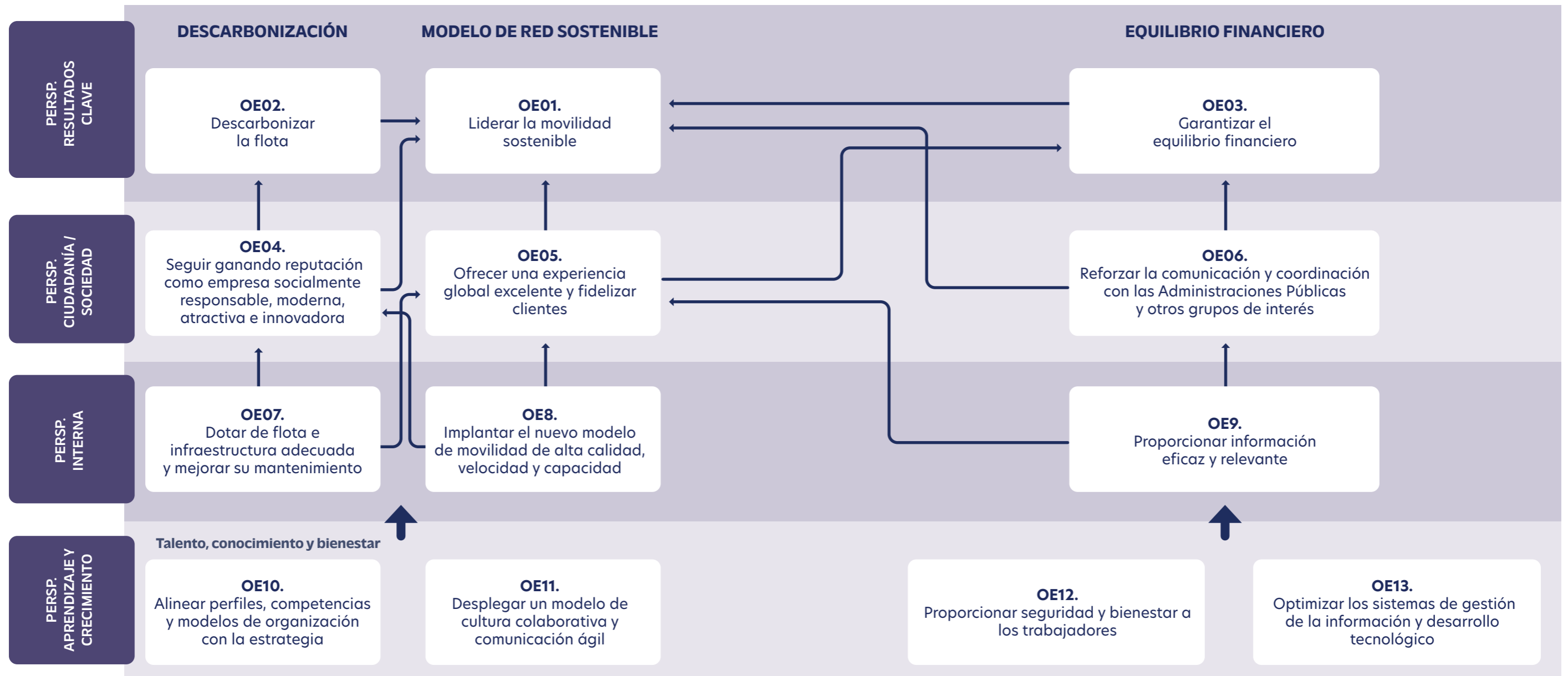


4.2.

MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico de Guaguas, realizado mediante la técnica del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral, o CMI), ofrece una visual de los objetivos estratégicos de la entidad atendiendo a la perspectiva

en la que se encuentran: Perspectiva de Resultados Clave, Perspectiva del Cliente o Sociedad, Perspectiva Interna, y Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.



4.3.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Como empresa comprometida con el desarrollo sostenible, Guaguas ha diseñado un Plan Estratégico que tiene en cuenta las tres dimensiones de la sostenibilidad (económica, social y ambiental) y que está alineado con varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en un afán de apoyar la consecución de la Agenda 2030.

La ejecución del Plan Estratégico y de sus objetivos se llevará a cabo mediante iniciativas estratégicas, y las acciones asociadas a las mismas. Se han identificado **más de 30 iniciativas estratégicas** que se extienden a todas las áreas de la empresa y requerirán la participación de todos los Departamentos. Se plantean como proyectos transversales que dinamizarán la innovación y harán de la estrategia “el trabajo de todos los días” en Guaguas.

A continuación, presentamos los distintos Ejes de la estrategia de Guaguas, así como los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico 2024-2027, su vinculación con los ODS, y las iniciativas que nos ayudarán a alcanzar nuestras metas.

EJE 1.

DESCARBONIZACIÓN

EJE 2.

MODELO DE RED SOSTENIBLE

EJE 3.

EQUILIBRIO FINANCIERO

EJE 4.

TALENTO, CONOCIMIENTO
Y BIENESTAR

EJE 1.

Descarbonización

El **Eje 1: Descarbonización** representa un compromiso firme de nuestra empresa con la sostenibilidad y la lucha contra el cambio climático. A través de este eje, nos proponemos establecer un sólido plan de renovación de flota que nos encamine a la reducción óptima de emisiones, adoptando tecnologías limpias y eficientes.

Además de renovar la flota, invertiremos en infraestructuras adecuadas y en la digitalización de nuestros procesos de mantenimiento, con el objetivo de optimizar la gestión de nuestros vehículos y garantizar su máxima eficiencia.

Este eje no solo responde a las normativas ambientales cada vez más exigentes, sino que también nos posiciona como una empresa líder en el sector, comprometida con un futuro más sostenible y con el bienestar de las generaciones futuras.

Objetivos del Eje

- > OE.02 Descarbonizar la flota
- > OE.04 Seguir ganando reputación como empresa socialmente responsable, moderna, atractiva e innovadora
- > OE.07 Dotar de flota e infraestructura adecuada y mejorar su mantenimiento

Contribución del Eje a la Agenda 2030



OE.02

Descarbonizar la flota

Establecer un sólido plan de renovación de flota que nos encamine a alcanzar niveles óptimos de emisiones, que nos permitan lograr los objetivos establecidos por las normativas nacional y europea.

Meta

- > En 2027, las emisiones de gases de efecto invernadero de Guaguas estarán alineadas con el Acuerdo de París sobre reducción del calentamiento global, contribuyendo así a limitar el cambio climático.

Iniciativas

- > Plan de renovación de la flota
- > Plan de reducción de emisiones de Gases de Efecto Invernadero

Responsable

Dirección General

OE.04**Seguir ganando reputación como empresa socialmente responsable, moderna, atractiva e innovadora**

Mejorar y mantener la percepción positiva de la empresa en aspectos claves, con un enfoque integral que abarque acciones sostenibles y responsables, fomento y actualización de su imagen corporativa, adopción de tecnologías avanzadas, creación de un entorno laboral positivo y promoción de la innovación en todos los niveles de la organización.

Meta

- › En 2027, Guaguas superará el 90% de puntuación en su estudio de marca, cumplirá sus controles de cumplimiento entre el 95% y el 100% y mantendrá los niveles máximos de puntuación de transparencia por parte del Comisionado.

Iniciativas

- › Implantación de sistemas de racionalización de la compra pública
- › Promoción de campañas para mejorar el posicionamiento de Guaguas Municipales
- › Reporting conforme a la Directiva CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)
- › Plan de comunicación para la continuidad del negocio

Responsable

Dirección de Control Interno y Compras

OE.07**Dotar de flota e infraestructura adecuada y mejorar su mantenimiento**

Los cambios tecnológicos en los vehículos, y el cumplimiento de la normativa vigente, convierten en indispensable la adecuación de los servicios básicos actuales y nos conducen a la generación de nuevas infraestructuras para ofrecer respuestas eficientes a las necesidades futuras. Asimismo, cobra vital importancia la digitalización de los procesos asociados al mantenimiento de los vehículos e infraestructuras.

Meta

- › En 2027, Guaguas dispondrá de las infraestructuras necesarias para desarrollar el modelo de movilidad sostenible previsto en la ciudad cumpliendo con los niveles de calidad requeridos.

Iniciativas

- › Plan de electrificación
- › Digitalización del taller
- › Plan de construcción de nuevas cocheras
- › Plan de adecuación de infraestructuras, terminales y zonas de transbordo
- › Plan de Accesibilidad

Responsable

Dirección de Coordinación, Innovación e Infraestructuras

EJE 2.

Modelo de red sostenible

En el **Eje 2: Modelo de red sostenible**, nos comprometemos a ofrecer una experiencia de viaje excepcional a nuestros clientes, convirtiéndonos en su primera opción para desplazarse por la ciudad. Queremos que cada viaje sea una experiencia positiva y satisfactoria, que vaya más allá de la simple traslación de un punto a otro. Para lograrlo, invertiremos en la mejora continua de nuestros servicios, la personalización de la oferta y la fidelización de nuestros clientes.

Además de ofrecer un servicio de alta calidad, también apostaremos por la innovación tecnológica para optimizar nuestras operaciones y mejorar la experiencia del usuario. Implementaremos soluciones tecnológicas que permitan una mayor eficiencia en la gestión de la flota, la optimización de las rutas y la mejora de la información al usuario. De esta manera, nos posicionaremos a la vanguardia del sector del transporte público y contribuiremos a la transformación digital de la ciudad.

Objetivos del Eje

- > OE.01 Liderar la movilidad sostenible
- > OE.05 Ofrecer una experiencia global excelente y fidelizar clientes
- > OE.08 Implantar el nuevo modelo de movilidad de alta calidad, velocidad y capacidad

Contribución del Eje a la Agenda 2030



OE.01

Liderar la movilidad sostenible

Afianzarnos en la cabeza de la movilidad sostenible en Las Palmas de Gran Canaria, alcanzando una cuota en el reparto modal acorde a lo establecido en el PMUS (Plan de Movilidad Urbana Sostenible) y, de manera creciente, que nos posicione como el principal actor en la movilidad sostenible de la ciudad, por encima de otros modos de transporte.

Meta

- > En 2027, Guaguas alcanzará el 20% de cuota en el reparto modal.

Iniciativas

- > Seguimiento de la implantación del proyecto MetroGuagua
- > Reordenación de la Red de Líneas con horizonte 2027

Responsable

Dirección General

OE.05**Ofrecer una experiencia global excelente y fidelizar clientes**

Nuestro conocimiento del sector nos enseña que la experiencia del cliente no es solo trabajar en lo que nuestro cliente necesita, en lo que quiere y en conocer sus puntos de dolor, sino dar respuestas a sus necesidades de movilidad, lo que significa mucho más que un viaje agradable. Queremos que nuestro cliente tenga una experiencia excelente en todas las etapas de su viaje, lo que nos permitirá disponer de clientes fidelizados en toda la cadena de valor de nuestro servicio.

Meta

- › En 2027, Guaguas mantendrá su índice de satisfacción por encima de 8 y el NPS (Net Promoter Score) se situará entre 8 y 9.

Iniciativas

- › Plan de excelencia en atención al cliente
- › Digitalización de los títulos de viajes propios
- › Plan de fidelización de clientes

Responsable

Dirección de Calidad y Comercial

OE.08**Implantar el nuevo modelo de movilidad de alta calidad, velocidad y capacidad**

Implementar una red de transporte urbano colectivo adaptada al crecimiento y desarrollo de la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria, fomentando la puesta en marcha de líneas troncales que operen con unidades de gran capacidad y dotando a la red de la infraestructura y servicios que permitan la priorización y segregación del transporte público, con el objetivo de alcanzar altos estándares de calidad a través de la puntualidad, regularidad y capacidad del servicio.

Meta

- › En 2027, la red de líneas de Guaguas operará con altos estándares de calidad en cuanto a puntualidad y velocidad comercial, consolidando el modelo de red, disponiendo de, al menos, una línea de alta capacidad y operando de forma eficiente.

Iniciativas

- › Plan de priorización del transporte público
- › Comisión de Disponibilidad

Responsable

Dirección de Operaciones

EJE 3.

Equilibrio financiero

El **Eje 3: Equilibrio financiero** se centra en asegurar la sostenibilidad económica de la empresa a largo plazo. Para ello, nos comprometemos a mantener una sólida posición financiera, garantizando el acceso a una amplia gama de herramientas y fuentes de financiación. Asimismo, fortaleceremos nuestra relación con las Administraciones Públicas, estableciendo canales de comunicación fluidos y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Este eje es fundamental para garantizar la continuidad del negocio y nuestra capacidad para invertir en proyectos de mejora y crecimiento. A través de una gestión financiera eficiente y una estrecha colaboración con las Administraciones Públicas, podremos asegurar el cumplimiento de nuestras obligaciones y contribuir al desarrollo sostenible de la ciudad.

Objetivos del Eje

- › OE.03 Garantizar el equilibrio financiero
- › OE.06 Reforzar la comunicación y coordinación con las Administraciones Públicas y otros grupos de interés
- › OE.09 Proporcionar información eficaz y relevante

Contribución del Eje a la Agenda 2030



OE.03

Garantizar el equilibrio financiero

Continuar garantizando que la sociedad cuenta con una amplia gama de herramientas financieras, que nos provean de información económica significativa y fiable, al objeto de contribuir a la correcta toma de decisiones; al tiempo que reafirmar un marco estable de relaciones con las Administraciones Públicas para alinear los planes a medio y largo plazo, con miras a garantizar el cumplimiento de las obligaciones de la compañía pública.

Meta

- › En 2027, Guaguas mantendrá sus ratios financieros de forma que se cumplan los compromisos con el Banco Europeo de Inversiones y se garanticen las inversiones para los grandes proyectos de Guaguas en este período.

Iniciativas

- › Creación de un marco de negociación de aportaciones plurianuales según planificación económica cuatrienal

Responsable

Dirección Económico Financiero

OE.06**Reforzar la comunicación y coordinación con las Administraciones Públicas y otros grupos de interés**

Debemos mantener canales de comunicación constantes y fluidos con las Administraciones Públicas que tengan competencia en materia de movilidad, así como con otros grupos de interés, con el fin de alcanzar los acuerdos que se establezcan en materia económica, social y ambiental. Ponemos especial interés en diferenciar la coordinación con las Administraciones Públicas por su impacto en la definición de la política de movilidad en un futuro.

Meta

- › En 2027, Guaguas habrá abierto canales de comunicación fluidos con la Administración con una agenda sistemática de comunicación en la que participen los distintos niveles de la organización.

Iniciativas

- › Agenda de trabajo con Administraciones Públicas
- › Integración de la comunicación de incidencias a los viajeros
- › Agenda de reuniones con los grupos de interés
- › Desarrollo del argumentario para la consecución de la financiación para la MetroGuagua

Responsable

Dirección de Relaciones Institucionales

OE.09**Proporcionar información eficaz y relevante**

Garantizar la ejecución de las acciones necesarias para disponer en el horizonte temporal del plan estratégico de un set de datos relevantes, actuales y fiables que se usen como base para la toma de decisiones operativas y empresariales.

Meta

- › En 2027, Guaguas contará con un sistema de información estructurado que permita las decisiones ágiles basadas en información objetiva.

Iniciativas

- › Plan Integral de Gestión de Datos 2024-2027

Responsable

Dirección Económico Financiero

EJE 4.

Talento, conocimiento y bienestar

El **Eje 4: Talento, conocimiento y bienestar** tiene como objetivo principal potenciar el capital humano de la organización, fomentando una cultura de innovación y aprendizaje continuo. A través de este eje, buscamos alinear los perfiles y competencias de nuestros colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa, promoviendo el desarrollo de nuevas habilidades y la adopción de tecnologías emergentes. Asimismo, fomentaremos una cultura de colaboración y comunicación abierta que permita compartir conocimientos y experiencias, generando un ambiente de trabajo motivador y productivo.

Por otro lado, nos centramos en el bienestar y la seguridad de nuestros colaboradores, reconociendo que son nuestro activo más valioso. Creemos que un entorno de trabajo seguro y saludable es fundamental para atraer y retener talento, así como para mejorar la productividad y el compromiso de nuestros equipos.

Objetivos del Eje

- › OE.10 Alinear perfiles, competencias y modelos de organización con la estrategia
- › OE.11 Desplegar un modelo de cultura colaborativa y comunicación ágil
- › OE.12 Proporcionar seguridad y bienestar a los trabajadores
- › OE.13 Optimizar los sistemas de gestión de la información y desarrollo tecnológico

Contribución del Eje a la Agenda 2030



OE.10

Alinear perfiles, competencias y modelos de organización con la estrategia

Incorporar nuevas aportaciones de valor por parte de las personas apoyadas en el uso de la tecnología y en la revisión de cómo estamos haciendo las cosas para “trabajar mejor”, al tiempo que disponer periódicamente de datos que fundamenten decisiones, con el objetivo de disponer de capacidad para anticiparnos a nuevas necesidades y/o previsión de problemas, ante la realidad cambiante e incierta.

Meta

- › En 2027, Guaguas habrá alineado todos sus niveles de organización con la estrategia y contará con las competencias estratégicas necesarias para desarrollar el modelo de movilidad y de negocio definido en este plan.

Iniciativas

- › Redefinición de la capa de organización de Mandos Intermedios
- › Regulación interna del teletrabajo
- › Plan Director de formación 2024-2027 alineado con la estrategia
- › Generación de contenidos digitales de soporte al know-how y formación online
- › Profesionalización del taller

Responsable

Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas

OE.11**Desplegar un modelo de cultura colaborativa y comunicación ágil**

Identificar e incorporar prácticas organizativas y de comunicación que facilite las relaciones personales en el contexto laboral y promueva equipos de trabajo eficaces y eficientes, en los departamentos y entre los departamentos, para la generación continua de valor y talento a través del conocimiento y experiencias compartidos.

Meta

- › En 2027, Guaguas alcanzará un índice de satisfacción del empleado por encima de 7.

Iniciativas

- › Experiencia del empleado
- › Plan de comunicación interna
- › Plan de implantación de la app del empleado

Responsable

Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas

OE.12**Proporcionar seguridad y bienestar a los trabajadores**

Continuar con la consolidación de la seguridad y bienestar de los trabajadores, consiguiendo la certificación como empresa saludable, lo que debería redundar en una disminución del índice de absentismo. De la misma manera, reducir la siniestralidad laboral vinculada a los accidentes de tráfico.

Meta

- › En 2027, Guaguas reducirá en un 1% su índice de siniestralidad y alcanzará un nivel de "Organización Saludable MAS", de acuerdo con la Especificación de Organización Saludable.

Iniciativas

- › Plan de reducción de la siniestralidad
- › Guaguas es Bienestar

Responsable

Dirección de Prevención, Riesgos Laborales y Seguros

OE.13**Optimizar los sistemas de gestión de la información y desarrollo tecnológico**

Entendiendo que la tecnología no es un fin en sí mismo, sino un medio para mejorar como empresa, debemos analizar, digitalizar y automatizar todos los procesos que sean posibles con el propósito de dotarnos de Información para poder analizar los procesos para transformarlos y mejorarlos de manera segura. Todo ello, usando la tecnología disponible que más se adecúe a cada caso, poniendo en marcha las herramientas más precisas para lograr el objetivo.

Meta

- › En 2027, Guaguas habrá transformado sus procesos y tendrá el nivel de desarrollo tecnológico adecuado para dar soporte al modelo de movilidad sostenible implantado.

Iniciativas

- › Plan de ciberseguridad
- › Plan de Digitalización

Responsable

Dirección de Informática y TIC's

4.4.**EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

El Plan Estratégico 2024-2027 de Guaguas está concebido como un plan de carácter flexible y adaptativo que requerirá un seguimiento continuo, tanto de los avances y de las principales dificultades que puedan presentarse en la ejecución de las iniciativas y en el logro de los objetivos y metas marcados, como del escenario y contexto en que nos encontramos inmersos.

Guaguas se ha dotado de una plataforma informática sobre la que se registran todos los elementos del plan, objetivos, iniciativas, indicadores y metas, por

lo que se dispondrá de información continua, accesible y centralizada sobre su estado de avance.

Para cada objetivo e iniciativa se ha definido un responsable del Equipo Directivo, que será el encargado de proporcionar la información actualizada en el seno de los Comités de Seguimiento del Plan y de garantizar que su registro está convenientemente actualizado sobre la plataforma informática.

Anualmente, se realizará una evaluación cualitativa y cuantitativa del cumplimiento global de objetivos en base al grado de consecución de las metas fijadas, recogiendo en el Informe de Cuadro de Mando Integral o Cuadro de Mando Estratégico. Se revisarán además las variables de contexto, editándose nuevas versiones del Plan si fuera necesario.

Los resultados de dicha evaluación serán informados al Consejo de Administración anualmente.





GUAGUAS

PARA TODO. PARA TODOS.

www.guaguas.com