

LAS ESTACIONES COMO CENTRO DE SERVICIOS:  
REALIZACIONES Y PROYECTOS EN LA REGIÓN  
DE BARCELONA

MANUEL ACERO

*Economista i enginyer agrícola. Director general de Serveis Logístics de Transport, UNE d'Estacions i Serveis Conjunts, RENFE.*

---

## SUMARI

**1. El proceso de viaje y el rol del sistema estación**

**2. La estación: centro de servicios**

**3. Desarrollo del centro de servicios**

**4. El caso de Barcelona. Una referencia a la estación de Sants**

LAS ESTACIONES COMO CENTRO DE SERVICIOS:  
REALIZACIONES Y PROYECTOS EN LA REGIÓN DE BARCELONA

**1. El proceso de viaje  
y el rol del sistema estación**

Todo viaje se compone de una serie de etapas o acciones que se desarrollan secuencialmente. Parte de estas etapas se ejecutan en la estación, y el viajero valora, de una forma intuitiva, el grado de ajuste del servicio proporcionado a sus deseos y le otorga un significado relativo, basado en los aspectos de la utilidad individual que son afectados y la etapa del proceso de viaje en que se producen (tabla 1).

El análisis crítico de las etapas estacionarias del proceso del viaje permitirá definir conceptualmente un árbol de relevancia por medio del cual ponderar la importancia atribuible a los elementos funcionales de las estaciones desde la óptica de las desutilidades inducidas a los clientes del modo de transporte ferroviario que utilizan las estaciones y que, seguramente, proporcionará en muchos casos resultados distintos a los previstos por los diseñadores, especialmente cuando se trata de estaciones antiguas. Existen también ejemplos muy actuales, en los que se puede apreciar una atención del diseñador más asociada a su concepción del estereotipo que deben cumplir determinados espacios de uso colectivo (tabla 2), que a la necesidad de resolver problemas funcionales que dificultan el proceso de viaje

y de incrementar el atractivo de la estación para potenciarla como excelente contenedor de usos adicionales de carácter lúdico o comercial.

Las opiniones de los viajeros sobre las distintas etapas del proceso de viaje definidas anteriormente como estacionarias se han medido recientemente, mediante encuestas individuales a clientes en ruta (tabla 3) para obtener la opinión referida a la estación de origen, y a clientes que han rendido viaje para la opinión referida a la estación de destino. Se ha obtenido además la ponderación de la importancia relativa que cada segmento de viajeros concede a las diez etapas del proceso de viaje que se desarrollan en la estación. En total se han realizado 1.800 encuestas distribuidas por importancia de las estaciones y por tipo de tren y categoría de billetes.

El conocimiento de las etapas del proceso de viaje y el análisis de los resultados de encuestas de este tipo permiten:

- Definir e implantar una metodología para el desarrollo de centros de servicios en estaciones.
- Definir e implantar un sistema de evaluación de productos y servicios prestados en las estaciones.

**Tabla 1. Etapas de composición de un viaje**

Etapas de la utilidad individual	Etapas estacionarias del proceso de viaje
Comodidad	Acceso a la estación desde la ciudad
Certidumbre/incertidumbre	Tránsito en el entorno de la estación
Confort	Información sobre trenes
Economicidad y otros	Compra de billetes y facturación
	Información sobre salida del tren
	Espera del tren
	Utilización de servicios
	Salida al andén y acceso al tren
	Llegada a la estación de destino
	Servicio en la estación de destino

**Tabla 2. Necesidades del cliente**

Aspecto que se debe asegurar	Etapas del proceso de viaje	Elementos funcionales que integran la estación
Comodidad	Acceso a la estación	Señalización urbana
Certeza/seguridad	Entorno de la estación	Congestión del tráfico
Confort	Información sobre trenes	Señalización en la entrada
Economicidad	Compra del billete y facturación	Iluminación exterior
Y otros	Información de la salida de tren	Servicio telefónico
	Espera del tren	Folletos
	Utilización de los servicios	Taquillas
	Salida al andén	Máquinas expendedoras
	Llegada a la estación de destino	Megafonía
	Servicios en la estación de destino	Cuadros horarios
		Asientos
		Limpieza
		Servicios
		Cabinas telefónicas
		Quioscos de prensa
		Escaleras
		Pasos subterráneos
		Señalización de la salida
		Acceso a la salida
		Alquiler de coches
		Objetos perdidos

## 2. La estación: centro de servicios

Las estaciones, como hemos dicho, son puntos de acceso a los servicios ferroviarios. No obstante, sin cuestionar ni perder su vigencia esa realidad, se propone aceptar otras visiones y concebir la estación como: «un centro de servicios donde se debe producir un universo de experiencias con el telón de fondo de un viaje ferroviario».

La integración de los servicios que configuran la oferta del centro y dotarlos de ciertos rasgos de uniformidad atendiendo al rango o categoría de cada estación es imprescindible y requiere, además de una cuidadosa definición, una atención permanente sobre la propia concepción de la estación en relación con los valores y tendencias sociales que configuran actualmente el consumo y con la evolución de aspectos relativos a la utilidad individual, tales como

la comodidad, la certeza/incertidumbre, el confort y la economicidad.

La transformación de las estaciones, superando la concepción de simples puntos de acceso al tren, en centros de servicios que incorporan nuevas prestaciones permite mejorar:

- La percepción de calidad de la fase estacionaria, del proceso de viaje.
- Los ingresos por explotación de locales y prestación de servicios.
- La integración del ferrocarril en la vida de la ciudad.

Estos objetivos se deben cumplir aprovechando los múltiples motivos que puede generar, y de hecho genera, el acto de acudir a la estación. Es un hecho constatado que un porcentaje muy alto

**Tabla 3. Encuesta a clientes en ruta**

	Puntuación de las diferentes fases tratadas													TOTAL
	Madrid-Chamartín	Zaragoza	Valladolid	Irún	Venta de Baños	León	Vigo	Barna.-Sants	Valencia	Manzanares	Mérida	Linares-Baeza	Málaga	
Llegar a la estación	11,40	11,81	11,65	13,21	12,83	15,08	12,03	12,72	13,54	12,33	14,82	13,23	13,29	12,86
Exterior del edificio	4,48	5,86	4,85	3,59	5,99	5,26	4,77	3,66	3,54	6,20	5,44	3,54	4,39	4,61
Información sobre trenes	11,57	12,34	15,83	16,47	16,79	15,04	15,27	16,68	15,44	12,81	12,78	10,42	12,53	14,02
Compra de billetes	17,28	16,13	14,43	13,25	13,29	14,26	12,51	13,86	14,29	16,32	17,60	16,83	14,87	15,10
Información sobre la salida del tren	14,63	15,38	14,87	15,24	14,15	13,97	14,08	14,69	14,78	12,99	12,78	14,64	14,32	14,40
Espera del tren	10,98	11,25	10,01	11,40	9,80	10,12	9,46	9,37	9,55	11,40	9,96	12,51	10,40	10,50
Servicios complementarios	8,73	7,93	7,05	7,08	8,22	8,35	6,53	8,02	7,94	8,01	8,24	4,62	4,11	7,23
Andenes y acceso al tren	6,95	5,86	8,03	7,97	6,82	7,49	8,43	8,33	8,01	7,72	6,35	9,14	8,97	7,76
Llegada a la estación de destino	8,83	9,14	8,15	6,72	7,33	6,03	11,55	8,25	8,51	9,51	8,85	11,72	11,65	9,09
Servicios en la estación de destino	5,31	4,80	5,50	5,22	5,26	4,56	5,93	5,07	4,79	4,74	4,89	3,36	5,51	4,99
Total clientes encuestados	76	72	73	73	24	48	72	75	96	74	72	72	72	899

de personas acude a las estaciones con motivos distintos al de realizar un viaje. En una encuesta realizada no hace mucho tiempo en la estación de Madrid-Chamartín, se comprobó que del total de viajeros encuestados:

Iban a iniciar un viaje	54,0%
Esperaban un transbordo	16,6%
Acababan de llegar de viaje	3,3%
No eran viajeros	24,1%

Es decir, una cuarta parte de las personas que están en la estación no son viajeros; simplemente acompañan o esperan a un viajero, han acudido a obtener alguna información o adquirir un billete o simplemente pasean o entretienen su tiempo libre. Estas cifras se mantienen y amplían en estaciones no terminales en las que también se realizaron encuestas, tales como Zaragoza o Medina del Campo; es constatable que cuanto más pequeña es la población, más personas acuden a la estación a distraerse y a acompañar o esperar a los que viajan, y se advierte también en todos los casos que estas personas acuden a la estación con una elevada frecuencia y tan sólo el 20% lo hace una sola vez. Estos hechos refuerzan la potencialidad de la transformación en centro de servicios ya que la estación incorpora en sí misma un fuerte atractivo que debemos ser capaces de aprovechar.

Asociados a estos conceptos aparecen otros objetivos a cumplir en el espacio de la estación, que, no obstante, pertenecen más a la esfera de las necesidades empresariales y de los operadores de transporte que al cumplimiento estricto de requisitos funcionales o de servicios y que, generalmente, suelen referirse a la imagen y la comunicación. Así la necesidad de conseguir espacios de aspecto general inconfundible y asociado a la estación y de socializar códigos de lenguaje que permitan identificar fácilmente los servicios prestados por el operador dominante en cada estación.

En definitiva estaremos cumpliendo la misión deseable si:

– Proporcionamos todos los servicios básicos suficientes para satisfacer las necesidades de los viajeros en su etapa estacionaria.

– Conseguimos hacer atractivas las estaciones, tanto a los viajeros como al resto de las personas que acuden a ellas, mediante la definición e implantación adecuada de nuevos usos adicionales que creen y satisfagan expectativas en las personas, viajeros o no, que visitan la estación.

El cumplimiento de esta misión satisface plenamente nuestro concepto de calidad que se expresa en la fórmula «satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes».

Como ya hemos apuntado, para la determinación exitosa de estos nuevos usos es imprescindible analizar y conocer las nuevas tendencias de consumo; las actitudes marquistas de importantes sectores de consumidores en busca incansable de garantías de calidad, la apreciación cada vez mayor de la satisfacción de expectativas no primarias como el ocio y la cultura y la ambición de disfrutar y tener experiencias en los campos de la comunicación y los contactos sociales.

### **3. Desarrollo del centro de servicios**

La transformación de las estaciones ferroviarias en centros de servicios, la oportunidad para el desarrollo de su potencial comercial se basa en:

- Su localización central en las ciudades.
- El flujo de viajeros. En las estaciones importantes transita más gente que por cualquier calle principal de la ciudad.
- Su atractivo no sólo comercial, sino también lúdico e incluso estético.

Por estas circunstancias, con carácter general, no existen razones que impidan que una estación llegue a ser un destino en lugar de un elemento de paso hacia el destino.

Del análisis de las etapas estacionarias del proce-

so de viaje deben surgir pautas para la valoración sistemática de la estación y la adopción de medidas que permitan transformarla en un centro de servicios en el que se puede producir un universo de las experiencias.

Requiere, no obstante, revisar aspectos tales como:

- Características de los viajes, hábitos y potencial de compras.
- Situación y entorno de la estación.
- Acceso a la estación. Sistemas de señalización urbana de los itinerarios.
- Diseñar la oferta comercial
- Integrar la oferta comercial, con los servicios ferroviarios y la información, desde el aspecto de la mejora de la funcionalidad de la estación como elemento de la cadena de transporte.

Se trata, en definitiva, de asumir un compromiso de la integración de la estación con la ciudad,

- Mejorando su funcionalidad.
  - Perfeccionando las conexiones intermodales.
  - Adecuando los espacios a las nuevas propuestas.
- Identificando y determinando nuevas funcio-

nes urbanas y comerciales a cumplir por el sistema estación.

- Mediante el diseño de las conexiones con la ciudad.
- Reforzando el significado e imagen urbana de la estación.

A estos efectos se hace imprescindible definir, tras el proceso de análisis, un plan de actuaciones sobre la estación a transformar en centro de servicios, que considere sistemática, amplia y profundamente cada uno de los aspectos indicados (tabla 4).

#### 4. El caso de Barcelona. Una referencia a la estación de Sants

El caso de Barcelona es un ejemplo razonablemente típico del impacto producido por el ferrocarril en una trama urbana. Inicialmente, la ciudad estaba cruzada por dos trazados fundamentales: el de la Compañía del Norte, cuya estación principal era Norte-Vilanova con el sello de la poderosa arquitectura de Demetrio Ribes, y su continuidad hacia Vic y Puigcerdà, y el de MZA, con el edificio emblemático de la estación de Francia, que recogía prácticamente las líneas que discurrían próximas a la costa.

**Tabla 4. Desarrollo del centro de servicios**

Plan de actuaciones		
Mejora de la funcionalidad en servicios ferroviarios y comerciales	Intermodalidad y acceso	Identidad e imagen
Redimensionamiento del vestíbulo	Aparcamientos	Sistema de señalización exterior
Definición de la oferta comercial, de ocio y cultura	Accesos rodados	Sistema de señalización interior
Reordenación del conjunto	Sistema de accesos para peatones	
	Taxis, autobuses y metros	

Estos trazados, con estaciones terminales importantes relativamente próximas, situadas en el noroeste de la ciudad, facilitaron la generación de una serie de estaciones intermedias cuya ubicación era más centrada respecto al conglomerado urbano y de la red de transporte público.

Casi desde un primer momento, Barcelona fue consciente de la barrera física que suponía su trazado ferroviario y, por tanto, fue una de las primeras ciudades en las que se planteó con todo rigor la supresión de estas barreras. Por ello, los soterramientos de las vías férreas empiezan a ocurrir con mucha anticipación a los de otras ciudades con problemas similares.

Así se van liberando los espacios de la calle de Aragó, de la Meridiana y, por último, en fechas relativamente muy próximas, el ramal que, en superficie, discurría desde la plaza de les Glòries hasta la estación de Francia.

El Plan de Redes Ferroviarias, redactado en los años cincuenta por el Ministerio de Obras Públicas, contribuye a realzar más aún el papel de las estaciones: una hacia el sur de la ciudad, en los terrenos ocupados por el apeadero y la estación de ganados de Sants, y otra, más al norte, en la zona de la Sagrera.

Posteriormente, en la década de los sesenta, el Plan Sur fue modificado, se mantuvo Norte-Vilanova como estación de viajeros, aunque subterránea, y se desafectó de servicio la estación de Francia. Las estaciones de mercancías y centros de tratamiento técnico se mantenían en l'Hospitalet-Can Tunis para el caso de Sants, y en la Sagrera para Norte-Vilanova.

Este largo preámbulo sirve para definir el papel preponderante que la estación de Sants iba a adquirir con el paso del tiempo, máxime cuando el Plan de 1966 no se llegó a realizar en todos sus extremos y solamente Sants (y por supuesto Can Tunis) reuniría la casi totalidad del tráfico ferroviario desde su terminación en 1980.

Inicialmente, Sants fue un apeadero con una importante componente de transporte de ganado, relacionado con la proximidad del matadero, en lo que hoy es el parque de Joan Miró. A finales de los años sesenta, el Ministerio de Obras Públicas inició la construcción de la estación, y se amplió la superficie mediante la compra de terrenos a la España Industrial y por las expropiaciones efectuadas por la ejecución de los túneles de los lados Barcelona-l'Hospitalet. Desde el punto de vista urbanístico, su situación era fronteriza entre una zona de ensanche (avenida de Roma, Josep Tarradellas, Tarragona y Numància) con un barrio antiguo, el de Sants, absorbido por el crecimiento de la ciudad (Comtes de Belloc, Vallespir). Su relación con el metro, con diversas líneas de autobuses y la existencia de la línea férrea que la une con el aeropuerto (1975) la configuraba, desde su planteamiento, como una estación intermodal de gran importancia.

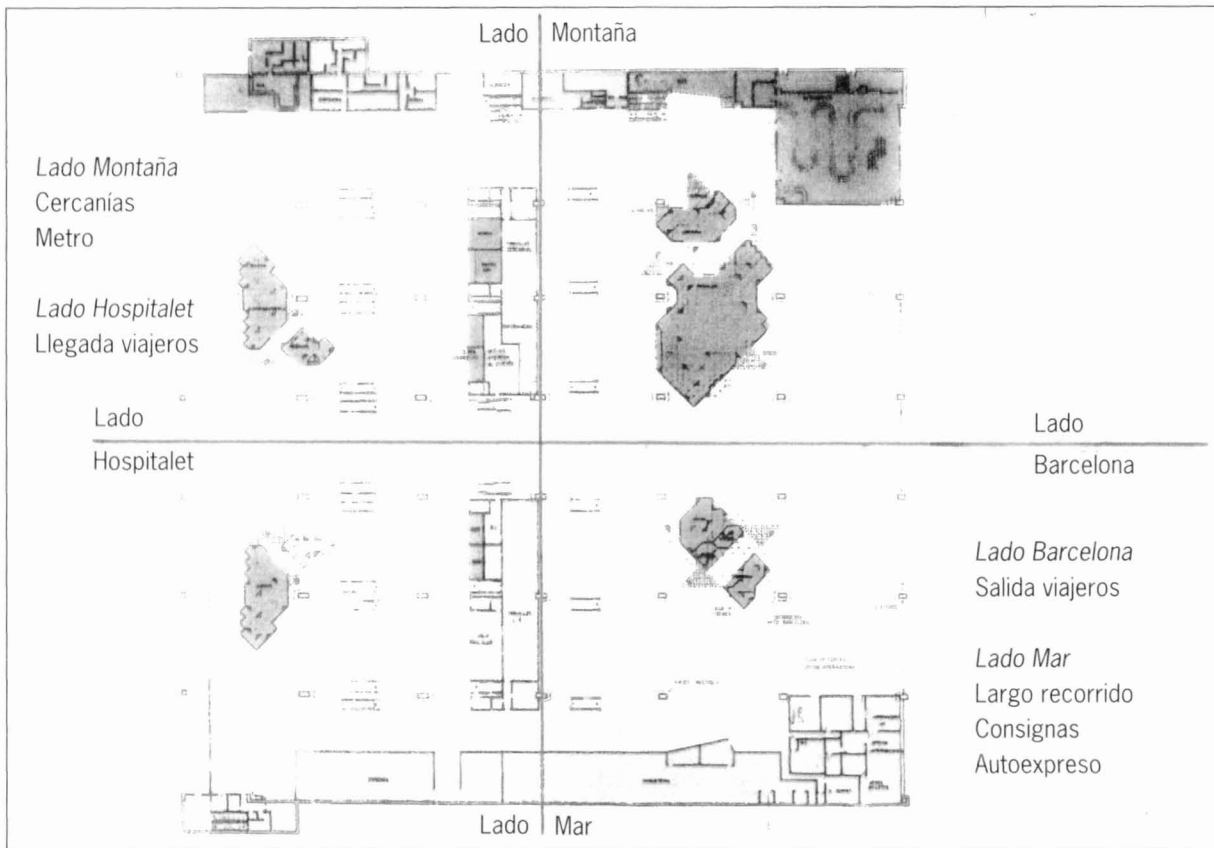
El vestíbulo de la estación de Sants (figura 1) se desarrolla en una planta cuadrada de 14.000 m<sup>2</sup> de superficie. La determinación de las distintas zonas está en función de los flujos de viajeros generados por la explotación de la estación y son muy sencillos de traducir.

Esta rigurosa geometría ha condicionado el establecimiento de los distintos espacios de la estación de tal modo que, por razones técnicas de la estructura que en su día construyó el Ministerio, fue necesario desarrollar las distintas dependencias sobre los muros laterales (lados mar y montaña); así, pues, quedaron, en principio, los espacios centrales para pequeñas instalaciones comerciales de carácter efímero, solución llevada a cabo en 1980 al ponerse la estación totalmente en servicio.

Experiencias anteriores demostraban, sin embargo, la potencialidad comercial del espacio considerado globalmente, por lo que un planteamiento más riguroso y ordenado ha permitido aumentar sensiblemente las superficies comerciales e incrementar nuestra capacidad de oferta y mejorar notablemente la calidad de los espacios generados, lo cual,



**Figura 1. Vestíbulo de la estación de Sants**



finalmente, redundando tanto en el beneficio del cliente como de la propia rentabilidad obtenida.

El centro de servicios de Sants se ha completado, finalmente, con la construcción del hotel, cuya explotación comenzó en 1992.

Desde los primeros proyectos de Sants, siempre se ha previsto la construcción de un edificio que venía a completar un volumen más bien anodino, y que ha sido objeto de diversos convenios con el Ayuntamiento de Barcelona, que, desde un principio, acogió la iniciativa con sumo interés y comprensión.

Finalmente, la construcción de las plazas, tanto las que miran hacia el centro de Barcelona (Països Catalans) como hacia l'Hospitalet, han venido a cicatrizar la herida que la construcción de la estación había producido en la trama urbana y han contribuido a una mejor integración en su entorno.

En suma, sin haber alcanzado totalmente las metas a las que nos proponemos llegar en el futuro, Sants es un buen modelo de centro de servicios y una muestra feliz de los resultados obtenidos con una buena colaboración entre las diversas administraciones y entidades involucradas en el proceso.