

17^a REUNIÓN INTERMEDIA
DE LOS COMITÉS TÉCNICOS DE ALAMYS

3-7 de junio de 2012

Transporte Urbano Económicamente Sustentable

Autor: Álvaro Caballero Rey

Gerente Comercial y de Asuntos Corporativos

Metro de Santiago de Chile





*¿Es posible con la
visión tradicional?*



Índice

- Contexto Chile y Santiago
- Metro de Santiago hoy
- Sustentabilidad (Triple resultado de Última Línea)
- Conclusiones

Índice

- Contexto Chile y Santiago
- Metro de Santiago hoy
- Sustentabilidad (Triple resultado de Última Línea)
- Conclusiones

Chile



- Superficie: 756.102,4 km²
- Población: 17.402.630
- PIB per capita: 14.413 US\$
- Índice de desarrollo humano: 0,8 (lugar 44 en el mundo, parecido a países de la Unión Europea como Portugal o Letonia, **primer lugar en Latinoamérica**)
- Alto grado de urbanización: 87% del total nacional, viven en zonas urbanas
- Orientación de la economía a los servicios: el 64% de las personas se empeñaban en la área servicios



Santiago de Chile



Hoy:

- 6,5 millones de habitantes (37%)
- US\$ 14.000 por habitante
- 867 km² superficie
- 2,6 viajes diarios/habitante
- 1,3 millones vehículos privados
- 0.2 vehículos/habitantes



2020:

- 8 millones de habitantes
- 3 viajes diarios/habitante
- 3,6 millones de vehículos privados
- 0.5 vehículos/habitante



Transporte Público de Santiago



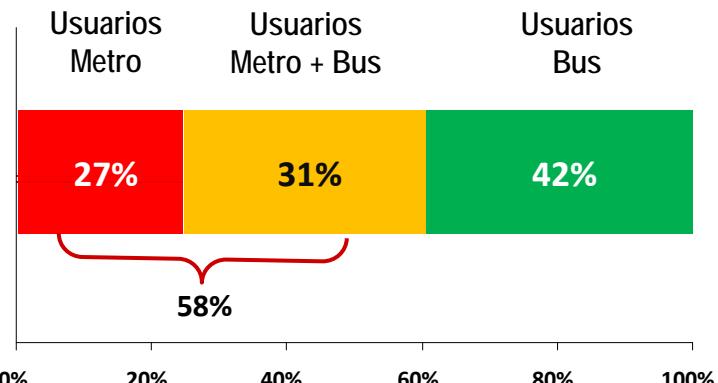
- Transporte público integrado (bus+metro):

- 4,0 millones de viajes diarios
- 6,2 millones de etapas (bips)
- 1,6 etapas por viaje

- Medio de pago

- Integración física y tarifaria
- Recaudación 1.000 millones de dólares anuales
- Sobre 280 millones de transacciones al año

Distribución Viajes Transporte Público



Índice

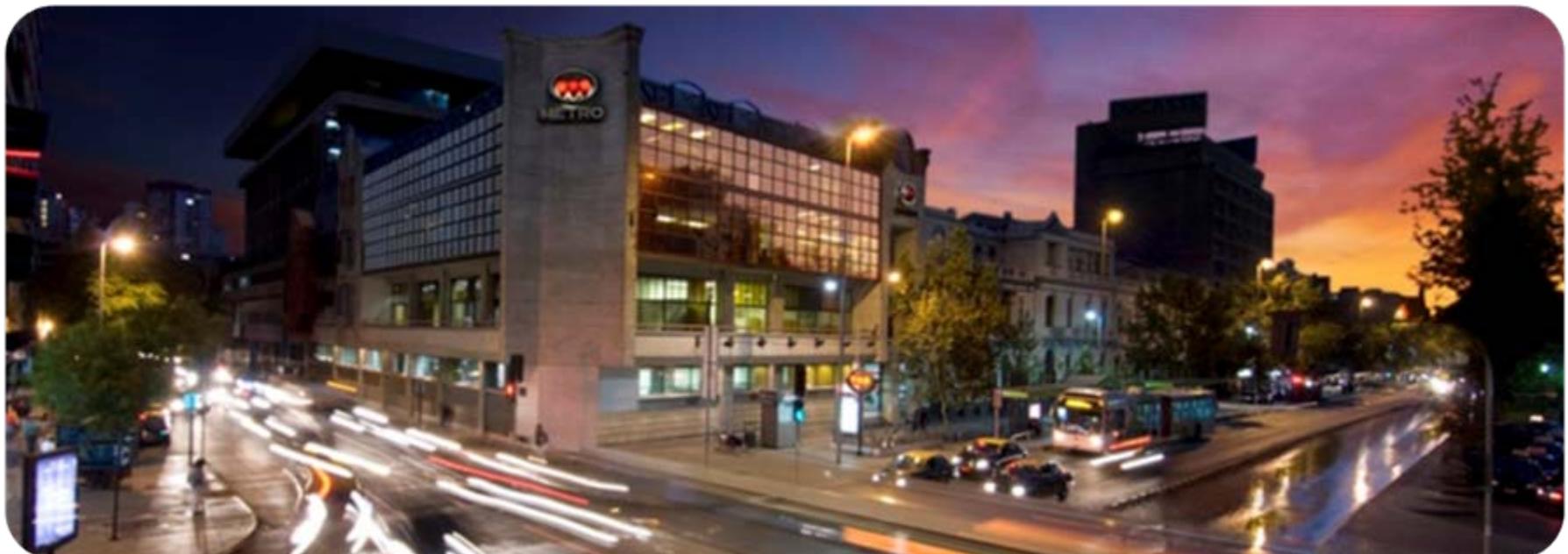


- Contexto Chile y Santiago
- Metro de Santiago hoy
- Sustentabilidad (Triple Última Línea)
- Conclusiones

Gobierno Corporativo



- Metro S.A. es una Sociedad Anónima, se rige por normas de Sociedades Anónimas Abiertas y está sometida a fiscalización de Superintendencia de Valores y Seguros, y Contraloría General de la República.
- Metro es 100% propiedad del Estado de Chile.
- Metro de Santiago es parte del Sistema de Empresas (SEP), holding de 25 empresas públicas del que el Estado es dueño o accionista.



Más de 40 años de Historia



Comunas servidas por línea

Línea 1	Línea 4A
Providencia	La Granja
Santiago	San Ramón
Las Condes	La Cisterna
Estación Central	La Florida
Lo Prado	
Línea 2	Línea 5
Santiago	Maipú
San Miguel	Pudahuel
La Cisterna	Lo Prado
Recoleta	Quinta Normal
Huechuraba	Santiago
Línea 4	Ñuñoa
Providencia	Macul
Las Condes	San Joaquín
La Reina	La Florida
Peñalolén	
La Florida	
Puente Alto	
Ñuñoa	
Macul	

108 estaciones y
103 km de red



- US\$ 6.000 millones en activos
- 2,3 millones viajes diarios (640 millones de viajes al año)
- Sobre 47.000 pax/hr-sentido en L1 punta mañana
- 58% de los viajes usan Metro

Metro en imágenes



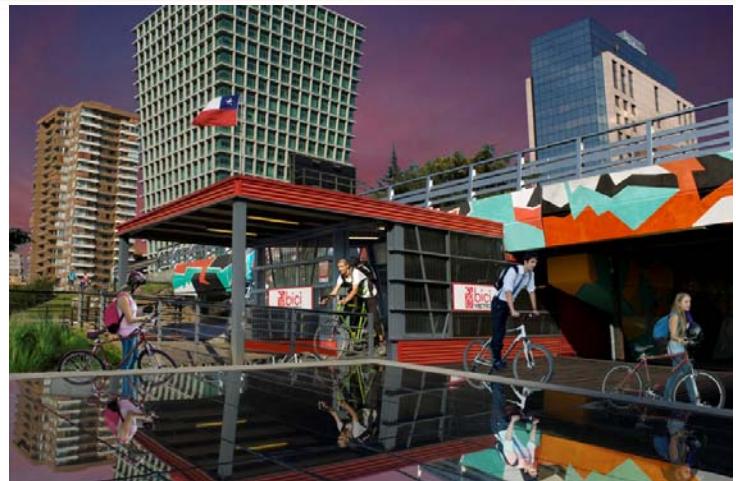
Metro en imágenes



Metro en imágenes

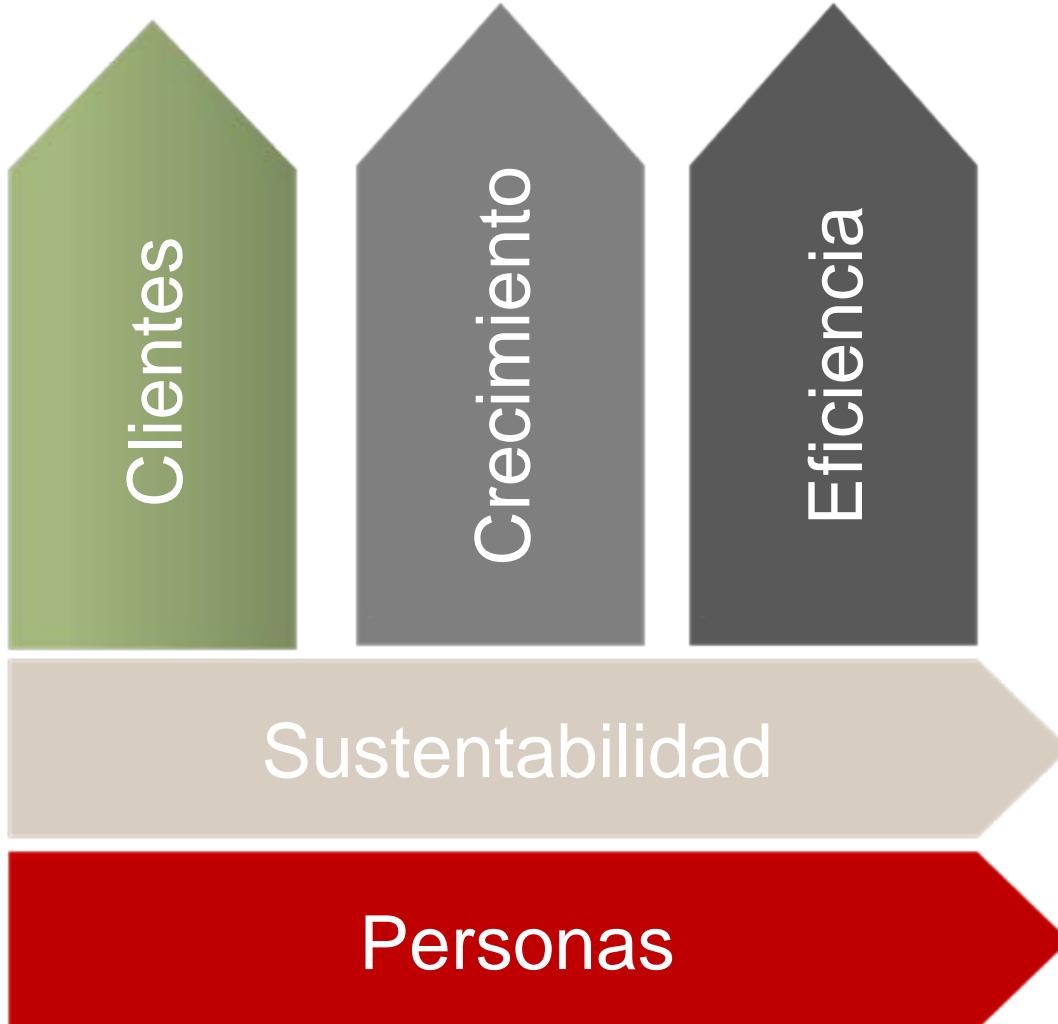


Considerada una empresa socialmente responsable

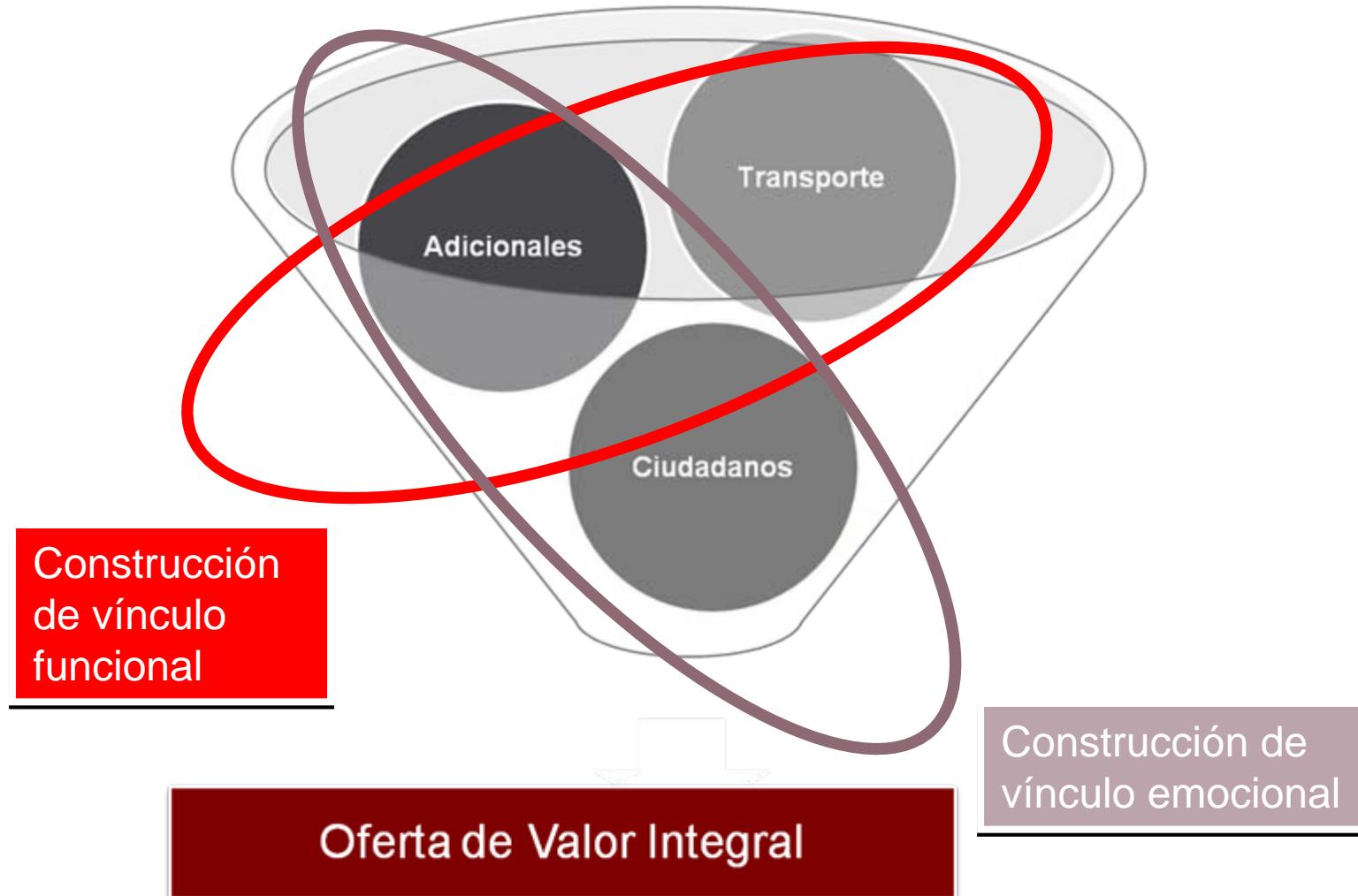


- Visión
 - Ser uno de los **cinco mejores metros del mundo** en servicio, eficiencia y seguridad.
 - Ser una empresa del Estado **respetada** por los ciudadanos.
 - Ser una empresa que **aatrae muy buenos profesionales** y que se gestiona con meritocracia.
- Misión
 - **Garantizar**, como eje estructurante del transporte público, **una experiencia de viaje** en medios eléctricos de manera eficiente, con calidad, confiabilidad y seguridad.
 - **Entregar**, complementariamente, **servicios** que aporten a la **rentabilidad** de la empresa, que ayuden a financiar su expansión y **que contribuyan a la calidad de vida** de los ciudadanos, cuidando el uso eficiente de los recursos públicos.

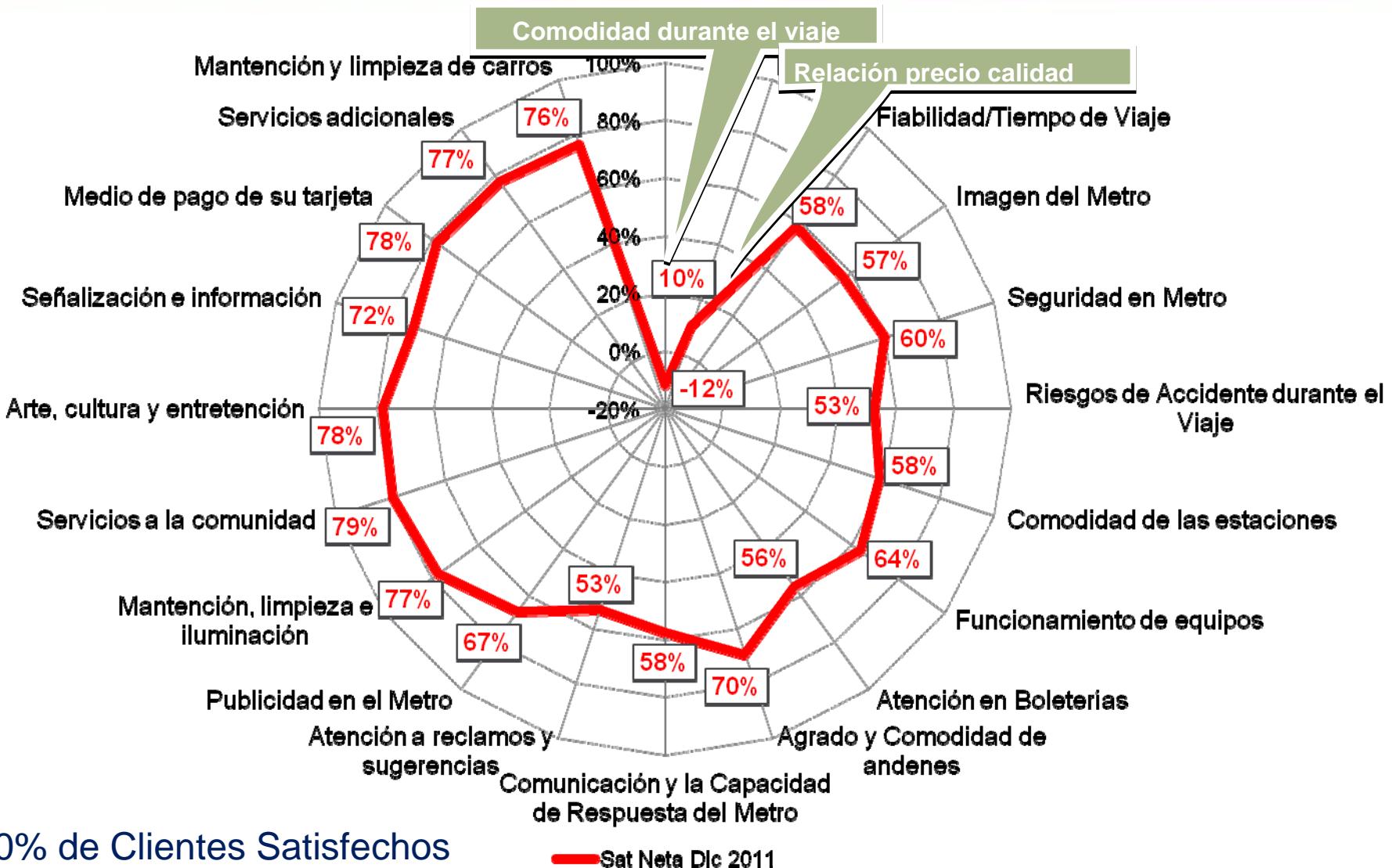
Pilares Estratégicos



Construcción de nuestra oferta de valor



Satisfacción de Clientes



Uno de los cuatro
mejores metros en materia
de **operación,**
mantenimiento y gestión

- Hong Kong, Shanghai,
Singapur y Santiago

Uno de los cuatro metros
que **autofinancian** su
operación.(5,4% sobre las
ventas)

- *Hong Kong, Taipei,
Singapur y Santiago*

Uno de los tres metros
con mayor **demand**a de
pasajeros por kilómetro de
red (3,1 MM pax/km –
sent.)

- Moscú, Tokio y Santiago

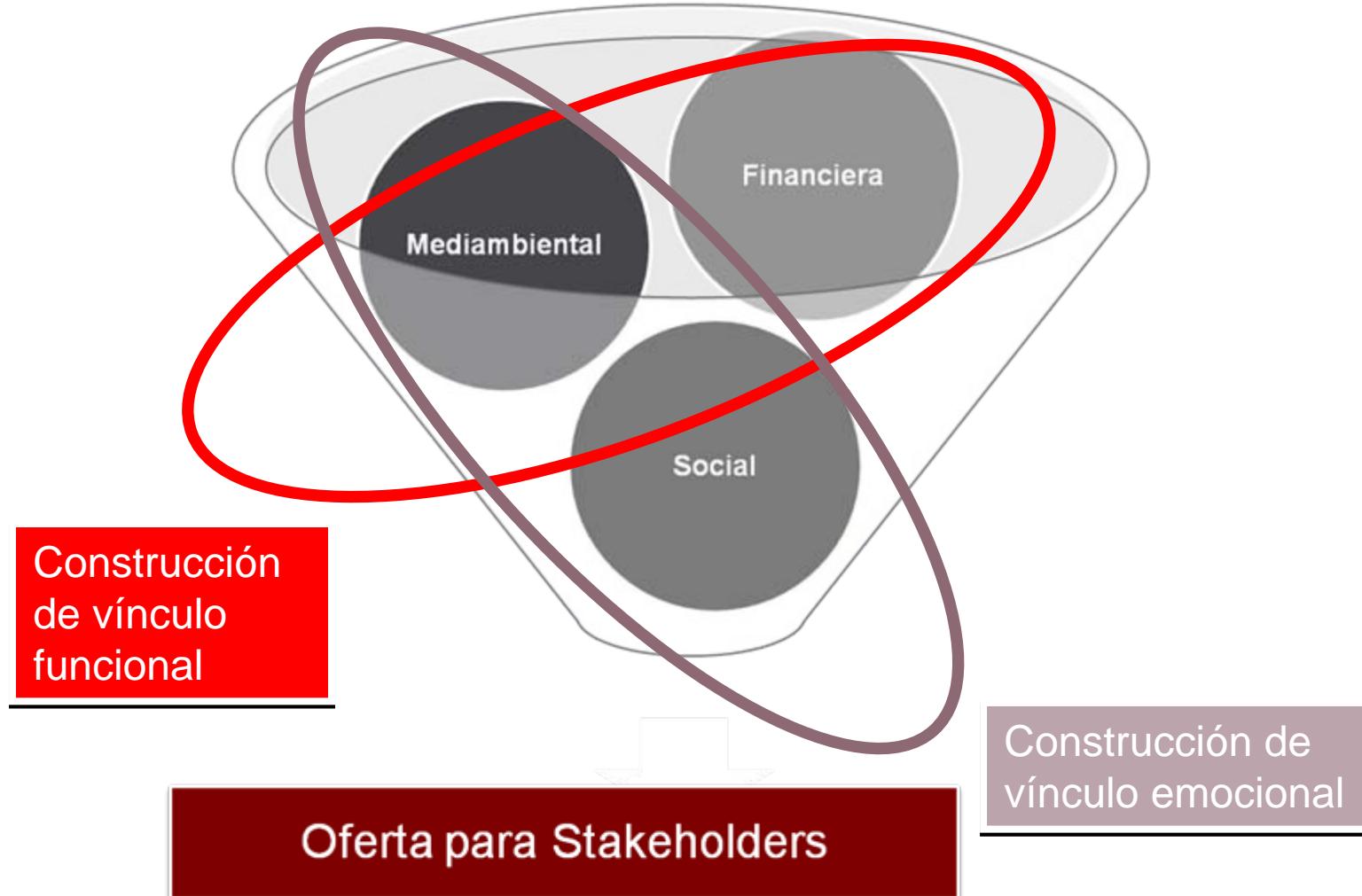
Primero en América, Metro Awards 2012 (Metro Rail)

Índice

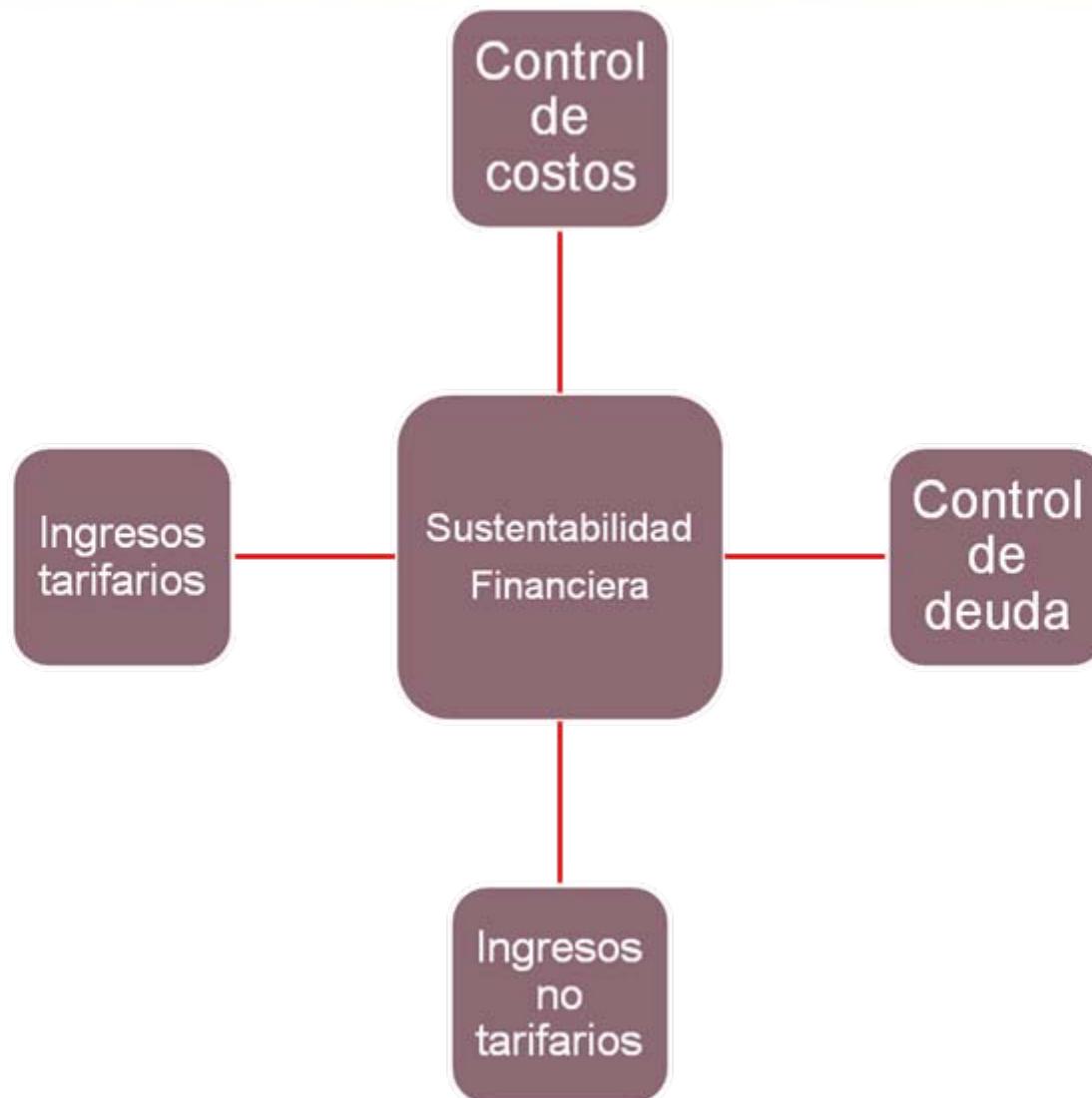


- Contexto Chile y Santiago
- Metro de Santiago hoy
- Sustentabilidad (Triple resultado de Última Línea)
- Conclusiones

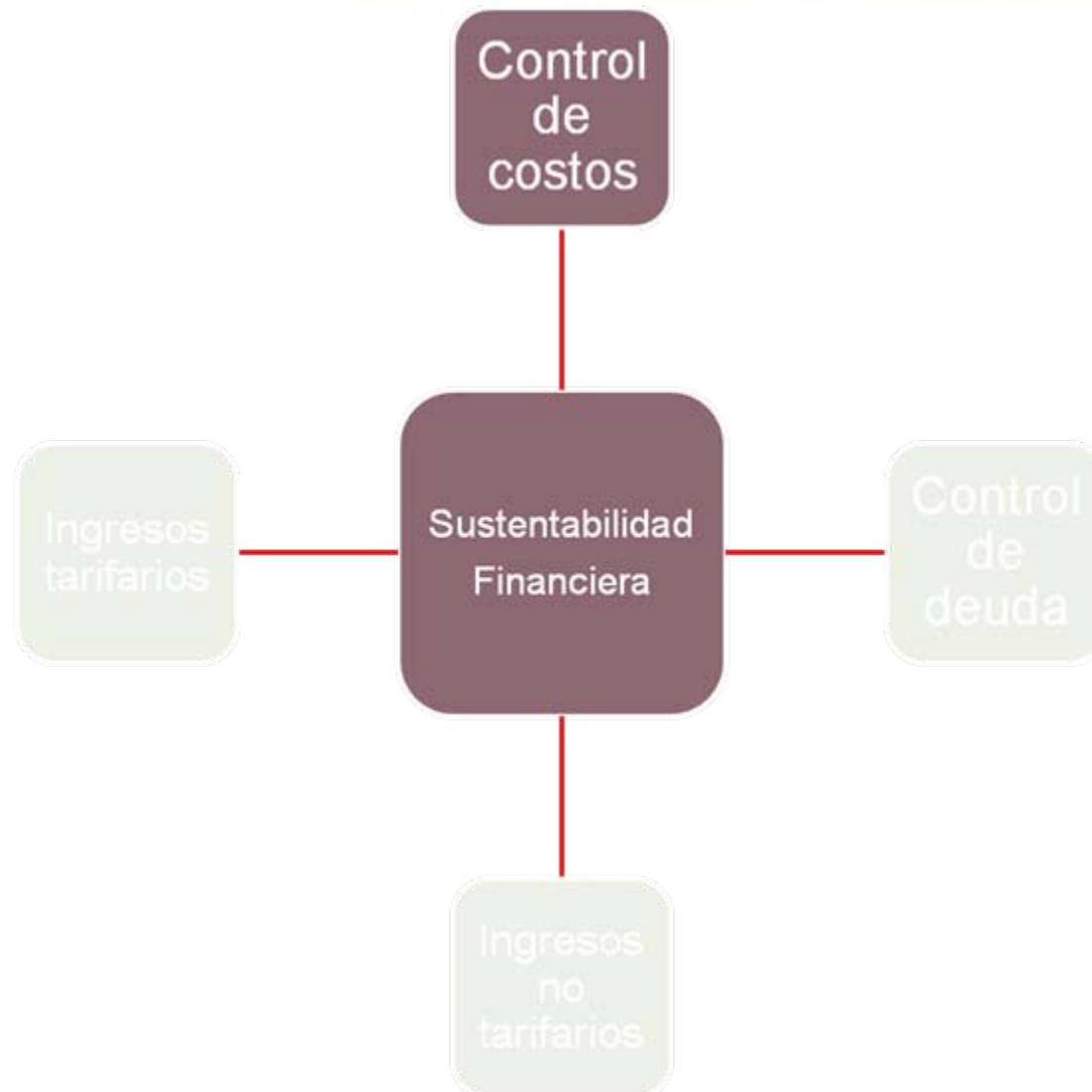
Sustentable en los tres ejes



Factores claves de la Sustentabilidad Financiera de la empresa



Factores claves de la Sustentabilidad Financiera de la empresa

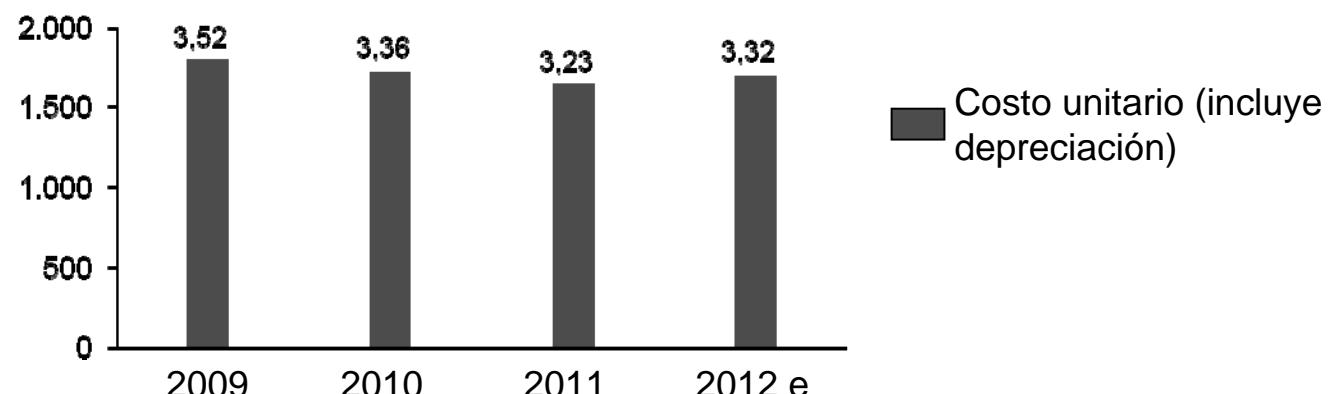
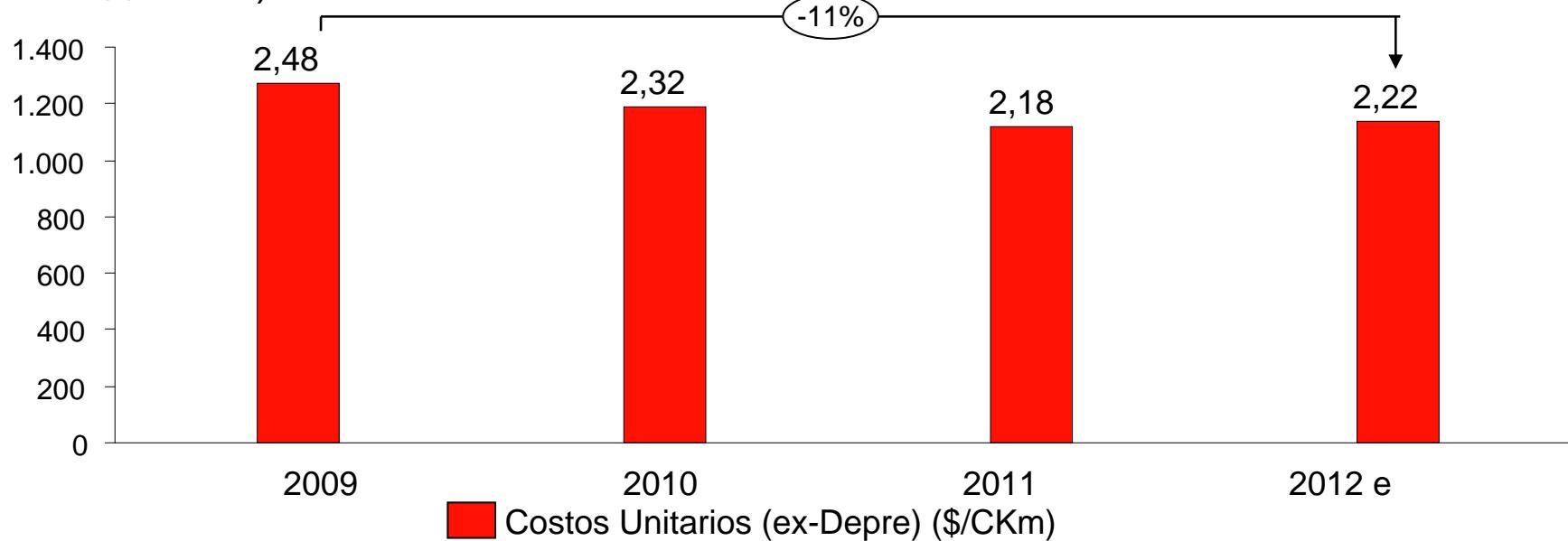


Perspectiva Financiera Control de Costos US\$

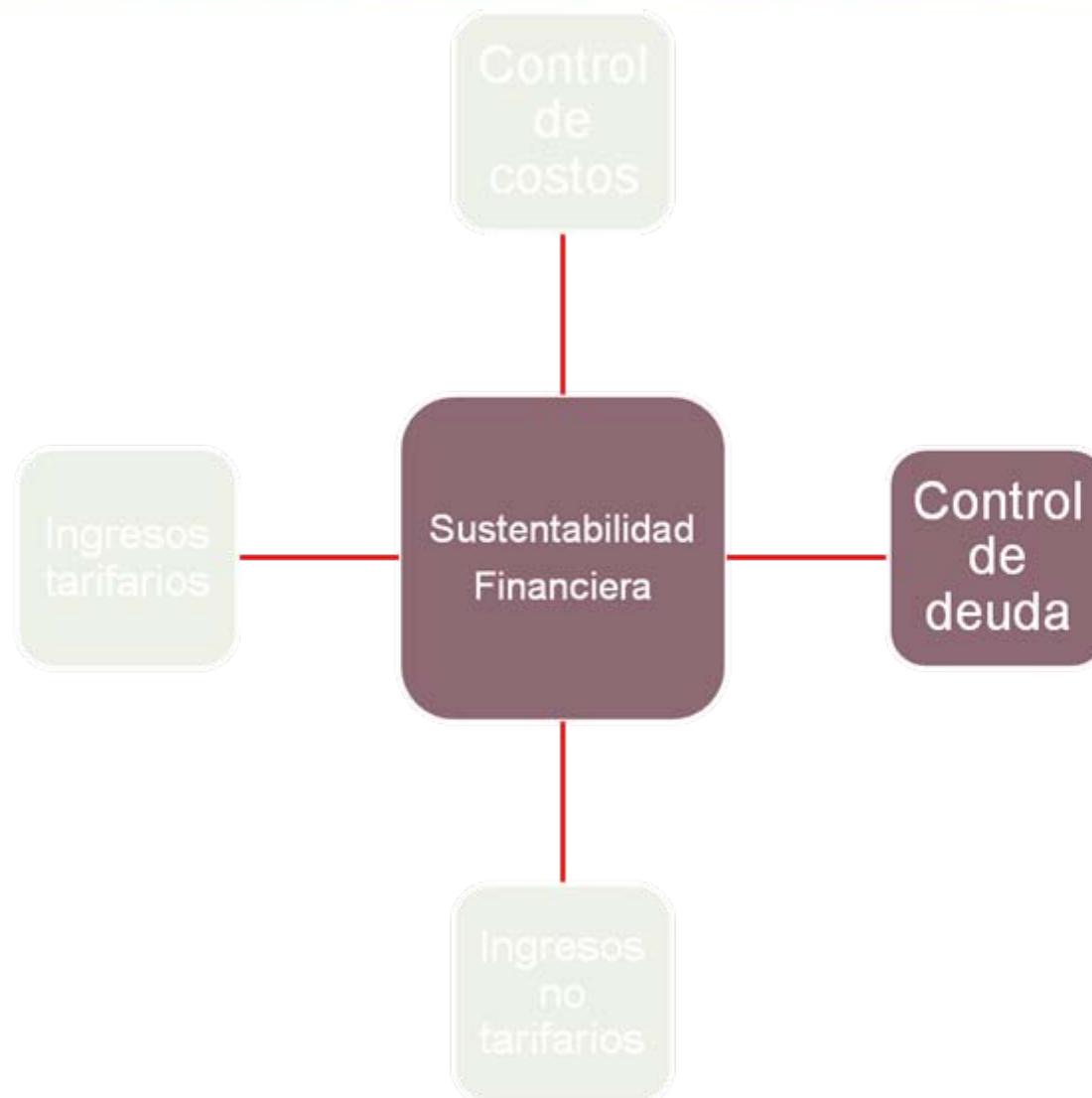


Costos Unitarios

(Costos /CKm) (USD/CKm)

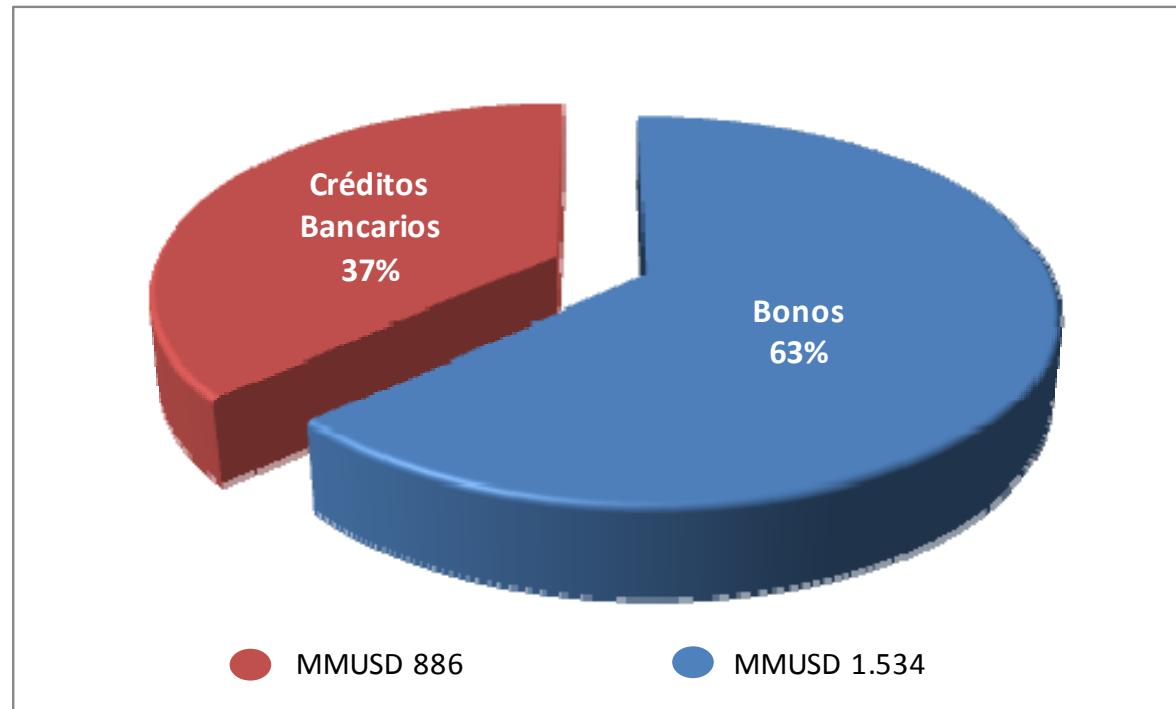


Factores claves de la Sustentabilidad Financiera de la empresa

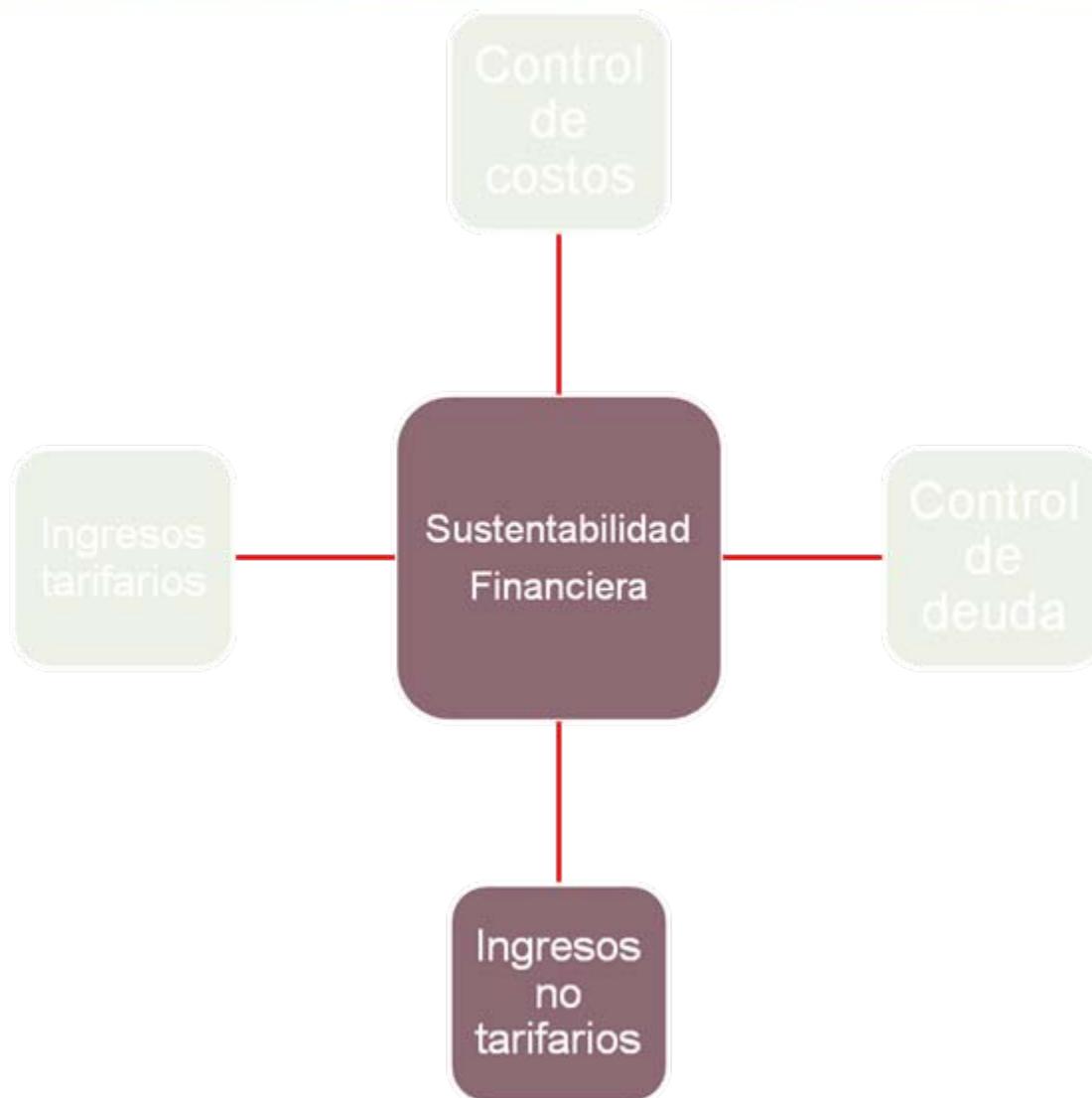


Estructura de Deuda Metro S.A.

- En el siguiente gráfico se presenta la composición de la deuda actual de Metro S.A.



Factores claves de la Sustentabilidad Financiera de la empresa

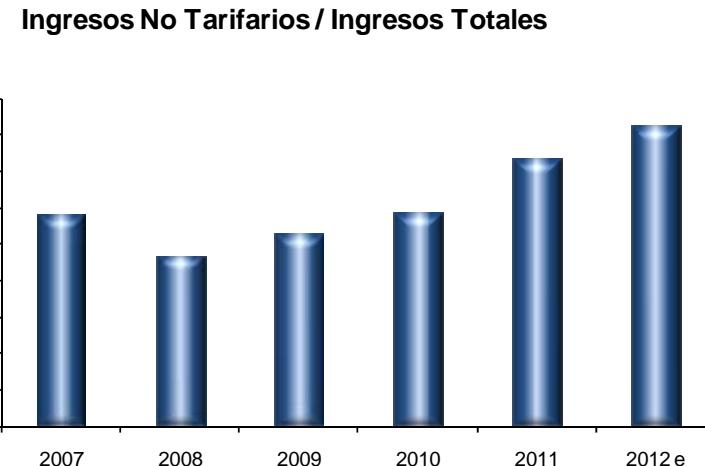


Ingresos No Tarifarios 2007 - 2011

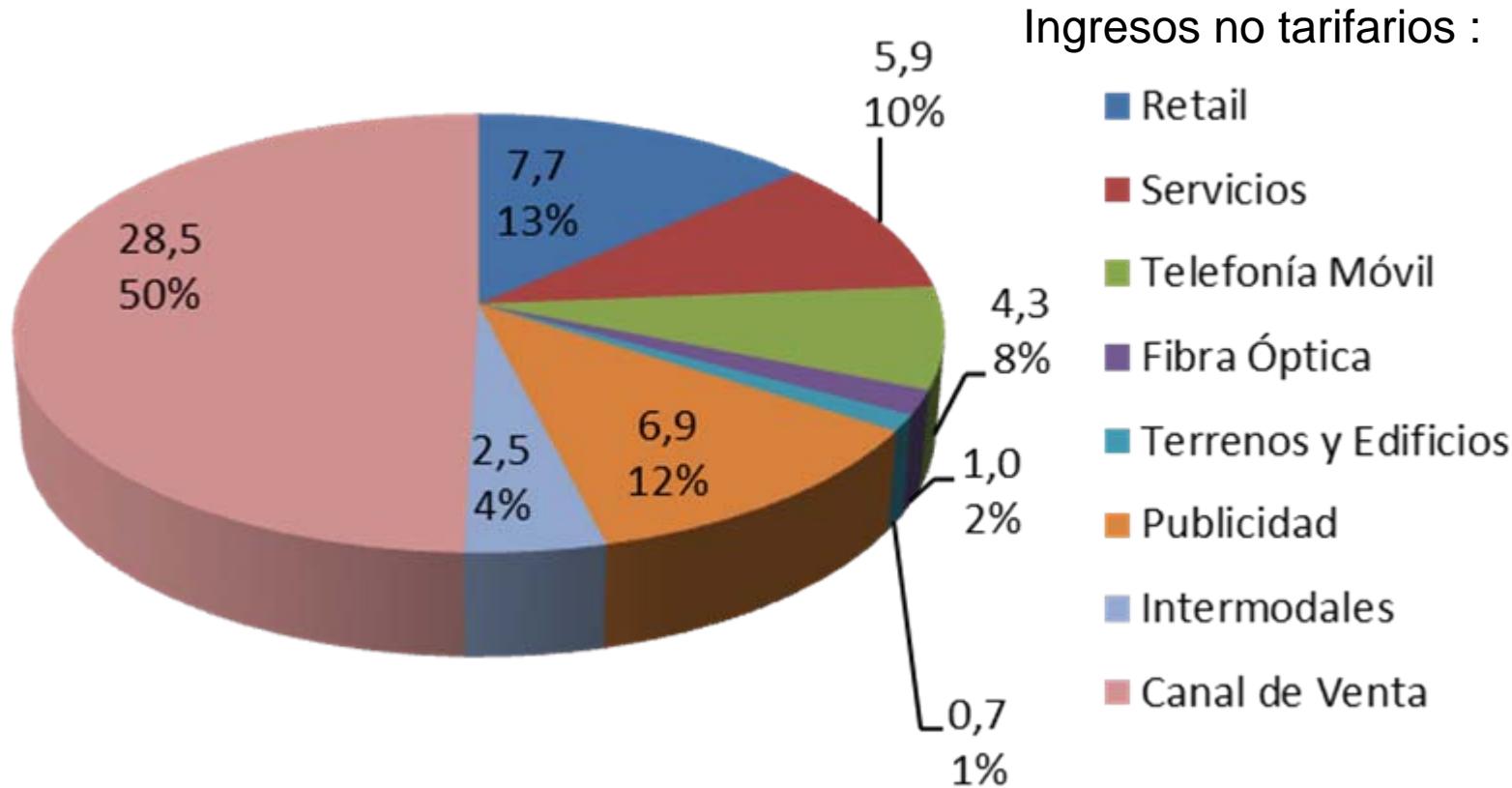


MMUSD	2007	2008	2009	2010	2011	2012 e
Ingresos Canal de Venta	21,1	22,9	20,7	25,9	30,2	31,5
Arriendo Locales y Espacios Comerciales	6,1	7,3	7,9	10,8	14,4	16,4
Arriendo Espacios Publicitarios	6,4	5,9	4,5	5,0	7,3	7,1
Otros Ingresos de Explotación	6,4	6,7	6,7	8,0	11,3	14,0
Total Ingresos No Tarifarios	39,9	42,7	39,8	49,7	63,1	69,1

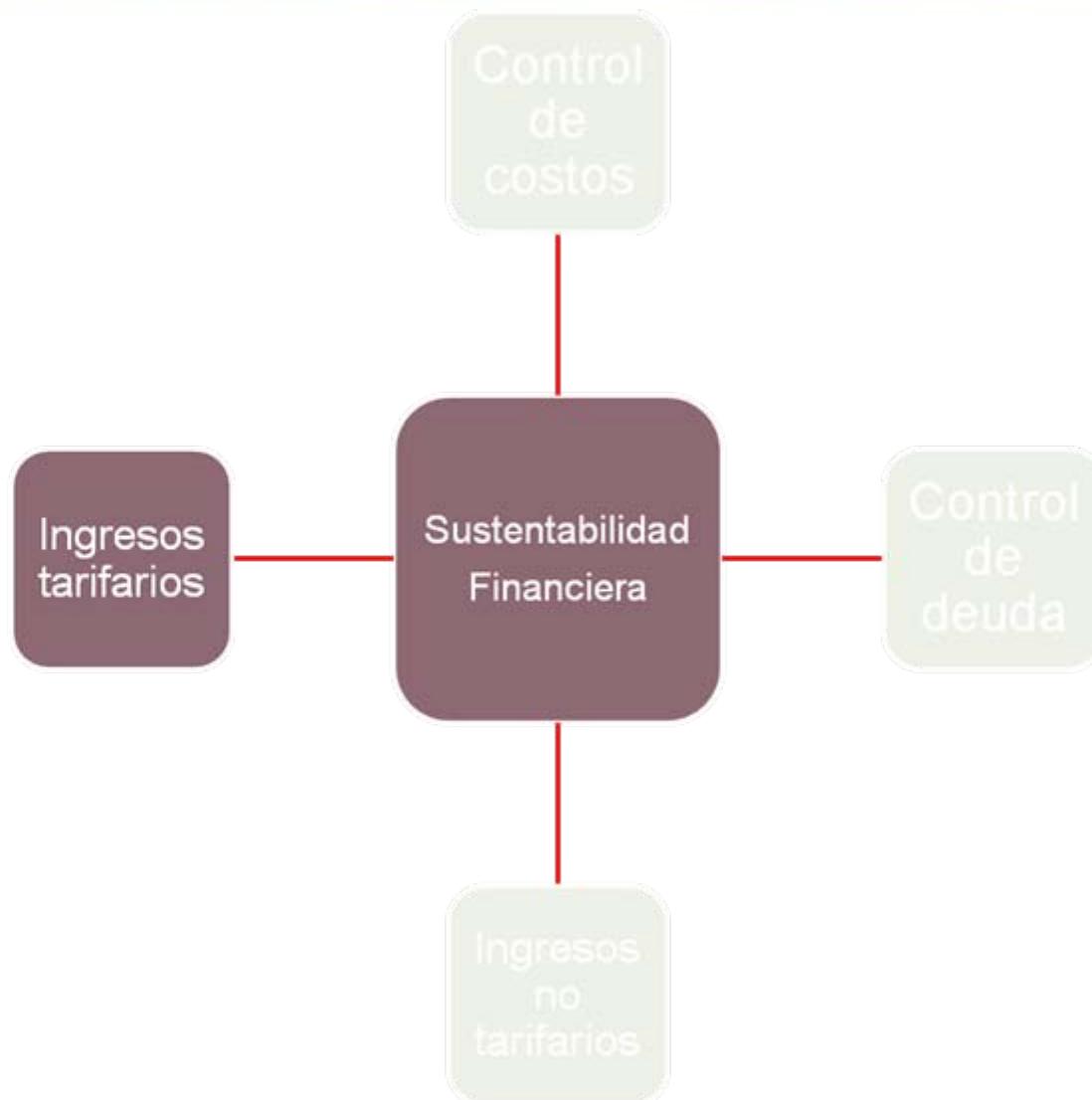
Hoy representan el 13% de nuestros ingresos al 2018 superarán el 20%.



Ingresos no tarifarios de Metro S.A. US\$ 69 millones de dólares para el 2012



Factores claves de la Sustentabilidad Financiera de la empresa

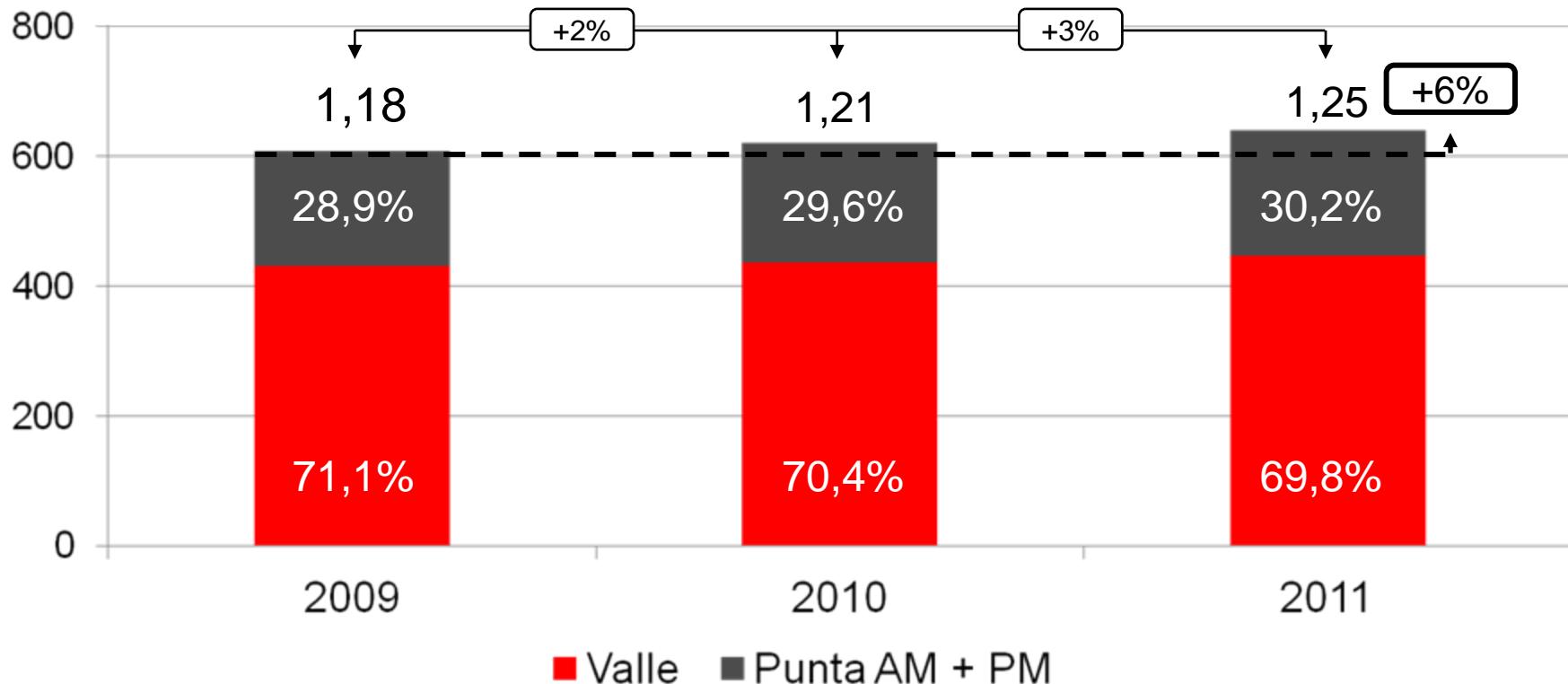


Perspectiva Financiera

Ingresos tarifarios US\$



Los ingresos tarifarios son estables gracias a un esquema de demanda creciente y a pesar de tarifa técnica baja

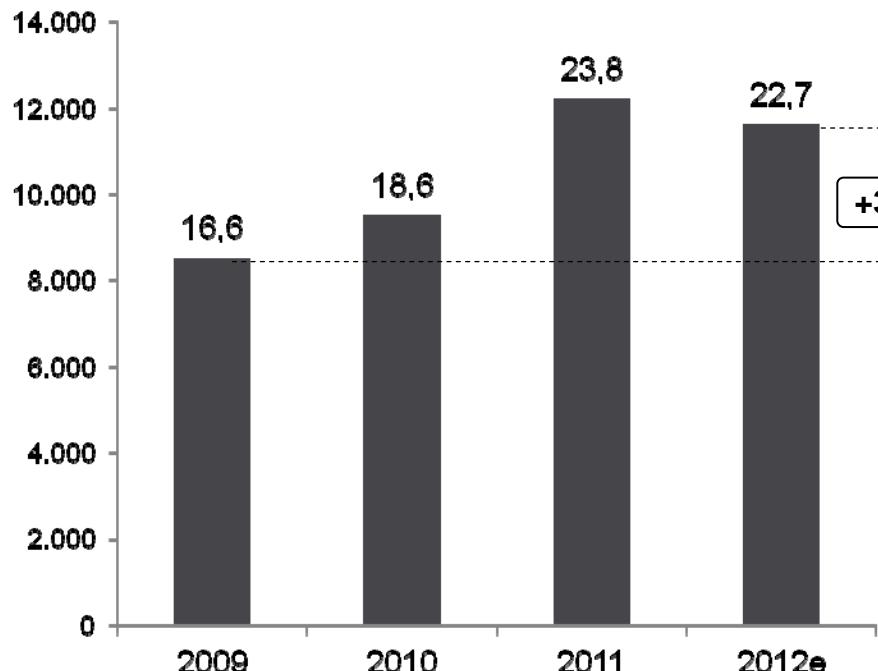


Perspectiva Financiera

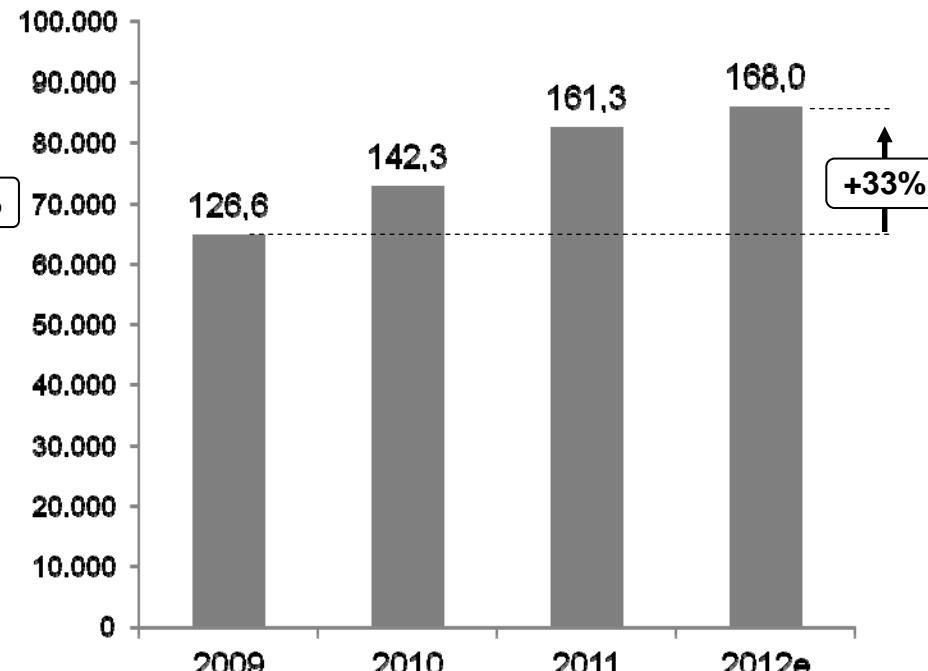
Resultado Operacional y EBITDA US\$



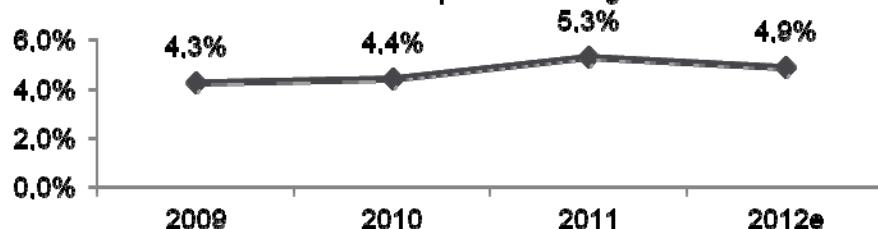
■ Resultado Operacional



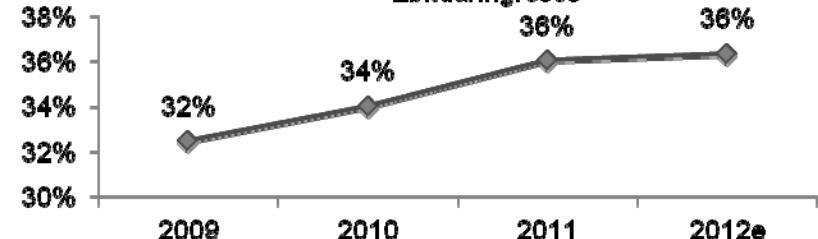
■ Ebitda



◆ Resultado Operacional / Ingresos



◆ Ebitda/Ingresos



Perspectiva Financiera

Covenants e Indicadores Financieros



Covenants:		2010	2011	2012 e
Deuda/Patrimonio	Máx. 1,9 veces	0,87	0,90	0,78
Patrimonio	Mín. MM\$ 700.000	1.500.523	1.489.630	1.628.676
Margin EBITDA	Mín. 32%	35,3%	37,4%	36,1%
Cobertura de Intereses	Min. 1,0 veces	1,51	2,01	1,73

Los compromisos por la deuda y RO(+) han contribuido a mantener un riguroso control financiero

Un mejor Metro al mismo costo



Más Eficiencia

- Tren rodado de acero
- Andenes centrales en estaciones terminales
- Automatización de venta de boletos
- Líneas 3 y 6 tecnológicamente complementarias
- Conducción automatizada

Más Seguridad

- Cámaras en trenes
- Se elimina electrificación de las vías
- Puertas de andén

Mejor Servicio al Cliente

- Sistema de información al pasajero en trenes y estaciones
- Mejor y mayor cantidad de accesos
- Trenes de reserva (5%)
- Más servicios comerciales
- Mayor ventilación y AC en trenes
- 10 nuevas estaciones de combinación
- Conectividad con Metrotren

Sustentabilidad Económica: Menores costos de operación con respecto a las líneas actuales y maximización de los ingresos no tarifarios

Un mejor Metro al mismo costo



Línea

3

Extensión	22 km
Nº estaciones	18
Estaciones combinación Metro	5

Línea

6

Extensión	15,3 km
Nº estaciones	10
Estaciones combinación Metro	4
Estación combinación Metrotren	1

Índice



- Contexto Chile y Santiago
- Metro de Santiago hoy
- Sustentabilidad (Triple resultado de Última Línea)
- Conclusiones

Conclusiones

Cómo transitar a metros sustentables



- **DESDE LAS PERSPECTIVA DE LOS CIUDADANOS EN CENTRO Y SUDAMERICA LOS METROS SON MAS QUE UN MEDIO DE TRASPORTE PARA LOS CIUDADANOS**
 - Se han convertido en los nuevos espacios públicos
 - Son lugares de integración e inclusión social
 - Su demanda de servicios va más allá del transporte
- **PROYECTOS DE METRO**
 - La rentabilidad de los proyectos de metro se juega fundamentalmente en su etapa de diseño
 - Hay que resolver la dualidad de la minimización de costos y cumplimiento de plazos políticos con la maximización del valor presente del proyecto (costos e ingresos futuros)
 - El cliente debe estar en el centro del diseño, entendiendo que buscan más que transporte

Conclusiones

Cómo transitar a metros sustentables



■ OPERACIÓN

- El cliente debe estar en el centro de la gestión operacional
- Ser eficientes desde una perspectiva operacional no basta para contar con clientes satisfechos
- Hoy se requiere una oferta de valor diversa y compleja

■ CULTURA EMPRESARIAL

- Debe desarrollarse una cultura de excelencia y de servicio
- La sustentabilidad, en particular la económica, debe ser parte de la definición estratégica de la compañía
- Necesitamos un perfil diverso de profesionales
- El Benchmark relevante no está sólo en la industria del transporte
- La única diferencia en términos de gestión entre una empresa sin fines de lucro o pública y una privada debe ser el destino que se da a las utilidades

Conclusiones

Cómo transitar a metros sustentables



- **SERVICIOS COMPLEMENTARIOS (NEGOCIOS NO TARIFARIOS)**
 - Debemos dejar de verlos como algo anexo o un mal necesario. Hoy son lo que nos permite entregar la oferta integral de servicios que nuestros clientes demandan
 - Nos permiten generar ingresos y dar sustentabilidad económica, pero también cumplir nuestro rol social
 - Deben ser considerados desde un inicio en el diseño de los proyectos de metro
 - Son muchas veces facilitadores de mejoras en el servicio de transporte
 - Mientras que el transporte es un negocio de márgenes pequeños – cuando los tiene - la mayoría de estos negocios son de **altos márgenes**



Si es posible imaginar sistemas de
transporte económicamente
sustentables...

...sólo que se parecen poco a los que
hemos conocido hasta hoy

Muchas Gracias

Álvaro Caballero Rey
Gerente Comercial y de Asuntos
Corporativos

Email: acaballero@metro.cl
Tel: +5629373201os