



ALAMYS
BARCELONA
2009

XXIII ASAMBLEA
GENERAL ALAMYS

COMITÉ DE GESTIÓN

RESUMEN DE LA 14ª REUNIÓN INTERMEDIA DE LOS COMITÉS TÉCNICOS

XXIII ASAMBLEA GENERAL – Barcelona, 29 de noviembre a 3 Diciembre de 2009

COMITÉ DE GESTIÓN – 14ª Reunión Intermedia de los Comités Técnicos

Entre el 30 de junio y el 2 de Julio de 2009 se reunió el Comité de Gestión coordinado por el Metro de Barcelona. Esta reunión se llevó a cabo con la presencia de 10 miembros principales de ALAMYS y conjuntamente con el Comité de Planificación.

Los **TEMAS** que se abordaron en esta reunión fueron los siguientes:

- 1. PERFIL SOCIO-PROFESIONAL PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO.**
- 2. EL BALANCED SCORECARD Y SU REFLEJO EN LA GESTIÓN DE LOS METROS.**
- 3. RESULTADOS DE LOS INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2008.**

1. PERFIL SOCIOPROFESIONAL PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO (I)

Objetivo: abordar la experiencia sobre los requerimientos para la selección del personal de operación, que en los últimos años, además de la capacitación técnica requerida, está orientado hacia la excelencia en la atención al cliente.

Las **ponencias** que se presentaron fueron las siguientes:

1. Puestos Operativos en FGV, Acceso y Desempeño. Transición de un modelo de capacitación técnica a un modelo competencial.

Sr. Jose Antonio González, Director de Recursos Humanos de Ferrocarrils de la Generalitat Valenciana.

La ponencia explica cómo se pasó del modelo tradicional de selección y formación, que descuidaba aspectos relevantes para un mejor desempeño, como son las competencias profesionales y el perfil psicológico.

Paulatinamente llegan al modelo actual: en 1994 se introdujo la evaluación de aspectos psicológicos y psicofísicos para los puestos de conducción y regulación; en 2005 se estableció un nuevo sistema de clasificación profesional para el personal operativo, con importantes novedades, tales como el concepto de competencia, la exigencia de nivel académico (no titulación) y la simplificación de la estructura profesional previa.

Desde 2006 la Universidad de Valencia está colaborando con FGV en este ámbito: en 2006 para determinar el perfil psicológico de los puestos relacionados con la seguridad en la explotación y en 2007 modificaron el sistema de habilitaciones del personal relacionado con la seguridad, debiendo acreditar una triple capacidad: técnica, psicofísica y médica. También este año firmaron un contrato con la Universidad de Valencia para la determinación de los perfiles competenciales del resto de puestos de Trabajo. **Ventajas** de la aplicación del nuevo sistema: mejora cualitativa de la selección y de la capacitación, alineamiento de formación con el perfil de los puestos, el desarrollo competencial y el impacto en el desempeño.

1. PERFIL SOCIOPROFESIONAL PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO (II)

2. Selección del Personal Operativo en Metro de Barcelona.

Sra. Lola Bravo, Coordinadora Técnica del Vicepresidente Ejecutivo

La presentación recoge el sistema empleado para la selección de Agentes de Atención al Cliente (AAC), con funciones polivalentes de conducción y atención al cliente, en el llamado Nuevo Modelo Organizativo (NMO), que se ha implantado paulatinamente en Metro desde el año 2003 y se ha cerrado este año con su implantación en la Línea 1.

Este nuevo modelo organizativo supuso la eliminación de los tradicionales puestos de motorista y taquillero, sustituyéndolo por el de AAC que realiza ambas funciones.

El éxito en el proceso de selección es vital para conseguir los resultados esperados. En la ponencia se explicaron las fases del proceso que emplea el Metro de Barcelona para el personal que sustituye al personal fijo en sus vacaciones de verano, y que en función de las necesidades se irán convirtiendo en personal de plantilla.

A pesar de que en principio se trata de contrataciones temporales, se le da mucha importancia a este proceso porque se trata de escoger bien a los futuros AAC de Metro.

COMITÉ DE GESTIÓN – 14ª Reunión Intermedia de los Comités Técnicos

Los temas desarrollados por el Comité de Gestión y que se trataron en la 13ª Reunión Intermedia son los siguientes:

1. PERFIL SOCIO-PROFESIONAL PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO.

2. EL BALANCED SCORECARD Y SU REFLEJO EN LA GESTIÓN DE LOS METROS.

3. RESULTADOS DE LOS INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2008.

2. EL BALANCED SCORECARD Y SU REFLEJO EN LA GESTIÓN DE LOS METROS (I)

Las ponencias que se presentaron fueron las siguientes:

1. Plan Maestro 2006-2020. Confianza en el futuro, la perspectiva social.

Sr. Miguel Alfonso Melo Ruales, Oficina de Planeación del METRO DE MEDELLÍN.

En esta presentación Metro de Medellín explicó la metodología que emplea para la construcción de su plan maestro y de su balanced scorecard, hasta llegar al eje de la presentación que es la construcción de la perspectiva social dentro del cuadro de mando integral, el significado de la misma para su direccionamiento estratégico y su actuación cotidiana.

Explica cómo el Plan Maestro “Confianza en el futuro” es un elemento que está integrado con la planeación regional y que desde la metodología del BSC se realiza un análisis de coherencia con la misión, visión y política de calidad integral del cual se crea una nueva perspectiva social. Con estos elementos se desagregan en cascada y en forma anidada los elementos de gestión tales como las áreas estratégicas claves, factores críticos de éxito e indicadores.

En cuanto a las áreas estratégicas clave de resultado, en lo que respecta a la perspectiva social están: la imagen y prestigio ante otras entidades y frente a sus usuarios, y la rentabilidad social, medida en términos de “Cultura Metro” y calidad de vida.

También se mostró en la ponencia cómo realizan la monitorización del cumplimiento de las metas trazadas.

2. EL BALANCED SCORECARD Y SU REFLEJO EN LA GESTIÓN DE LOS METROS (II)

2. Gestión del Riesgo Operacional en el Metro de Lisboa.

Sr. Luís Almeida, Director del Gabinete de Estudios, Planificación, Presupuesto y Control de Gestión.

Esta ponencia trata de la importancia que supone a largo plazo, la centralización y formalización de un proceso de gestión de riesgo empresarial, que facilita tener una visión global de los diferentes riesgos y sus interdependencias.

El objetivo es identificar, informar, prevenir, reducir y/o mitigar los posibles riesgos y daños a la empresa, de carácter operativo y no operativo, y a todos los usuarios, internos y externos, en todos los sectores de actividad, basándose en un tratamiento sistemático y metódico.

Es necesario construir una matriz de riesgos, que requiere de un estudio multidisciplinario para determinar la probabilidad o frecuencia de ocurrencia de un evento peligroso en los ámbitos operacionales (ejemplo: accidentes ferroviarios), ambientales (ejemplo: contaminación del aire durante las obras de construcción) y financieros (ejemplo: control de la deuda y las condiciones para obtener crédito).

2. EL BALANCED SCORECARD Y SU REFLEJO EN LA GESTIÓN DE LOS METROS (III)

3. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN OPERACIONAL DEL METRO DE SÃO PAULO.

Sr. Conrado Grava de Souza, Director de Operación del Metro de São Paulo.

Esta presentación se realizó en sesión conjunta de los Comités Técnicos.

Mostró de forma resumida el sistema de gestión de calidad utilizado por la Gerencia de Operaciones del Metro de Sao Paulo, que dispone de certificaciones de gestión de calidad, realizadas por entidades independientes acreditadas, algunas de ellas inéditas en el sistema de transporte público.

Presentó la dimensión de los servicios prestados por la compañía, que tiene 4 líneas y transporta casi 950 millones de pasajeros al año, justificando así la adopción de una política de calidad consistente y objetiva. También presentó la misión y visión de la empresa, que está orientada a la búsqueda de mejores prácticas operacionales de atención al cliente.

La Gerencia de Operaciones es responsable de la prestación directa de los servicios a los usuarios de su red, destacándose los servicios de tráfico, de estaciones y de seguridad pública. Para cumplir sus objetivos, la Gerencia desarrolló un conjunto estructurado de indicadores de desempeño, para los cuales se establecieron objetivos anuales, con el objetivo de perfeccionar la calidad de los servicios ofrecidos.

Finalmente, se presentarán algunos resultados de encuestas de satisfacción del cliente.

2. EL BALANCED SCORECARD Y SU REFLEJO EN LA GESTIÓN DE LOS METROS (IV)

4. IMPLANTACIÓN DEL BSC EN FERROCARRILS DE LA GENERALITAT VALENCIANA.

Sr. Jose Antonio González, Director de Recursos Humanos.

FGV formuló su estrategia para el período 2007-2011 asumiendo los siguientes retos: 1) Consolidar la organización, como herramienta eficaz para lograr los objetivos marcados, 2) Orientación al cliente, enfocando toda la organización, no sólo la parte operativa, a este objetivo, 3) Nuevos negocios, para estar preparados para competir por las nuevas líneas que puedan salir a concurso, 4) Gestión por líneas, avanzando hacia el objetivo de pasar de ser “operador” a “gestor de atención al cliente”, 5) Desarrollo de mandos intermedios, evitando la pérdida del conocimiento que supone el relevo de personas clave en la organización y 6) Sostenibilidad, por ser un valor inherente al transporte público y, en especial, al modo ferroviario.

Para el desarrollo del Cuadro de Mando se establecieron 4 líneas estratégicas: Orientación al cliente, Crecimiento sostenible, Eficiencia competitiva y Contribución de las personas.

El despliegue de la estrategia se ha realizado a través de:

- Iniciativas transversales, cuyo plan de acción y avance son revisados periódicamente.
- Construcción de un panel de indicadores adecuados a los objetivos estratégicos.
- Creación de indicadores departamentales para la gestión directa.
- Programa de comunicación, charlas y formación a la organización.

2. EL BALANCED SCORECARD Y SU REFLEJO EN LA GESTIÓN DE LOS METROS (IV)

5. EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS DE TMB.

Sra. Lola Bravo, Coordinadora Técnica del Vicepresidente Ejecutivo

Esta presentación mostró la evolución en este ámbito desde el año 1999, con la implementación del BSC en el año 2002, en sus cuatro perspectivas tradicionales: Clientes, Finanzas, Procesos y Personas.

Cabe recordar que TMB gestiona el Metro y la mayor empresa de autobuses de la ciudad de Barcelona, con una flota de más de 1.075 vehículos, por lo que el BSC contempla objetivos para TMB, el negocio Metro, el negocio Bus, así como objetivos de las Áreas Corporativas.

A nivel operativo se puso en marcha el Sistema de Información de Gestión (EIS) único para TMB, que proporciona información histórica y actual de demanda, recursos humanos, resultados económicos, oferta, contrato programa, calidad e indicadores diversos.

En TMB existe la Oficina de Gestión Estratégica que se encarga de impulsar, gestionar y asesorar en todo lo relativo a la estrategia.

Y por último, se hace un repaso a las oportunidades de mejora del sistema actual.

COMITÉ DE GESTIÓN – 14ª Reunión Intermedia de los Comités Técnicos

Los temas desarrollados por el Comité de Gestión y que se trataron en la 14ª Reunión Intermedia son los siguientes:

- 1. PERFIL SOCIO-PROFESIONAL PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO.**
- 2. EL BALANCED SCORECARD Y SU REFLEJO EN LA GESTIÓN DE LOS METROS.**
- 3. RESULTADOS DE LOS INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2008.**

3. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2008

Coordinadora: Lola Bravo (Metro de Barcelona)

Es el sexto estudio que se realiza y en el que han participado las **23 empresas** siguientes:

- 1 Barcelona – Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya
- 2 Barcelona – Ferrocarril Metropolità de Barcelona, SA
- 3 Barcelona – Tramvia Metropolità, SA
- 4 Belo Horizonte – Companhia Brasileira de Trens Urbanos
- 5 Bilbao - Euskotren
- 6 Bilbao – Metro Bilbao
- 7 Buenos Aires – Metrovías, S.A.
- 8 Caracas – C.A. Metro de Caracas
- 9 Guadalajara – Sistema de Tren Eléctrico Urbano
- 10 João Pessoa – Companhia Brasileira de Trens Urbanos
- 11 Lisboa – Metropolitano de Lisboa, E.P.
- 12 Maceió – Companhia Brasileira de Trens Urbanos
- 13 Madrid – Metro de Madrid, S.A.
- 14 Medellín – Metro de Medellín Ltda.
- 15 Monterrey – Sistema de Transporte Colectivo Metrorrey
- 16 Natal – Companhia Brasileira de Trens Urbanos
- 17 Porto Alegre – Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S/A – Trensurb
- 18 Recife – Companhia Brasileira de Trens Urbanos
- 19 Río de Janeiro – Metrô Rio
- 20 San Juan, Puerto Rico – Alternate Concepts Inc.
- 21 São Paulo-CPTM – Companhia Paulista de Trens Metropolitanos
- 22 São Paulo-METRÔ – Companhia do Metropolitano de Sao Paulo
- 23 Valencia – Ferrocarril de la Generalitat Valenciana / MetroValencia

3. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2008

Contestaron todas las empresas a las que se envió el cuestionario: 23 empresas.

Con las respuestas a los cuestionarios que enviaron los miembros de Alamys se realizaron los siguientes trabajos:

- **Análisis Individual de la Cuenta de Resultados 1999-2008**
- **Análisis comparativo de Indicadores Económicos 2008**

En sesión del Comité se presentó el análisis individual y en sesión plenaria se presentó el análisis comparativo.

A continuación se presenta una muestra del trabajo realizado, que contiene informaciones como las siguientes:

3. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2008

C pág. 29

Reales constantes año 2008

Análisis Individual

Ingresos

Ingresos por viajeros

Ingresos Accesorios

Total Ingresos Propios

Gastos

Gastos de Personal

Otros gastos

Total Gastos Explotación

Margen Bruto de Actividad

Viajeros totales (millones)

Coches kilómetros útiles (millones)

Ratio de ocupación

2008			
(1)	(2)	(3)	
Importe	%	Importe por viajero	Importe por Coche-Km.
(Millones)		(Reales)	(Reales)
325,49	157,9%	2,11	13,40
21,87	10,6%	0,14	0,90
347,36	168,5%	2,26	14,30
90,93	44,1%	0,59	3,74
115,22	55,9%	0,75	4,74
206,15	100,0%	1,34	8,49
141,21		0,92	5,81

1999			
(1)	(2)	(3)	
Importe	%	Importe por viajero	Importe por Coche-Km.
(Millones)		(Reales)	(Reales)
162,69	98,3%	1,52	8,86
20,90	12,6%	0,20	1,14
183,59	110,9%	1,72	10,00
88,34	53,4%	0,83	4,81
77,16	46,6%	0,72	4,20
165,50	100,0%	1,55	9,02
18,08		0,17	0,99

CONCLUSIONES QUE SE DERIVAN DE ESTA INFORMACIÓN:

COLUMNA (1):

- El coeficiente de cobertura es del 168,5% en 2008. Ha aumentado un 51,9% respecto al año 1999.
- Los ingresos accesorios cubren un 10,6% de los gastos de explotación en 2008, mientras que en 1999 cubrían un 12,6%.
- Los gastos de personal representan el 44,1% del total de gastos de explotación en 2008. Han disminuido en términos absolutos un 2,9% respecto a 1999, en el que representaban el 53,4% del total de gastos.

COLUMNA (2):

- La tarifa media es de 2,11 reales en 2008, ha aumentado un 38,8% respecto a 1999, en el que la tarifa media era de 1,52 reales.
- Transportar a un viajero cuesta 1,34 reales en 2008, mientras que en 1999 el coste era de 1,55 reales. La "eficiencia" de la compañía ha aumentado un 13,5%.

COLUMNA (3):

- Producir un kilómetro cuesta 8,49 reales en 2008, ha disminuido respecto a 1999 un 6,0%; el coste en 1999 era 9,02 reales; la productividad de la empresa ha aumentado. El coste de personal por coche kilómetro útil es de 3,74 reales en 2008, ha disminuido un 22,2% respecto a 1999. El resto de costes suponen 4,74 reales por kilómetro en 2008, han aumentado un 12,9% respecto a 1999, aumentando también su peso en el total de gastos.

RATIO DE OCUPACIÓN:

- El ratio de ocupación viajeros/coches kilómetro útil es de 6,34 en 2008, en 1999 era de 5,82. Si se toma este ratio como medida de la calidad del servicio, se podría decir que la calidad ha disminuido un 8,9%. En cambio, si se toma este ratio como medida de la eficiencia del servicio, se podría decir que la eficiencia ha aumentado en el mismo porcentaje.

3. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2008

Reales constantes año 2008

Análisis Individual

Ingresos

Ingresos por viajeros

Ingresos Accesorios

Total Ingresos Propios

Gastos

Gastos de Personal

Otros gastos

Total Gastos Explotación

Margen Bruto de Actividad

Viajeros totales (millones)

Coches kilómetros útiles (millones)

Ratio de ocupación

2008			
(1)	(2)	(3)	
Importe (Millones)	%	Importe por viajero (Reales)	Importe por Coche-Km. (Reales)
325,49	168,8%	2,11	13,40
21,87		0,14	0,90
347,36		2,26	14,30
90,93	44,1%	0,59	3,74
115,22	55,9%	0,75	4,74
206,15	100,0%	1,34	8,49
141,21		0,92	5,81

1999			
(1)	(2)	(3)	
Importe (Millones)	%	Importe por viajero (Reales)	Importe por Coche-Km. (Reales)
162,69	110,9	1,52	8,86
20,90		0,20	1,14
183,59		1,72	10,00
88,34	53,4%	0,83	4,81
77,16	46,6%	0,72	4,20
165,50	100,0%	1,55	9,02
18,08		0,17	0,99

CONCLUSIONES QUE SE DERIVAN DE ESTA INFORMACIÓN:

Coefficiente de Cobertura

El coeficiente de cobertura es de 68,5% en 2008. Ha **aumentado un 51,9%** respecto al año 1999.

Los **ingresos accesorios cubren un 10,6%** de los gastos de explotación en 2008, mientras que en 1999 cubrían un 12,6%.

Los **gastos de personal representan el 44,1%** del total de gastos de explotación en 2008. Han disminuido en términos absolutos un 2,9% respecto a 1999, en el que representaban el 53,4% del total de gastos.

COLUMNA (2):

La **tarifa media** es de 2,11 reales en 2008, **Total Ingresos Propios / Total de Gastos Explotación** 2 reales.

Transportar a un viajero cuesta 1,34 reales en 2008, mientras que en 1999 el coste era de 1,55 reales. La **"eficiencia"** de la compañía **ha aumentado un 13,5%**.

COLUMNA (3):

Producir un kilómetro cuesta 8,49 reales en 2008, ha disminuido respecto a 1999 un 6,0%; el coste en 1999 era 9,02 reales; la productividad de la empresa ha aumentado. El coste de personal por coche kilómetro útil es de 3,74 reales en 2008, ha disminuido un 22,2% respecto a 1999. El resto de costes suponen 4,74 reales por kilómetro en 2008, han aumentado un 12,9% respecto a 1999, aumentando también su peso en el total de gastos.

RATIO DE OCUPACIÓN:

El ratio de ocupación viajeros/coches kilómetro útil es de 6,34 en 2008, en 1999 era de 5,82. Si se toma este ratio como medida de la calidad del servicio, se podría decir que la calidad ha disminuido un 8,9%. En cambio, si se toma este ratio como medida de la eficiencia del servicio, se podría decir que la eficiencia ha aumentado en el mismo porcentaje.

3. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2008

Reales constantes año 2008

Análisis Individual

Ingresos

Ingresos por viajeros

Ingresos Accesorios

Total Ingresos Propios

Gastos

Gastos de Personal

Otros gastos

Total Gastos Explotación

Margen Bruto de Actividad

Viajeros totales (millones)

Coches kilómetros útiles (millones)

Ratio de ocupación

2008			
(1)	(2)	(3)	
Importe (Millones)	%	Importe por viajero (Reales)	Importe por Coche-Km. (Reales)
325,49	10,6%	2,11	13,40
21,87	10,6%	0,14	0,90
347,36	168,5%	2,26	14,30
90,93	44,1%	0,59	3,74
115,22	55,9%	0,75	4,74
206,15	100,0%	1,34	8,49
141,21		0,92	5,81

1999			
(1)	(2)	(3)	
Importe (Millones)	%	Importe por viajero (Reales)	Importe por Coche-Km. (Reales)
162,69	12,6%	1,52	8,86
20,90	12,6%	0,20	1,14
183,59	110,9%	1,72	10,00
88,34	53,4%	0,83	4,81
77,16	46,6%	0,72	4,20
165,50	100,0%	1,55	9,02
18,08		0,17	0,99

CONCLUSIONES QUE SE DERIVAN DE ESTA INFORMACIÓN:

COLUMNA (1):

Ingresos Accesorios

Los ingresos accesorios representan el 3,5% en 2008. Ha **aumentado un 51,9%** respecto al año 1999.

Los ingresos accesorios cubren el 10,6% de los gastos de explotación en 2008, mientras que en 1999 cubrían un 12,6%.

Los **gastos de personal** representan el **44,1%** del total de gastos de explotación en 2008. Han disminuido en términos absolutos un 2,9% respecto a 1999, en el que representaban el 53,4% del total de gastos.

COLUMNA (2):

La **tarifa media** es de 2,11 reales en 2008, mientras que en 1999 era de 1,52 reales.

Transportar a un viajero cuesta 1,34 reales en 2008, mientras que en 1999 el coste era de 1,55 reales. La **"eficiencia"** de la compañía ha **aumentado un 13,5%**.

COLUMNA (3):

Producir un kilómetro cuesta 8,49 reales en 2008, ha disminuido respecto a 1999 un 6,0%; el coste en 1999 era 9,02 reales; la productividad de la empresa ha aumentado. El coste de personal por coche kilómetro útil es de 3,74 reales en 2008, ha disminuido un 22,2% respecto a 1999. El resto de costes suponen 4,74 reales por kilómetro en 2008, han aumentado un 12,9% respecto a 1999, aumentando también su peso en el total de gastos.

RATIO DE OCUPACIÓN:

El ratio de ocupación viajeros/coches kilómetro útil es de 6,34 en 2008, en 1999 era de 5,82. Si se toma este ratio como medida de la calidad del servicio, se podría decir que la calidad ha disminuido un 8,9%. En cambio, si se toma este ratio como medida de la eficiencia del servicio, se podría decir que la eficiencia ha aumentado en el mismo porcentaje.

3. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2008

Reales constantes año 2008

Análisis Individual

Ingresos

Ingresos por viajeros

Ingresos Accesorios

Total Ingresos Propios

Gastos

Gastos de Personal

Otros gastos

Total Gastos Explotación

Margen Bruto de Actividad

Viajeros totales (millones)

Coches kilómetros útiles (millones)

Ratio de ocupación

2008			
(1)	(2)	(3)	
Importe	%	Importe por viajero	Importe por Coche-Km.
(Millones)		(Reales)	(Reales)
325,49	157,9%	2,11	13,40
21,87	44,1%	0,14	0,90
347,36		2,26	14,30
90,93	44,1%	0,59	3,74
115,22	55,9%	0,75	4,74
206,15	100,0%	1,34	8,49
141,21		0,92	5,81

1999			
(1)	(2)	(3)	
Importe	%	Importe por viajero	Importe por Coche-Km.
(Millones)		(Reales)	(Reales)
162,69	98,3%	1,52	8,86
20,90	53,4%	0,20	1,14
183,59		1,72	10,00
88,34		0,83	4,81
77,16	46,6%	0,72	4,20
165,50	100,0%	1,55	9,02
18,08		0,17	0,99

CONCLUSIONES QUE SE DERIVAN DE ESTA INFORMACIÓN:

COLUMNA (1):

- Los gastos de personal han aumentado un 51,9% en 2008. Ha **aumentado un 51,9%** respecto al año 1999.
- Los gastos de personal representan el 44,1% de los gastos de explotación en 2008, mientras que en 1999 cubrían un 12,6%.
- Los gastos de personal han disminuido en términos absolutos un 2,9% respecto a 1999, en el que representaban el 53,4% del total de gastos.

COLUMNA (2):

- La **tarifa media** es de 2,11 reales en 2008. ha aumentado un 38,8% respecto a 1999. en el que la tarifa media era de 1,52 reales.
- Transportar a un viajero cuesta 1,34 reales en 2008, ha **aumentado un 13,5%**.

COLUMNA (3):

- Producir un kilómetro cuesta 8,49 reales en 2008, ha disminuido respecto a 1999 un 6,0%; el coste en 1999 era 9,02 reales; la productividad de la empresa ha aumentado. El coste de personal por coche kilómetro útil es de 3,74 reales en 2008, ha disminuido un 22,2% respecto a 1999. El resto de costes suponen 4,74 reales por kilómetro en 2008, han aumentado un 12,9% respecto a 1999, aumentando también su peso en el total de gastos.

RATIO DE OCUPACIÓN:

- El ratio de ocupación viajeros/coches kilómetro útil es de 6,34 en 2008, en 1999 era de 5,82. Si se toma este ratio como medida de la calidad del servicio, se podría decir que la calidad ha disminuido un 8,9%. En cambio, si se toma este ratio como medida de la eficiencia del servicio, se podría decir que la eficiencia ha aumentado en el mismo porcentaje.

3. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2008

Reales constantes año 2008

Análisis Individual

Ingresos

Ingresos por viajeros

Ingresos Accesorios

Total Ingresos Propios

Gastos

Gastos de Personal

Otros gastos

Total Gastos Explotación

Margen Bruto de Actividad

Viajeros totales (millones)

Coches kilómetros útiles (millones)

Ratio de ocupación

2008				
(1)		(2)	(3)	
Importe	%	Importe por viajero	Importe por Coche-Km.	
(Millones)		(Reales)	(Reales)	
325,49	157,9%	2,11	13,40	
21,87	10,6%		0,90	
347,36	168,5%	2,26	14,30	
90,93	44,1%	0,59	3,74	
115,22	55,9%	0,75	4,74	
206,15	100,0%	1,34	8,49	
141,21		0,92	5,81	

1999				
(1)		(2)	(3)	
Importe	%	Importe por viajero	Importe por Coche-Km.	
(Millones)		(Reales)	(Reales)	
162,69	98,3%	1,52	8,86	
20,90	12,6%		1,14	
183,59	110,9%	1,72	10,00	
88,34	53,4%	0,83	4,81	
77,16	46,6%	0,72	4,20	
165,50	100,0%	1,55	9,02	
18,08		0,17	0,99	

CONCLUSIONES QUE SE DERIVAN DE ESTA INFORMACIÓN:

COLUMNA (1):

- El coeficiente de cobertura es del **168,5%** en 2008. Ha **aumentado un 51,9%** respecto al año 1999.
- Los **ingresos accesorios cubren un 10,6%** de los gastos de explotación en 2008, mientras que en 1999 cubrían un 12,6%.
- Los **gastos de personal representan el 44,1%** del total de gastos de explotación en 2008. Han disminuido en términos absolutos un 2,9% respecto a 1999, pero han aumentado un 55,9% del total de gastos.

Tarifa Media

- El **importe por viajero** en 2008, ha aumentado un 38,8% respecto a 1999, en el que la tarifa media era de 1,52 reales.
- Transportar a un viajero cuesta 1,34 reales en 2008, mientras que en 1999 el coste era de 1,55 reales. La **"eficiencia"** de la compañía ha **aumentado un 13,5%**.

Ingresos por viajero / Total de viajeros

COLUMNA (3):

- Producir un kilómetro cuesta 8,49 reales en 2008, ha disminuido respecto a 1999 un 6,0%; el coste en 1999 era 9,02 reales; la productividad de la empresa ha aumentado. El coste de personal por coche kilómetro útil es de 3,74 reales en 2008, ha disminuido un 22,2% respecto a 1999. El resto de costes suponen 4,74 reales por kilómetro en 2008, han aumentado un 12,9% respecto a 1999, aumentando también su peso en el total de gastos.

RATIO DE OCUPACIÓN:

- El ratio de ocupación viajeros/coches kilómetro útil es de 6,34 en 2008, en 1999 era de 5,82. Si se toma este ratio como medida de la calidad del servicio, se podría decir que la calidad ha disminuido un 8,9%. En cambio, si se toma este ratio como medida de la eficiencia del servicio, se podría decir que la eficiencia ha aumentado en el mismo porcentaje.

3. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2008

Reales constantes año 2008

Análisis Individual

Ingresos

Ingresos por viajeros

Ingresos Accesorios

Total Ingresos Propios

Gastos

Gastos de Personal

Otros gastos

Total Gastos Explotación

Margen Bruto de Actividad

Viajeros totales (millones)

Coches kilómetros útiles (millones)

Ratio de ocupación

2008			
(1)	(2)	(3)	
Importe		Importe por	Importe por
(Millones)	%	viajero	Coche-Km.
		(Reales)	(Reales)
325,49	157,9%	2,11	13,40
21,87	10,6%	0,14	0,90
347,36	168,5%	2,26	14,30
90,93	44,1%	1,34	3,74
115,22	55,9%		4,74
206,15	100,0%		8,49
141,21		0,92	5,81

1999			
(1)	(2)	(3)	
Importe		Importe por	Importe por
(Millones)	%	viajero	Coche-Km.
		(Reales)	(Reales)
162,69	98,3%	1,52	8,86
20,90	12,6%	0,20	1,14
183,59	110,9%	1,72	10,00
88,34	53,4%	1,55	4,81
77,16	46,6%		4,20
165,50	100,0%		9,02
18,08		0,17	0,99

CONCLUSIONES QUE SE DERIVAN DE ESTA INFORMACIÓN:

COLUMNA (1):

- El coeficiente de cobertura es del 168,5% en 2008. Ha
- Los ingresos accesorios cubren un 10,6% de los gastos
- Los gastos de personal representan el 44,1% del total a 1999, en el que representaban el 53,4% del total de gastos.

$$\text{Coste de transportar a 1 viajero} = \frac{\text{Total Gastos Explotación}}{\text{Total de viajeros}}$$

COLUMNA (2):

- La tarifa ha aumentado un 38,8% respecto a 1999, en el que la tarifa media era de 1,52 reales.
- Transportar un pasajero en 2008, mientras que en 1999 el coste era de 1,55 reales. La "eficiencia" de la compañía ha aumentado un 13,5%.

Eficiencia

COLUMNA (3):

- Producir un kilómetro cuesta 8,49 reales en 2008, ha disminuido respecto a 1999 un 6,0%; el coste en 1999 era 9,02 reales; la productividad de la empresa ha aumentado. El coste de personal por coche kilómetro útil es de 3,74 reales en 2008, ha disminuido un 22,2% respecto a 1999. El resto de costes suponen 4,74 reales por kilómetro en 2008, han aumentado un 12,9% respecto a 1999, aumentando también su peso en el total de gastos.

RATIO DE OCUPACIÓN:

- El ratio de ocupación viajeros/coches kilómetro útil es de 6,34 en 2008, en 1999 era de 5,82. Si se toma este ratio como medida de la calidad del servicio, se podría decir que la calidad ha disminuido un 8,9%. En cambio, si se toma este ratio como medida de la eficiencia del servicio, se podría decir que la eficiencia ha aumentado en el mismo porcentaje.

3. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2008

Reales constantes año 2008

Análisis Individual

Ingresos

Ingresos por viajeros

Ingresos Accesorios

Total Ingresos Propios

Gastos

Gastos de Personal

Otros gastos

Total Gastos Explotación

Margen Bruto de Actividad

Viajeros totales (millones)

Coches kilómetros útiles (millones)

Ratio de ocupación

2008				1999			
(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	
Importe (Millones)	%	Importe por viajero (Reales)	Importe por Coche-Km. (Reales)	Importe (Millones)	%	Importe por viajero (Reales)	Importe por Coche-Km. (Reales)
325,49	157,9%	2,11	13,40	162,69	98,3%	1,52	8,86
21,87	10,6%	0,14	0,90	20,90	12,6%	0,20	1,14
347,36	168,5%	2,26	14,30	183,59	110,9%	1,72	10,00
90,93	44,1%	0,59	8,49	88,34	53,4%	0,83	9,02
115,22	55,9%	0,75		77,16	46,6%	0,72	
206,15	100,0%	1,34	8,49	165,50	100,0%	1,55	9,02
141,21		0,92	5,81	18,08		0,17	0,99
153,97				106,89			
24,29				18,35			
6,34				5,82			

CONCLUSIONES QUE SE DERIVAN DE ESTA INFORMACIÓN:

COLUMNA (1):

El coeficiente de cobertura es del 168,5% en 2008. Ha aumentado un 51,9% respecto al año 1999.

Los ingresos accesorios cubren un 10,6% de los gastos de explotación en 2008, en 1999 cubrían el 12,6%.

Los gastos de personal representan el 44,1% del total de gastos de explotación en 2008, en 1999 representaban el 53,4%.

COLUMNA (2):

La tarifa media es de 2,11 reales en 2008, ha aumentado un 38,8% respecto a 1999, en el que la tarifa media era de 1,52 reales.

Transportar a un viajero cuesta 1,34 reales en 2008, mientras que en 1999 el coste era de 1,55 reales. La "eficiencia" de la compañía ha aumentado un 13,5%.

COLUMNA (3):

Producir un kilómetro útil cuesta 8,49 reales en 2008, ha disminuido respecto a 1999 un 6,0%; el coste en 1999 era 9,02 reales; la productividad de la empresa ha aumentado. El coste de personal por coche kilómetro útil es de 3,74 reales en 2008, ha disminuido un 22,2% respecto a 1999. El resto de costes suponen 4,74 reales por kilómetro en 2008, han aumentado un 12,9% respecto a 1999, aumentando también su peso en el total de gastos.

RATIO DE OCUPACIÓN:

El ratio de ocupación viajeros/coches kilómetro útil es de 6,34 en 2008, en 1999 era de 5,82. Si se toma este ratio como medida de la calidad del servicio, se podría decir que la calidad ha disminuido un 8,9%. En cambio, si se toma este ratio como medida de la eficiencia del servicio, se podría decir que la eficiencia ha aumentado en el mismo porcentaje.

Coste de producir 1 coche-km. =

Total Gastos Explotación / Total coches kilómetros útiles

Productividad

3. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2008

Reales constantes año 2008

Análisis Individual

Ingresos

Ingresos por viajeros

Ingresos Accesorios

Total Ingresos Propios

Gastos

Gastos de Personal

Otros gastos

Total Gastos Explotación

Margen Bruto de Actividad

Viajeros totales (millones)

Coches kilómetros útiles (millones)

Ratio de ocupación

2008			
(1)	(2)	(3)	
Importe	%	Importe por viajero	Importe por Coche-Km.
(Millones)		(Reales)	(Reales)
325,49	157,9%	2,11	13,40
21,87	10,6%	0,14	0,90
347,36	168,5%	2,26	14,30
90,93	44,1%	0,59	3,74
115,22	55,9%	0,75	4,74
206,15	100,0%	1,34	8,49
141,21		0,92	5,81

1999			
(1)	(2)	(3)	
Importe	%	Importe por viajero	Importe por Coche-Km.
(Millones)		(Reales)	(Reales)
162,69	98,3%	1,52	8,86
20,90	12,6%	0,20	1,14
183,59	110,9%	1,72	10,00
88,34	53,4%	0,83	4,81
77,16	46,6%	0,72	4,20
165,50	100,0%	1,55	9,02
18,08		0,17	0,99

6,34

5,82

CONCLUSIONES QUE SE DERIVAN DE ESTA INFORMACIÓN:

COLUMNA (1):

El coeficiente de cobertura es del **168,5%** en 2008. Ha **aumentado un 51,9%** respecto al año 1999.

Los **ingresos accesorios cubren un 10,6%** de los gastos de explotación en 2008, mientras que en 1999 cubrían un 12,6%.

Los **gastos de personal representan el 44,1%** de los gastos de explotación en 2008, mientras que en 1999 representaban el 53,4% del total de gastos. En 2008, los gastos de personal representan el 44,1% de los gastos de explotación, lo que supone un **disminución de un 2,9%** respecto a 1999, en el que representaban el 53,4% del total de gastos.

COLUMNA (2):

La **tarifa media** es de 2,11 reales en 2008, ha aumentado un 2,9% respecto a 1999.

Transportar a un viajero cuesta 1,34 reales en 2008, mientras que en 1999 el coste era de 1,55 reales. La **"eficiencia"** de la compañía ha **aumentado un 13,5%**.

COLUMNA (3):

Producir un kilómetro cuesta 8,49 reales en 2008, ha disminuido respecto a 1999 un 6,0%; el coste en 1999 era 9,02 reales; la productividad de la empresa ha aumentado. El coste de personal por coche kilómetro útil es de 3,74 reales en 2008, ha disminuido un 22,2% respecto a 1999. El resto de costes suponen 4,74 reales por kilómetro en 2008, han aumentado un 12,9% respecto a 1999, aumentando también su peso en el total de gastos.

RATIO DE OCUPACIÓN

Calidad / Eficiencia

El ratio de ocupación es de 6,34 en 2008, en 1999 era de 5,82. Si se toma este ratio como medida de la calidad del servicio, se podría decir que la calidad ha aumentado un 8,9%. En cambio, si se toma este ratio como medida de la eficiencia del servicio, se podría decir que la eficiencia ha aumentado en el mismo porcentaje.

Ratio de ocupación =

Total viajeros / Total coches-kilómetros útiles

3. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2008

Análisis de Nuevos Negocios – Resultados hasta 2008 y previsión 2009

Sr. Joubert Fortes Flores Filho, Director de Relaciones Institucionales y Recursos Humanos de Metrô Rio

Metrô Rio con un coeficiente de cobertura que supera el 100%, debe en parte ese resultado sus ingresos accesorios que cubren un 10,6% de los gastos de explotación.

Metrô Rio explicó la política de ingresos accesorios que han llevado a cabo en los últimos años y los resultados que se han registrado en 2008.

En el año 2006 acometieron una serie de acciones para dinamizar sus ingresos, con la contratación de nuevos profesionales, una nueva política de remuneración en función de resultados, captación de socios, modernización de activos, etc.

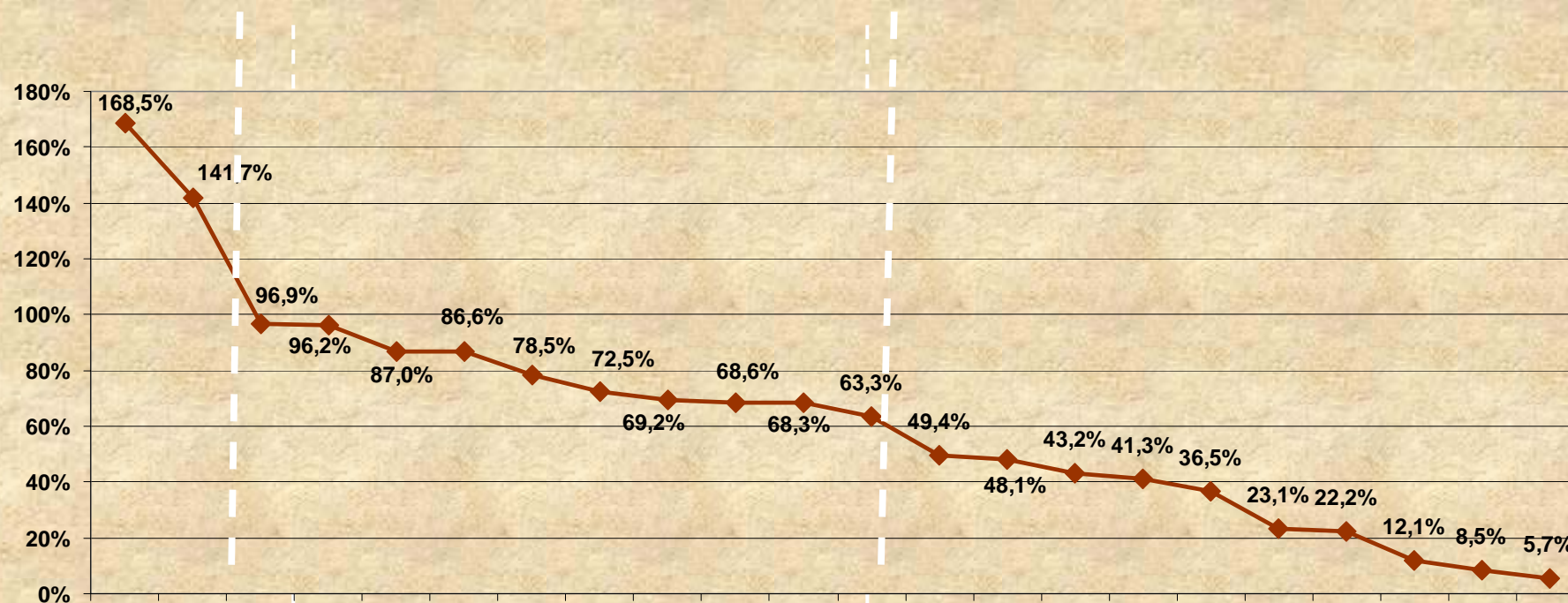
El arrendamiento de espacios, la diversificación de productos y servicios ofertados dentro de las estaciones, definidos a partir de encuestas realizadas a sus clientes, para identificar sus preferencias, elevó los resultados. Entre 2005 y 2008 sus ingresos provenientes de los arrendamientos registraron un incremento del 75%, y los de publicidad un 35%.

Los planes para 2009 contaban con un proyecto de televisión Metrô Rio y un contrato del paso de fibra óptica por el Metro.

3. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2008

Análisis Comparativo

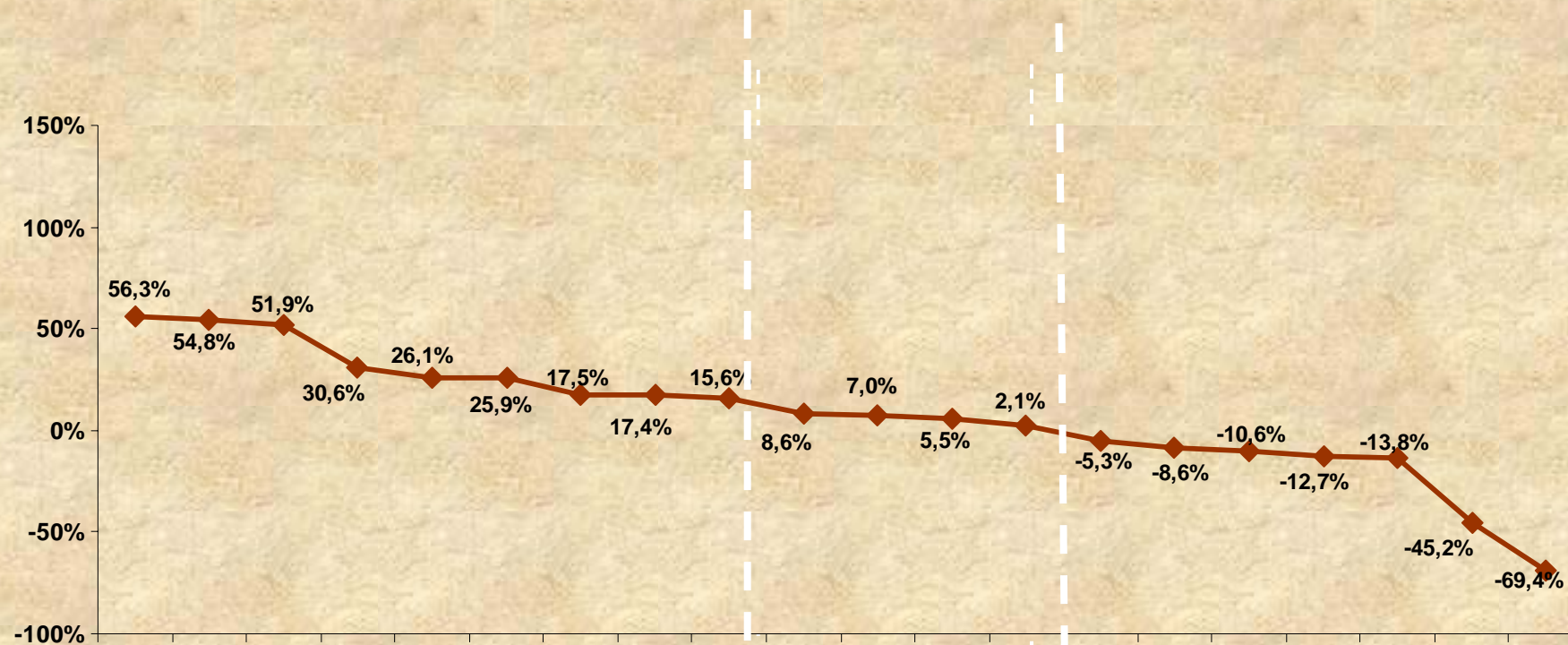
Coeficiente de Cobertura - 2008



3. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2008

Coeficiente de Cobertura - Variación 1999 / 2008

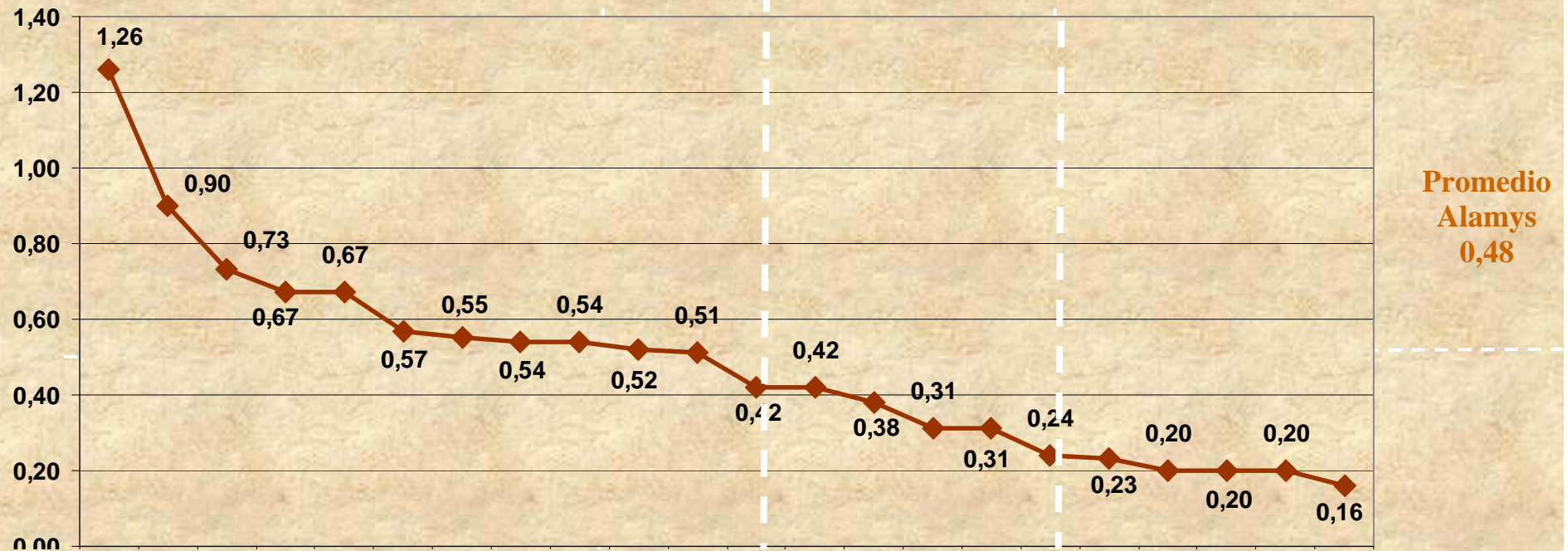
Análisis Comparativo



3. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2008

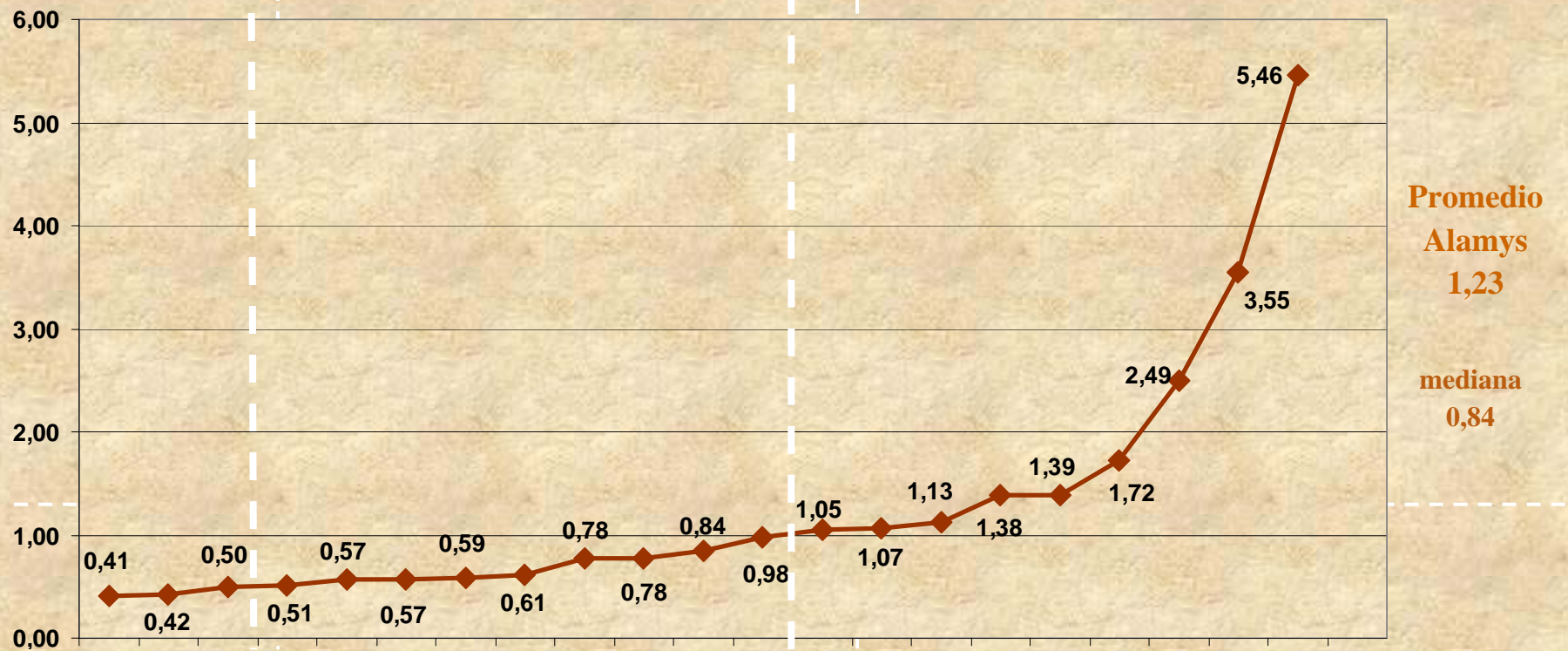
Análisis Comparativo

Tarifas Medias – 2008 (en US dólares)



3. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2008

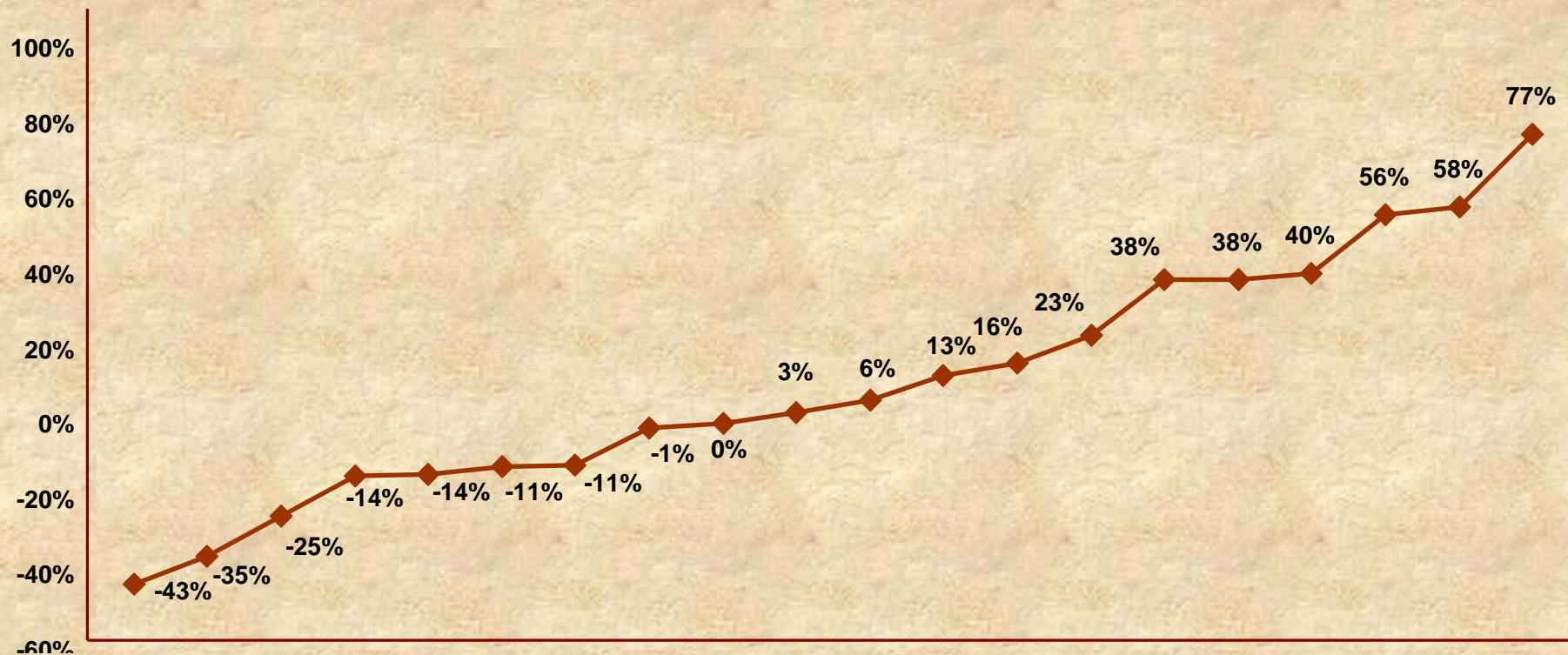
Gastos de Explotación /Número de viajeros – 2008 (en US dólares) *Análisis Comparativo*



3. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2008

Análisis Comparativo

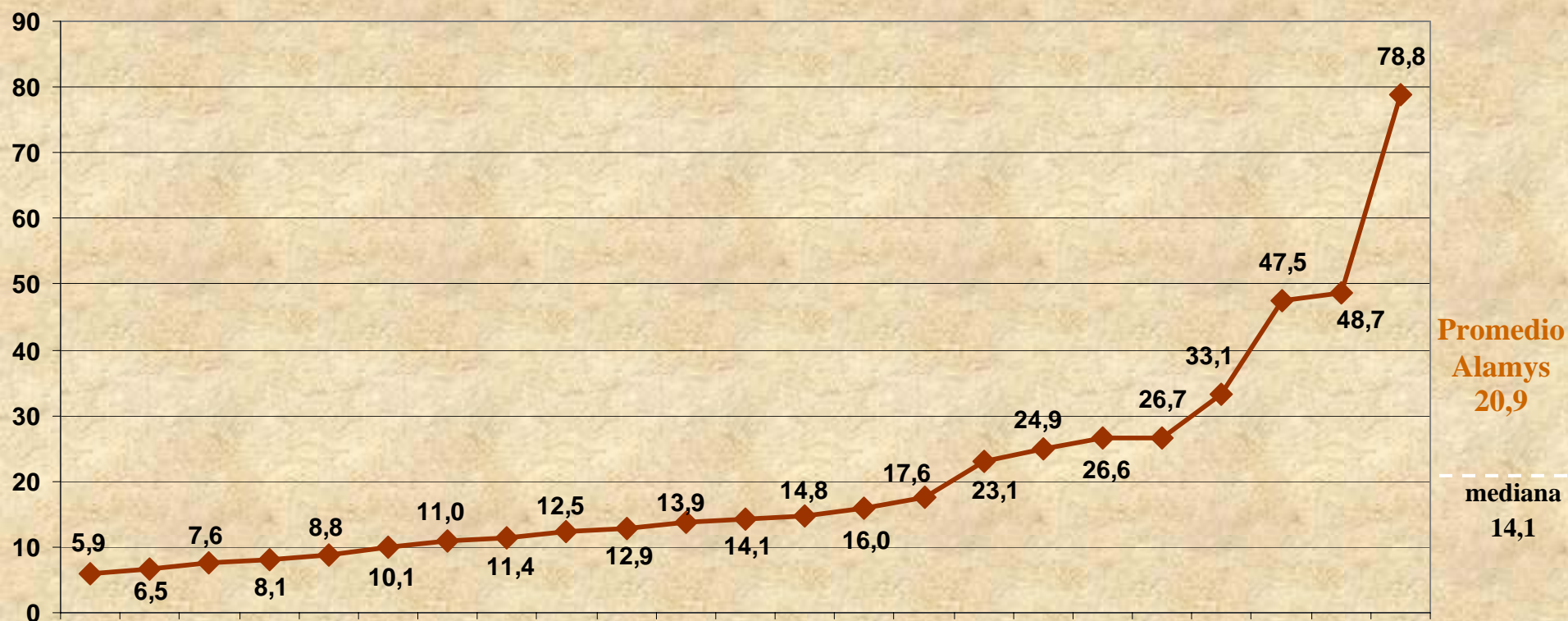
Gastos de Explotación/Nº viajeros (II) - Variación 2008/1999



3. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2008

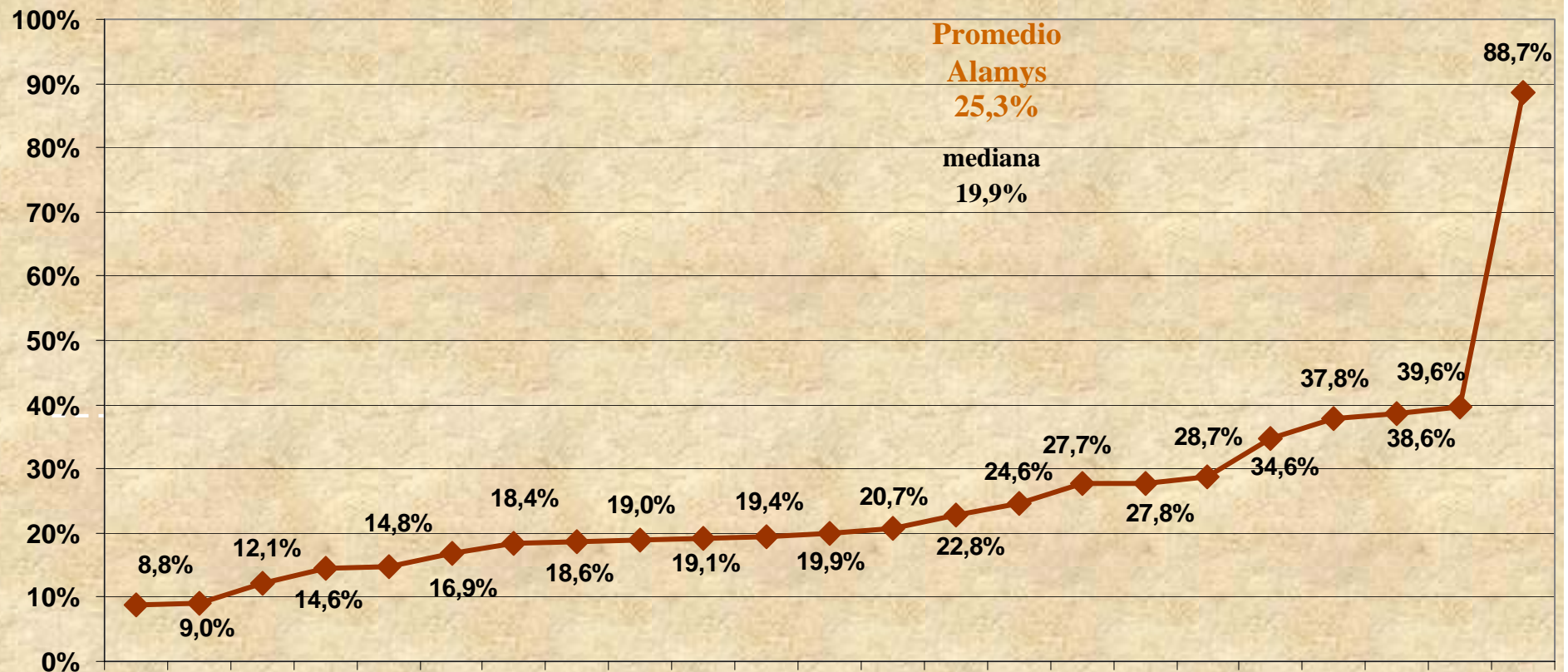
Análisis Comparativo

Plantilla por millón de viajeros - 2008



3. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2008

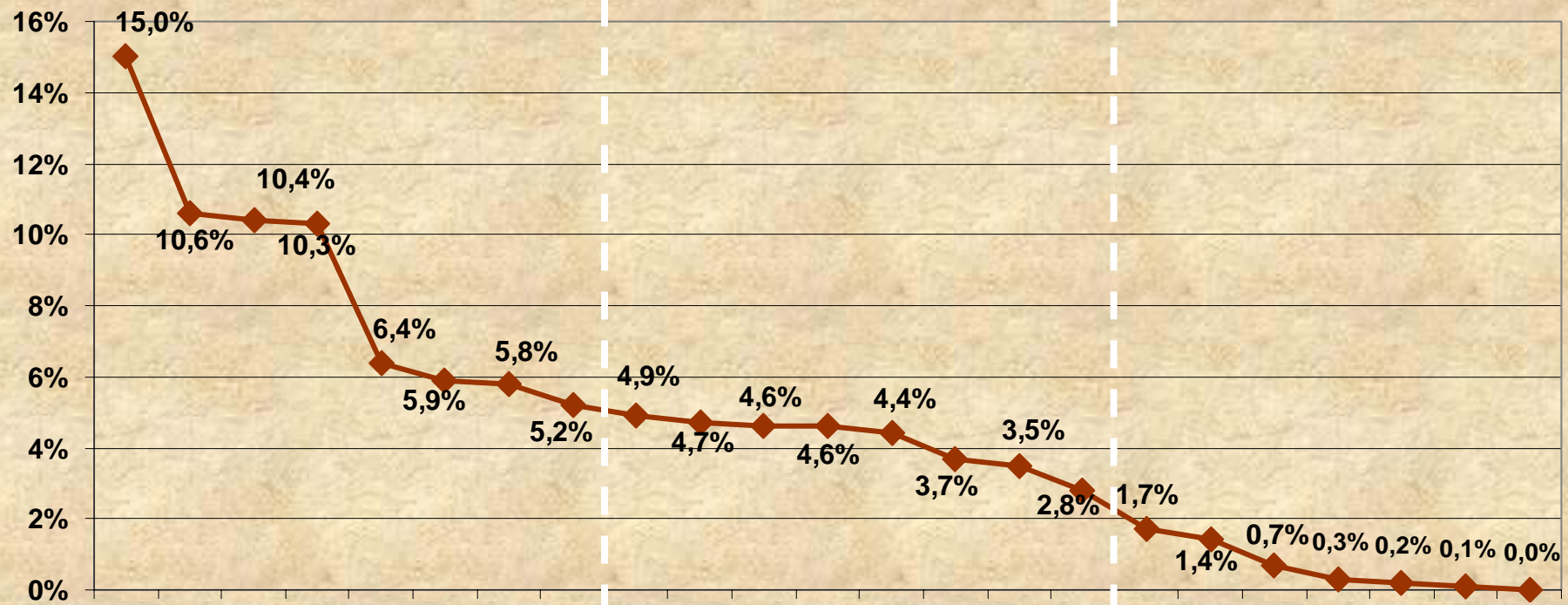
Gastos de personal funcional/Total Gastos de Personal - 2008



3. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2008

Análisis Comparativo

Ingresos accesorios / Total Gastos de Explotación – 2008



3. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2008

Análisis Comparativo

Los resultados que se presentan en este estudio sólo pretenden mostrar la información que se ha recibido de cada explotación. Se solicitan aclaraciones, si procede, pero no se audita dicha información, y por lo que al análisis comparativo se refiere, no se pretende establecer cuál sería el nivel óptimo de cada indicador, ya que los resultados de cada empresa, además de la gestión interna que pueda realizarse, responden a un entorno económico, político y social diferente. Además, hay que tener en cuenta que participan empresas que prestan sus servicios a través de diferentes modos de transporte y con tamaños muy diferentes.