



# COMITÉ DE GESTIÓN

**12ª Reunión Intermedia – Lisboa, 14-18 de Mayo de 2007**

# COMITÉ DE GESTIÓN – 12ª Reunión Intermedia de los Comités Técnicos

---

Los temas desarrollados por el Comité de Gestión y que se van a tratar en la 12ª Reunión Intermedia son los siguientes:

1. Fuentes de Financiación de la Cuenta de Resultados y de las Inversiones

2. Gestión de los Aprovisionamientos

3. Implementación de la Gestión Estratégica y la Dirección por Objetivos

4. Estudios sobre Indicadores Económicos 1999-2005

# 1. FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LA CUENTA DE RESULTADOS Y DE LAS INVERSIONES (I)

---

Este tema pretende abordar la experiencia de los miembros principales en cuanto a la financiación de su actividad.

Las ponencias que se van a presentar son las siguientes:

## **1. Fuentes de Financiación de la Cuenta de Resultados y de las Inversiones.**

**Sr. Ricardo Machado, Coordinador de Estudios y Planificación de la Red (METRO DE LISBOA)**

El Metropolitano de Lisboa asegura todas las funciones necesarias para la operación y el desarrollo de la red de metro. La empresa promueve y ejecuta la extensión de la red, el mantenimiento de las infraestructuras y el material móvil y el transporte de viajeros.

Para financiar la Cuenta de Resultados, la empresa, además de la recaudación, tiene ingresos accesorios de publicidad, alquiler de áreas comerciales y alquiler de su red de fibra óptica a operadores de telecomunicaciones, y recibe de la Administración Central el canon derivado del servicio público prestado, subrallando que por no haber contrato el canon no dependen de la producción de la empresa, sino de las disponibilidades del presupuesto del estado portugués, por tanto, para acabar de financiar la cuenta de resultados la empresa realiza diversas operaciones financieras, entre las que destaca el recurso al crédito bancario convencional.

En cuanto a las inversiones, recurre siempre que es posible a mecanismos de subvención: fondos estructurales de la Unión Europea, fondos de cohesión de la Unión Europea y al Plan de Inversión y Gastos de Desarrollo de la Administración Central, financiando el resto mediante créditos bancarios convencionales y emisión de obligaciones, que cuentan con el aval del Estado.

# 1. FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LA CUENTA DE RESULTADOS Y DE LAS INVERSIONES (II)

---

## 2. Contratación Interna de Servicios.

**Sra. Mariza Motta, Responsable de Gestión Económica del Área de Gestión de Infraestructuras (METRO DE LISBOA)**

La presentación tratará de las siguientes cuestiones:

- Reglamentación Comunitaria y Portuguesa.
- Contratación Interna de Servicios.
- Evaluación de la actuación del operador y del gestor de la infraestructura y el impacto en las tarifas.
- La financiación y el sistema de precios, y la responsabilidad del Estado.
- El desarrollo futuro del modelo.

## 3. Asociación Público Privada de la Línea 4 del Metrô de Sao Paulo.

**Sr. Conrado Grava de Souza, Director de Operaciones (METRÔ DE SAO PAULO)**

La Línea 4-Amarilla del Metrô de Sao Paulo es la primera línea de metro en Brasil que se ha construido en régimen de Asociación Publico Privada.

La presentación abordará el modelo de asociación adoptado, las responsabilidades del gobierno y del privado, las fases de implantación y, principalmente, el accidente ocurrido el día 12 de enero de 2007, en el que un pozo de la obra en construcción se hundió llevándose toda el área de su entorno.

# 1. FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LA CUENTA DE RESULTADOS Y DE LAS INVERSIONES (III)

---

## 4. Gestión Económico-Financiera en Transports Metropolitans de Barcelona.

Sra. Lola Bravo, Adjunta del Consejero Delegado (METRO DE BARCELONA)

En esta presentación se hace un repaso de la financiación de las empresas de Metro y Autobuses desde los años 80 hasta la actualidad, incidiendo en la importancia que tiene que las administraciones públicas apoyen el servicio de transporte público mediante un marco financiero estable, esfuerzo que tiene que ser correspondido con una gestión eficiente de los recursos por parte de las empresas operadoras.

Esta presentación tiene como objetivo mostrar: 1) cómo una empresa que presta un servicio público está sujeta a factores que no dependen directamente de su gestión y que afectan a sus resultados económicos, 2) el entorno institucional, en el que es de suma importancia la existencia de una Autoridad Única del Transporte y 3) la evolución de la cuenta de resultados de TMB y de Metro entre 1980 y 2006. Si comparamos estos dos años, en euros constantes de 2006, las necesidades de subvenciones en el Metro de Barcelona se han reducido en un 56%. Es decir, que la eficiencia en la gestión también es un objetivo de la empresa pública.

# TRABAJO DESARROLLADO POR EL COMITÉ DE GESTIÓN

---

Los temas desarrollados por el Comité de Gestión y que se van a tratar en la 12ª Reunión Intermedia son los siguientes:

1. Fuentes de Financiación de la Cuenta de Resultados y de las Inversiones

2. Gestión de los Aprovisionamientos

3. Implementación de la Gestión Estratégica y la Dirección por Objetivos

4. Estudios sobre Indicadores Económicos 1999-2005

## 2. GESTIÓN DE LOS APROVISIONAMIENTOS (I)

---

**Coordinador: Sr. Javier Castela (Metro de Madrid)**

**El Sr. Javier Castela, Director Financiero y de Sistemas del Metro de Madrid** presentará los resultados de la Encuesta de Aprovisionamiento.

El estudio que se ha realizado es la continuación del anteriormente presentado en la 11ª Reunión Intermedia celebrada en Alicante. La principal conclusión que se extrajo en dicha reunión fue que se había realizado una encuesta más descriptiva que analítica, por lo que se acordó elaborar un nuevo cuestionario que permitiera la obtención de unos resultados que permitan conocer cómo se gestionan los aprovisionamientos en el ámbito de Alamys.

Los temas que se abordaron en la encuesta son:

- La organización de los aprovisionamientos en la empresa
- Almacenes
- Control de calidad
- Datos básicos de aprovisionamientos 2005
- Datos financieros
- Plantilla
- Materiales de mayor consumo

## 2. GESTIÓN DE LOS APROVISIONAMIENTOS (II)

---

**Coordinador: Sr. Javier Castela (Metro de Madrid)**

Han participado en la encuesta las siguientes empresas (15):

- Metro de Lisboa
- Metro de Porto
- Metrovías (Buenos Aires)
- Metrorrey (Monterrey)
- Metrô Rio
- Metro de Bilbao
- Metro de Medellín
- Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya (FGC)
- Metrô Sao Paulo
- Compañía Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM)
- Trensurb (Porto Alegre)
- Aci (San Juan de Puerto Rico)
- FGV Metro de Valencia
- Metro de Madrid
- Metro de Barcelona

Se ha realizado un trabajo muy completo, que contiene conclusiones relativas a cada uno de los temas tratados en la encuesta y un apartado de conclusiones finales en las que se apuntan recomendaciones para la buena gestión de los aprovisionamientos.



# TRABAJO DESARROLLADO POR EL COMITÉ DE GESTIÓN

---

Los temas desarrollados por el Comité de Gestión y que se van a tratar en esta 11ª Reunión Intermedia son los siguientes:

1. Fuentes de Financiación de la Cuenta de Resultados y de las Inversiones

2. Gestión de los Aprovisionamientos

3. Implementación de la Gestión Estratégica y la Dirección por Objetivos

4. Estudios sobre Indicadores Económicos 1999-2005

### 3. IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

---

La Sra. Lola Bravo, Adjunta del Consejero Delegado de Transports Metropolitans de Barcelona, realizará la presentación titulada **La Dirección y el Control Estratégico en Transports Metropolitans de Barcelona**.

La función principal de Control de Gestión es la de asegurar que las actuaciones de la empresa sean coherentes con sus objetivos, a través de los procesos de planificación y los procesos de cálculo y análisis de las desviaciones.

Para ello se hace necesario tener bien organizado el Sistema de Control de Gestión, basado en un buen modelo de Sistemas de Información e interrelacionado con: la estrategia, la estructura organizativa, las personas, la cultura organizativa y el entorno.

El modelo que se estableció en TMB a partir de 2002 fue el modelo de Norton y Kaplan denominado Balanced Scorecard. Se pasó de un sistema de control de gestión diseñado en base a indicadores financieros a corto plazo, a una organización enfocada a la estrategia diseñada en base a una visión estratégica a largo plazo, bajo las perspectivas: clientes, financiera, personas y procesos internos.

En la presentación se explican los resultados obtenidos en TMB, con ejemplos de seguimiento estratégico y operativo.

# TRABAJO DESARROLLADO POR EL COMITÉ DE GESTIÓN

---

Los temas desarrollados por el Comité de Gestión y que se van a tratar en esta 11ª Reunión Intermedia son los siguientes:

1. Fuentes de Financiación de la Cuenta de Resultados y de las Inversiones

2. Gestión de los Aprovisionamientos

3. Implementación de la Gestión Estratégica y la Dirección por Objetivos

4. Estudios sobre Indicadores Económicos 1999-2005

## 4. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2005

---

**Coordinadora: Sra. Lola Bravo (Metro de Barcelona)**

Es el quinto estudio que se realiza y en el que han participado las 15 empresas siguientes:

- 1 Barcelona – Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya
- 2 Barcelona – Ferrocarril Metropolità de Barcelona, S.A.
- 3 Barcelona – Tramvia Metropolità, S.A.
- 4 Bilbao – Metro Bilbao
- 5 Buenos Aires – Metrovías, S.A.
- 6 Caracas – C.A. Metro de Caracas
- 7 Guadalajara – Sistema de Tren Eléctrico Urbano
- 8 Lisboa – Metropolitano de Lisboa, E.P.
- 9 Madrid – Metro de Madrid, S.A.
- 10 Medellín – Metro de Medellín Ltda.
- 11 Monterrey – Sistema de Transporte Colectivo Metrorrey
- 12 Porto Alegre – Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S/A - Trensurb
- 13 Sao Paulo-METRO – Companhia do Metropolitano de Sao Paulo
- 14 Sao Paulo-CPTM – Companhia Paulista de Trens Metropolitanos
- 15 Valencia – Ferrocarril de la Generalitat Valenciana / MetroValencia

## 4. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2005

---

Con la información que enviaron los miembros de Alamys se realizaron los siguientes trabajos:

- Análisis Individual de la Cuenta de Resultados 1999-2005
- Análisis comparativo de Indicadores Económicos 1999-2005

La presentación que se realizará sobre este estudio es un resumen del trabajo realizado y contiene informaciones como las siguientes:

# 4. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2005

## Análisis Individual

Euros constantes año 2005

	2005				1999			
	(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	
	Importe (Millones)	%	Importe por viajero (Euros)	Importe por Coche-Km. (Euros)	Importe (Millones)	%	Importe por viajero (Euros)	Importe por Coche-Km. (Euros)
<b>Ingresos</b>								
Ingresos por viajeros	161,38	92,5%	0,47	2,48	140,13	95,5%	0,49	2,39
Ingresos Accesorios	6,88	3,9%	0,02	0,11	5,90	4,0%	0,02	0,10
<b>Total Ingresos Propios</b>	<b>168,26</b>	<b>96,5%</b>	<b>0,49</b>	<b>2,59</b>	<b>146,03</b>	<b>99,6%</b>	<b>0,51</b>	<b>2,49</b>
<b>Gastos</b>								
Gastos de Personal	107,16	61,4%	0,31	1,65	97,49	66,5%	0,34	1,67
Otros gastos	67,27	38,6%	0,19	1,04	49,20	33,5%	0,17	0,84
<b>Total Gastos Explotación</b>	<b>174,43</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,51</b>	<b>2,69</b>	<b>146,69</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,51</b>	<b>2,51</b>
<b>Margen Bruto de Actividad</b>	<b>-6,17</b>		<b>-0,01</b>	<b>-0,09</b>	<b>-0,66</b>		<b>0,00</b>	<b>-0,01</b>
<b>Viajeros totales (millones)</b>	<b>345,273</b>				<b>286,721</b>			
<b>Coches kilómetros útiles (millones)</b>	<b>64,951</b>				<b>58,532</b>			
<b>Ratio de ocupación</b>	<b>5,32</b>				<b>4,90</b>			

### CONCLUSIONES QUE SE DERIVAN DE ESTA INFORMACIÓN:

#### COLUMNA (1):

- El **coeficiente de cobertura** es del **96,5%** en 2005. Ha **disminuido un 3,1%** respecto al año 1999.
- Los **ingresos accesorios cubren un 3,9%** de los gastos de explotación en 2005, mientras que en 1999 cubrían un 4,0%.
- Los **gastos de personal representan el 61,4%** del total de gastos de explotación en 2005. Han aumentado un 9,92% respecto a 1999, en el que representaban el 66,5%.

#### COLUMNA (2):

- La **tarifa media** es de 0,47 € en 2005, ha disminuido un 4,08% respecto a 1999, en el que la tarifa media era de 0,49 €.
- Transportar a un viajero cuesta 0,51 € en 2005, mientras que en 1999 el coste era de 0,51€. La **"eficiencia"** de la compañía **no ha variado**.

#### COLUMNA (3):

- Producir un kilómetro cuesta 2,69 € en 2005, mientras que en 1999 costaba 2,51 €, se ha producido una disminución de la **"productividad"** de la empresa. El coste de personal por coche kilómetro útil es de 1,65 € en 2005, ha disminuido un 1,20% respecto a 1999. El resto de costes suponen 1,04 € por kilómetro en 2005, ha aumentado respecto a 1999, aumentando también su peso en el total de gastos.

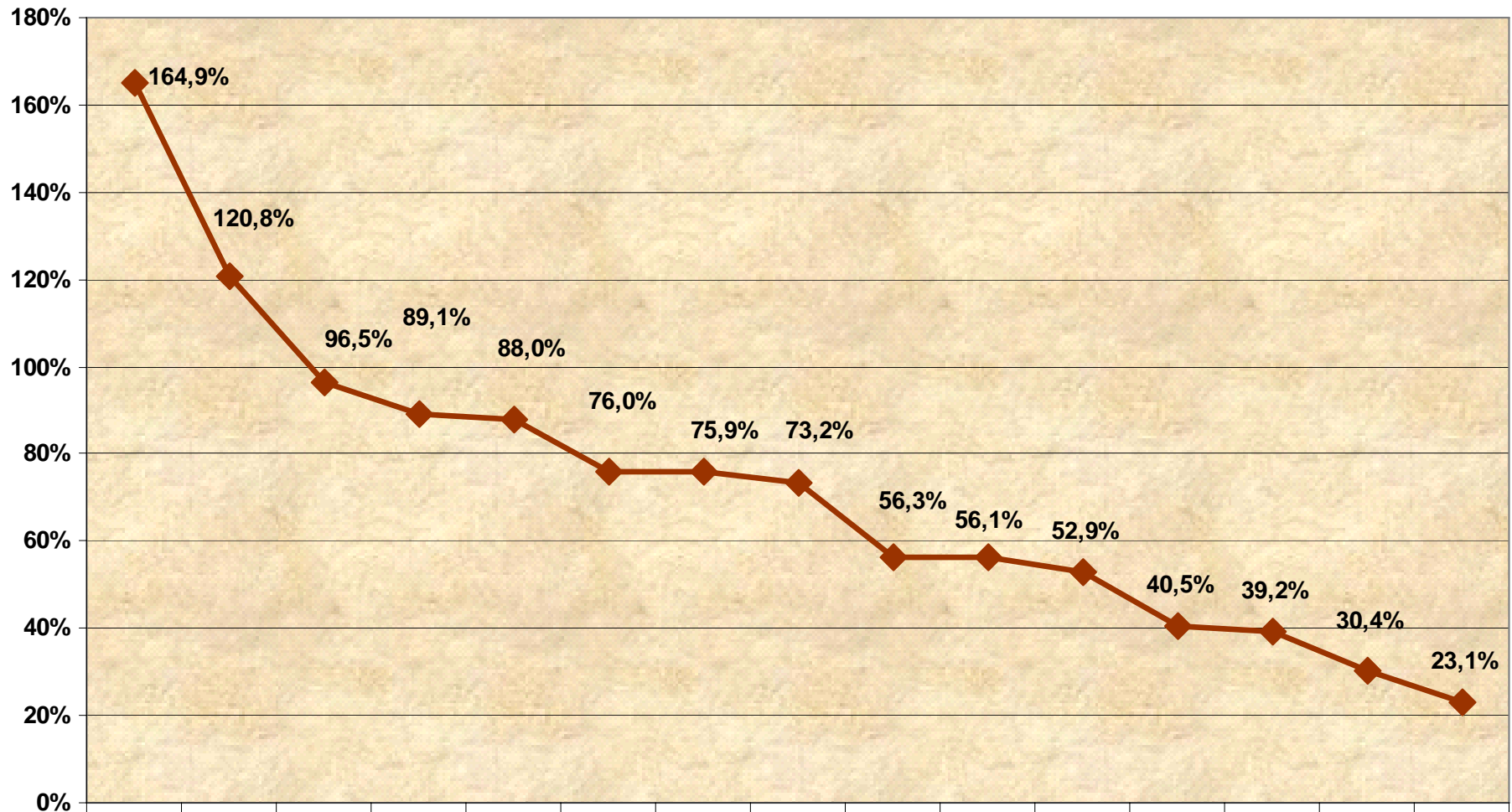
#### RATIO DE OCUPACIÓN:

- El ratio de ocupación viajeros/coches kilómetro útil es de 5,32 en 2005, en 1999 era de 4,90. Si se toma este ratio como medida de la calidad del servicio, se podría decir que **la calidad ha disminuido** un 8,57%. En cambio, si se toma este ratio como medida de la eficiencia del servicio, se podría decir que **la eficiencia ha aumentado** un 8,57%.

## 4. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2005

***Análisis Comparativo***

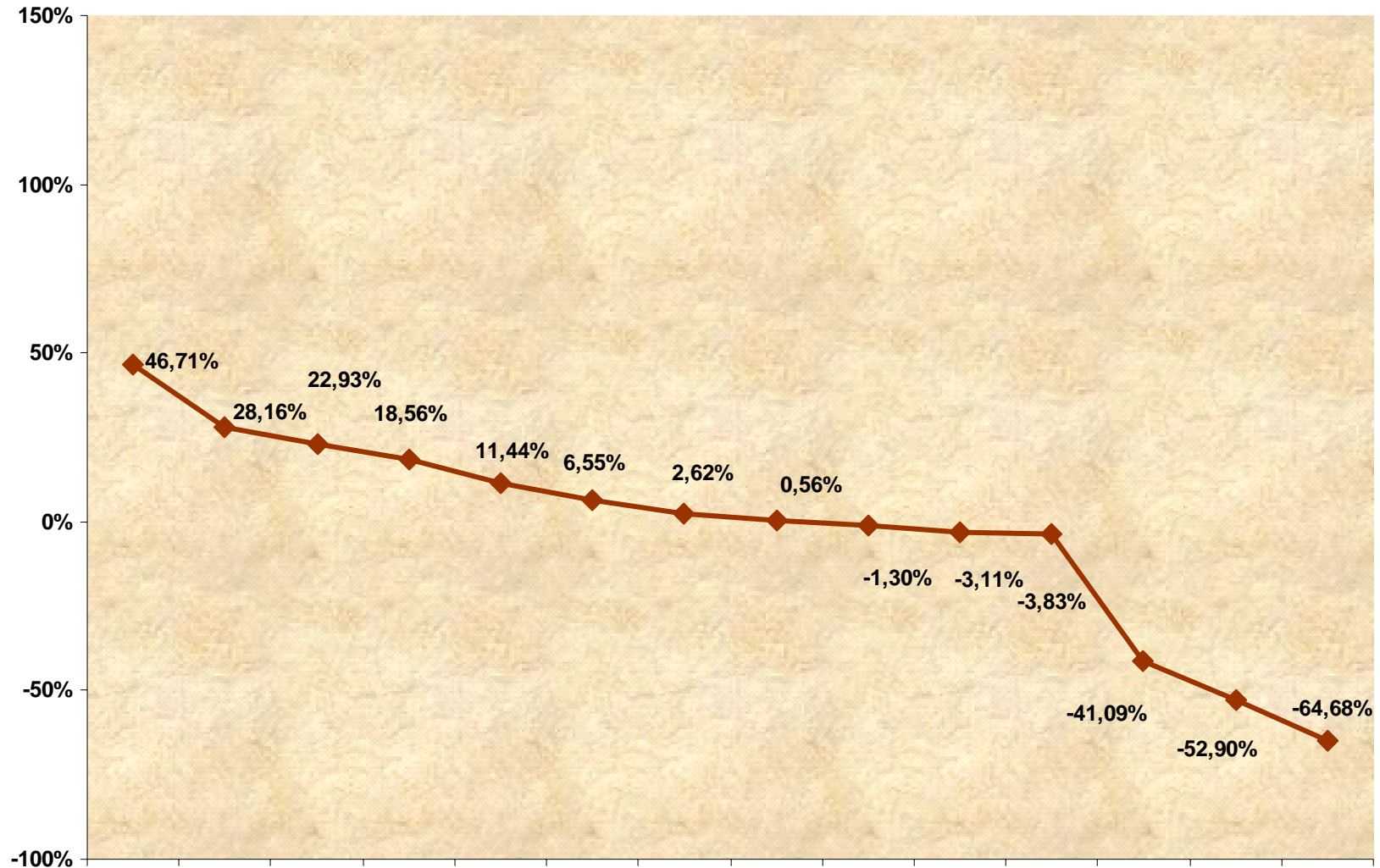
### **5.1. Coeficiente de Cobertura (II) - 2005**



## 4. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2005

### 5.1. Coeficiente de Cobertura (III) - Variación 2005 / 1999

*Análisis Comparativo*

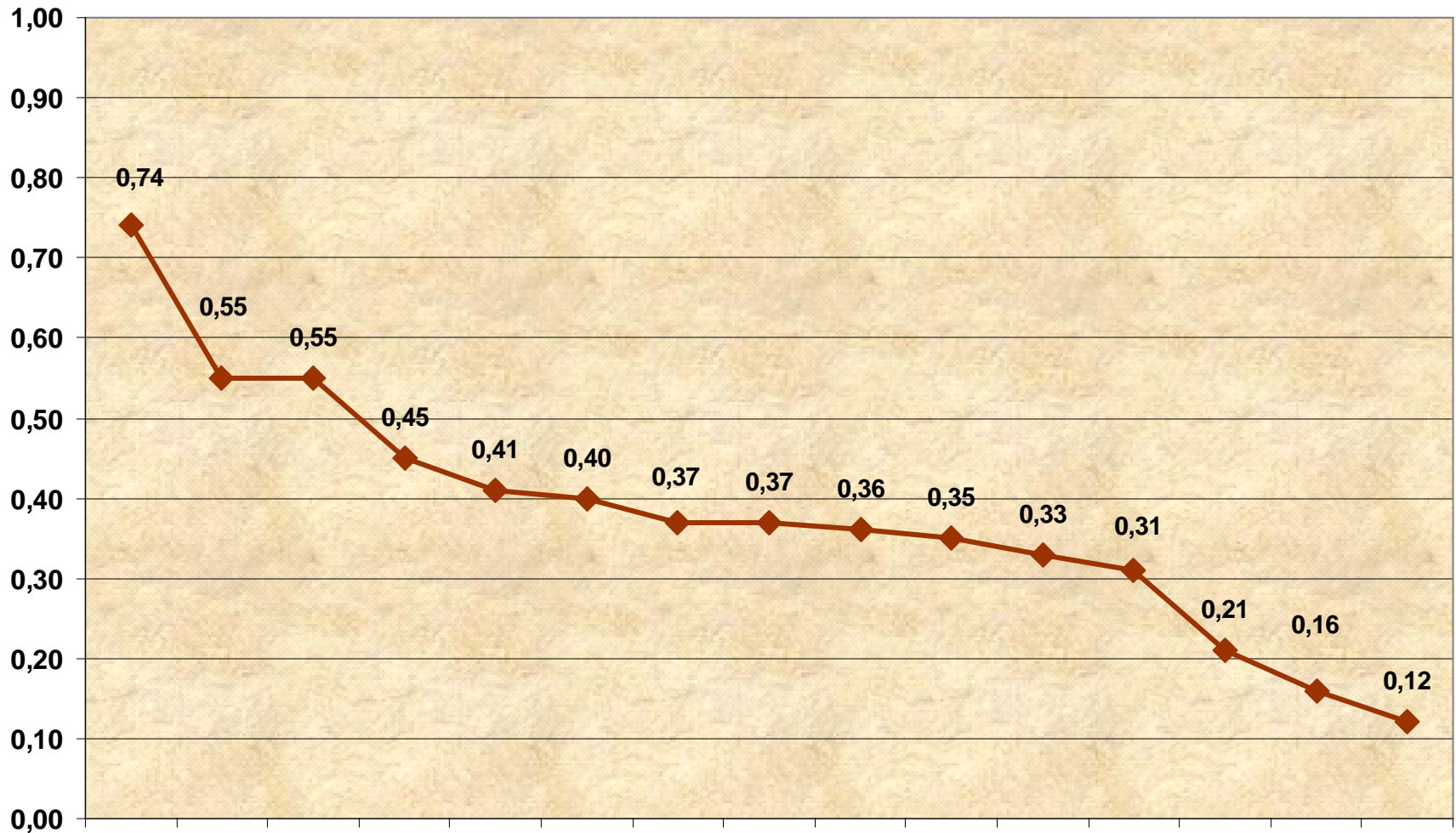




## 4. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2005

*Análisis Comparativo*

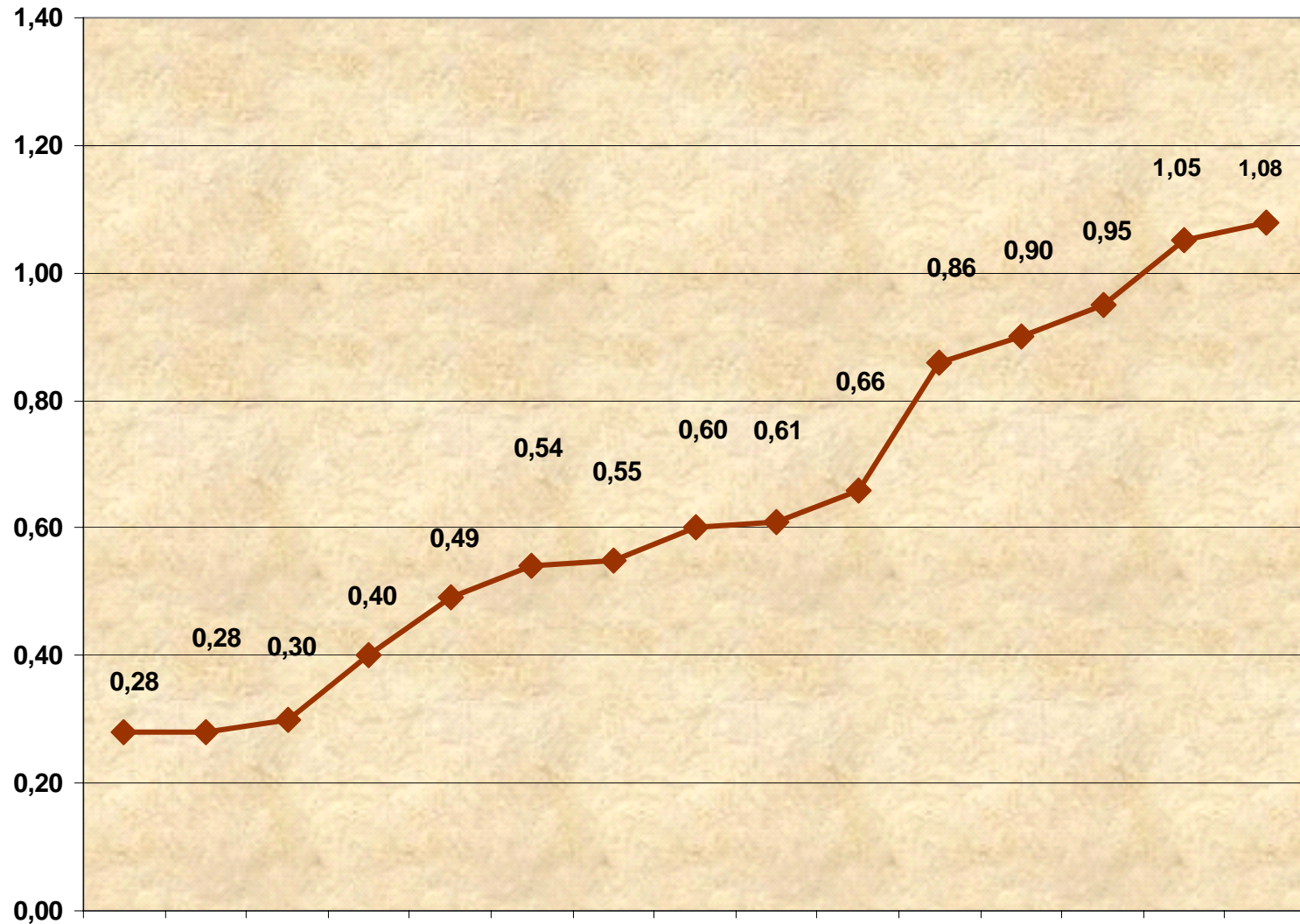
### 5.2 Tarifas Medias (I) - 2005 (en US dólares)



## 4. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2005

### *Análisis Comparativo*

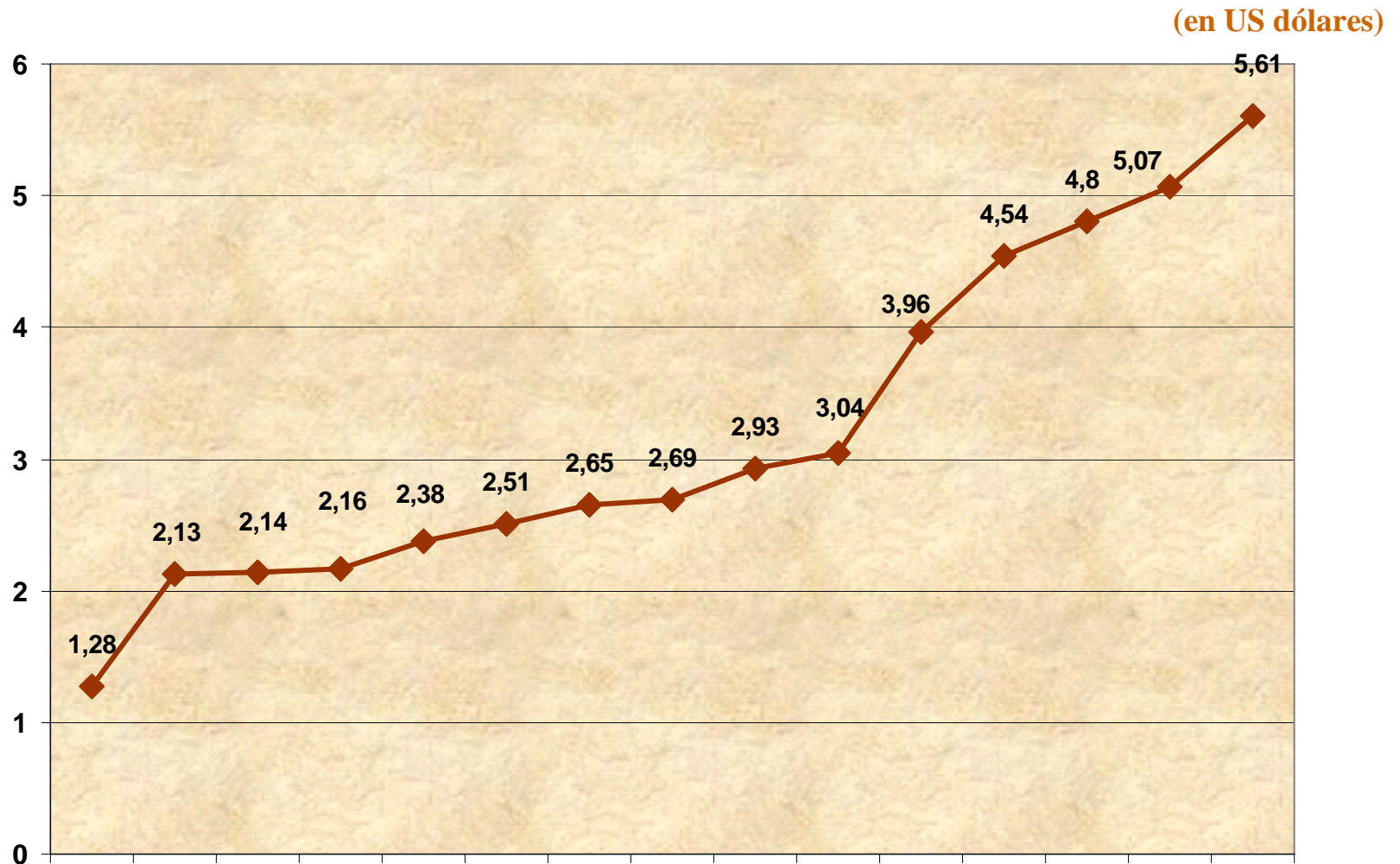
#### 5.3 Gastos de Explotación/Número de viajeros(I) - 2005 (en US dólares)



## 4. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2005

*Análisis Comparativo*

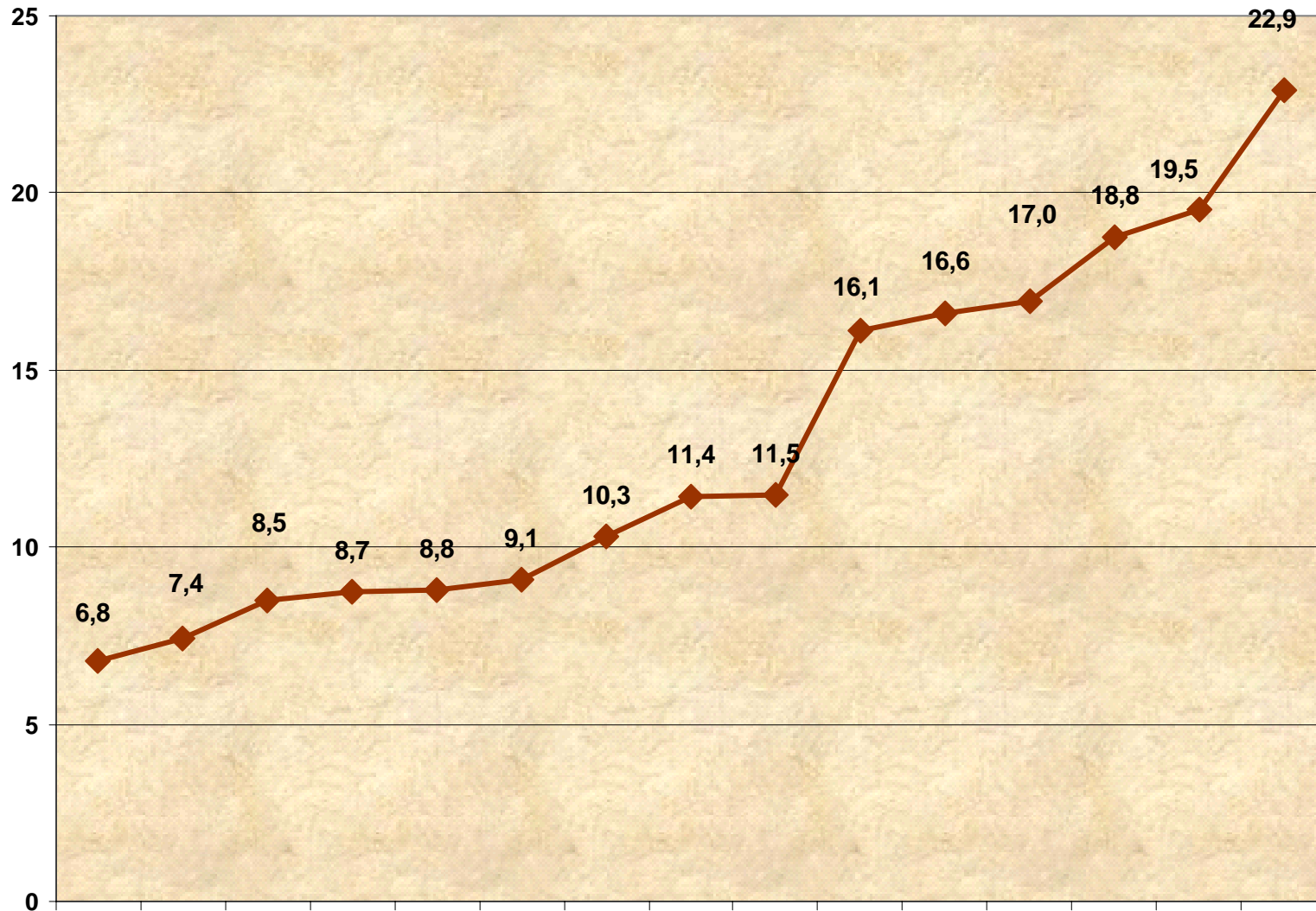
### 5.4 Gastos de Explotación/Coches-Km. recorridos (I) - 2005



## 4. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2005

*Análisis Comparativo*

### 5.7 Plantilla por millón de viajeros (I) - 2005



## 4. ESTUDIO SOBRE INDICADORES ECONÓMICOS 1999-2005

---

### *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, aparte 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.

