



UNA MISIÓN CLARA

Mejorar la calidad de vida de millones de personas

Informe de
Sostenibilidad

2015



Metro
de Lima





ÍNDICE

Carta del Gerente
General de LÍNEA 1
del Metro de Lima

DyE DESEMPEÑO Y ENTORNO

- 1.1 Desempeño 2015 y
Desafío 2016
- 1.2 El sector transporte en
Lima: la sostenibilidad
y sus desafíos

LM LÍNEA 1 DEL METRO DE LIMA

- 2.1 Perfil de la empresa
- 2.2 Estructura
Organizacional
- 2.3 Gestión Ética
- 2.4 Desempeño
Económico

GE GESTIÓN SOSTENIBLE

- 3.1 LÍNEA 1 del Metro de Lima:
un servicio sostenible
- 3.2 Nuestros grupos de interés
- 3.3 Asuntos relevantes para la
gestión y comunicación de
la sostenibilidad
- 3.4 Excelencia Operacional
- 3.5 Experiencia del cliente
- 3.6 Generación de Cultura
Ciudadana
- 3.7 Gestión ambiental
- 3.8 Colaboradores
- 3.9 Gestión de proveedores locales

EO INDICADORES GRI

- 4.1 Índice de contenidos
de la GRI

CARTA DE LA GERENCIA GENERAL



Queridos amigos,

Nos complace presentarles nuestro segundo informe de sostenibilidad, en el que compartimos las políticas e indicadores que desarrollamos en LÍNEA 1 del Metro de Lima durante 2015, un año altamente retador en todos los ámbitos.

El principal desafío implicó responder a una demanda de clientes que en su oportunidad se calculó que ocurriría entre los años 2030 y 2040. En el cuarto año de concesión, LÍNEA 1 del Metro de Lima registró hasta 350 mil validaciones de clientes al día, lo que significó 107 millones de viajes en el año. Como se sabe, el incremento se debió a que en el año 2014 se inauguró el tramo 2 de la concesión, sumando 10 estaciones a las 16 que se venían atendiendo.

Con este escenario, invertimos e implementamos estrategias operacionales para garantizar la seguridad de nuestros clientes y asegurar la continuidad del servicio.

En materia de excelencia operacional, cumplimos al 100% con el mantenimiento de los estándares de calidad y

cumplimiento de los indicadores contractuales, a pesar del incremento de la afluencia. Esto fue posible gracias a la puesta en marcha de acciones como el Plan de Gestión y Ordenamiento de la Demanda, al que denominados internamente Plan Ola Verde, además de la optimización de procesos de mantenimiento, entre otras iniciativas.

El Plan Ola Verde implicó cambios en los procesos de atención al cliente, con el fin de evitar la saturación de las estaciones y dosificar el flujo de entrada y salida de los clientes. Este se inició como un proyecto piloto y, luego que demostró su efectividad, se implementó en varias estaciones.

En suma, Ola Verde nos ha permitido evitar la aglomeración de clientes en los andenes y asegurar la disponibilidad del servicio, impactando directamente en indicadores como regularidad y costos de mantenimiento que se habían visto afectados. Con estos resultados logramos mantener los estándares de seguridad



En 2015,
obtuvimos un 82,5%
de satisfacción, muy buen
resultado que se potencia con un
98% en la recomendación
del servicio por parte de
los clientes.

que permitan que nuestros clientes sigan confiando en nosotros.

Por otro lado, fortalecimos los canales virtuales de atención, logrando que su uso se incremente de manera significativa (de 18% a 40%). ¹En 2015, obtuvimos un 82,5% de satisfacción, muy buen resultado que se potencia con un 98% en la recomendación del servicio por parte de los clientes².

Logramos que el 88.5%³ de los clientes reconozca a LÍNEA 1 del Metro de Lima como empresa promotora de ciudadanía, resultado de la labor que desarrollamos en el ámbito social, enfocada en fortalecer las relaciones con las comunidades y autoridades de nuestra zona de influencia, que comprende 11 distritos, además de la coordinación con más de 120 juntas vecinales. De esta manera promovemos una buena relación con nuestros vecinos y contribuimos a generar un sentido de pertenencia, garantizando nuestra gestión sostenible.

Preocupados por brindar información de impacto para nuestros grupos de interés, elaboramos este documento

contando con la opinión de diversos expertos y autoridades del sector, quienes nos brindaron su valoración acerca de los requerimientos centrales que una empresa como la nuestra debe reportar.

Finalmente, quiero agradecer a nuestro equipo de colaboradores, proveedores y grupos de interés en general, que hacen posible que nuestra misión sea una realidad y que podamos rendir cuenta de nuestro accionar en esta publicación, incluyendo los retos que asumimos como prestadores de un servicio público en crecimiento.

Manuel Wu Rocha
Gerente General

¹ Datos LÍNEA 1

² Arellano, Estudio de Satisfacción del cliente de LÍNEA 1 del Metro de Lima 2015.

³ Arellano, Estudio de Satisfacción del cliente de LÍNEA 1 del Metro de Lima 2015.

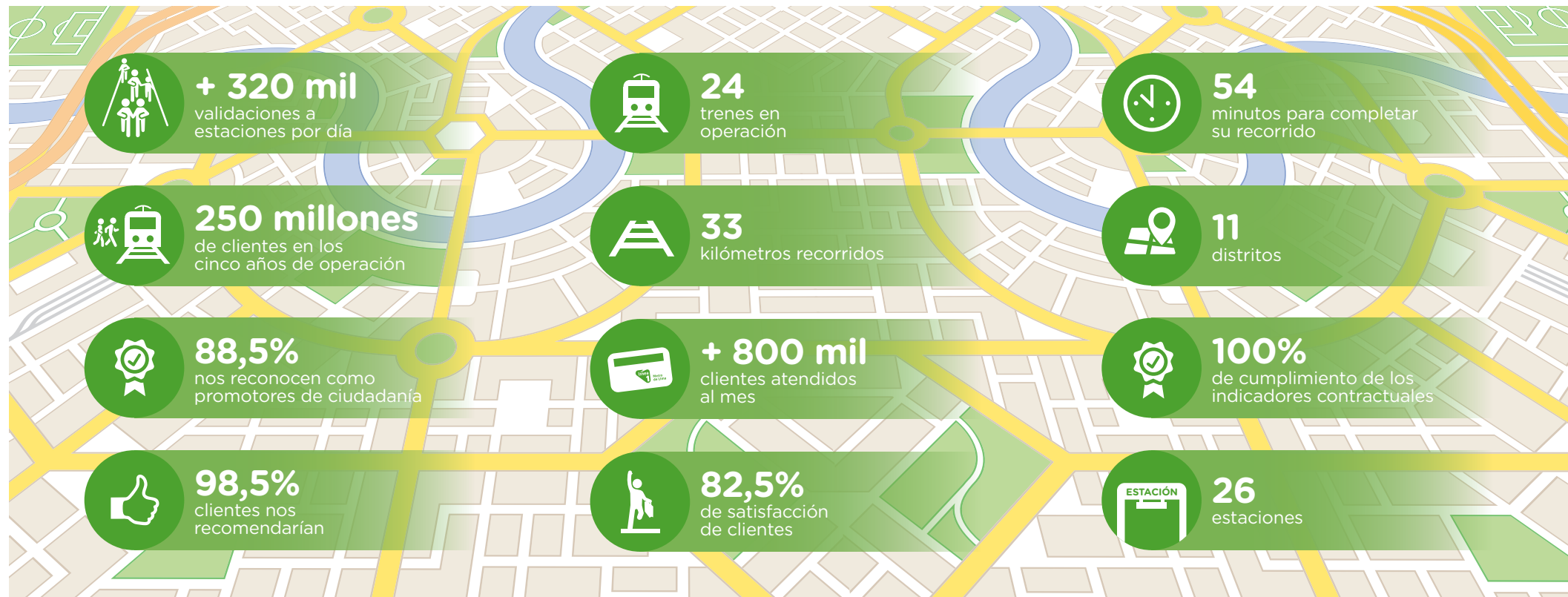


UNA VISIÓN CLARA. Mejorar el transporte público en Lima, un enorme desafío

Tenemos el enorme desafío de transportar a miles de peruanos que ven en nosotros la oportunidad de reducir el tiempo de encuentro con sus familias, con el descanso, con su vida.

Junto a nuestros colaboradores, hemos logrado contar con un eficiente sistema de transporte, ofreciendo un servicio confiable, moderno y seguro.

LÍNEA 1 en cifras



1.1 Desempeño 2015 y desafío 2016

Buscamos la mejora continua de nuestros principales procesos, por lo que cada año evaluamos el cumplimiento de las metas trazadas y planteamos nuevos retos para el siguiente período.



Desempeño 2015

	RETOS 2015	CUMPLIMIENTO 2015
EXCELENCIA OPERACIONAL	Mantener los estándares de calidad y cumplimiento de los indicadores contractuales, a pesar del incremento de la afluencia.	Cumplimos al 100% en los indicadores contractuales: - Disponibilidad: 99.96% - Regularidad: 98.01% - Limpieza: 94.94% - Fraude: 0.25%
SERVICIO AL CLIENTE	Mantener los niveles de satisfacción y potenciar los canales virtuales de atención y señaléticas disponibles en las estaciones.	Logramos mantener los niveles de satisfacción del cliente en 82,5% y 98% en la recomendación del servicio por parte de los clientes ⁴ . - Cumplimos con el despliegue del Plan Ola Verde para la gestión de ingreso seguro de los clientes. - Mejoramos el uso de los canales virtuales de atención.

⁴ Arellano, Estudio de Satisfacción del cliente de LÍNEA 1 del Metro de Lima 2015.

Desempeño 2015

	RETOS 2015	CUMPLIMIENTO 2015
SEGURIDAD OPERACIONAL	Mantener el nivel sobresaliente en el Índice Medio de Seguridad- IMS⁵. Plantear metas específicas en nuestros indicadores como atasco de puertas, impactos físicos, caídas, entre otros y cumplir con dichas metas.	Logramos cumplir con cada uno de nuestros retos y mantuvimos el nivel sobresaliente en el IMS.
GENERACIÓN DE CULTURA CIUDADANA	Promover el sentido de pertenencia, cuidado y respeto del sistema de transporte y los valores de ciudadanía, a través de nuestro programa Cultura Metro y sus ejes de gestión.	• Fortalecimos las conductas meta de nuestros clientes. • Promovimos el arte local de las comunidades aledañas con 116 presentaciones en ARTE VECINAL. • Realizamos 16 campañas de salud. • Recuperamos 3 espacios públicos para la comunidad. • El 85% de nuestros clientes opina que LÍNEA 1 del Metro de Lima promueve ciudadanía en la sociedad.

Desempeño 2015

GESTIÓN HUMANA

RETOS 2015	CUMPLIMIENTO 2015
Línea de sucesión	Implementamos la matriz de Segundos y Altos Potenciales de línea.
Programa de inclusión familiar	Realizamos actividades de acercamiento a la familia: • 2 Ferias de Beneficios y una Campaña Médica (2000 atenciones). • 2 concursos de dibujo para padres e hijos (50 familias). • 1 Concurso de Excelencia Estudiantil, dirigido a los hijos de los colaboradores con mejores resultados.
Cultura corporativa: Estilo Graña y Montero	Realizamos la difusión presencial del Libro del Estilo Graña y Montero en todas las activaciones con el personal. • Concurso interno Los que más saben del Estilo Graña y Montero. • Premio Tren de Oro 2015, principal reconocimiento al personal que conoce y vive el estilo Graña y Montero.
Trabajo con líderes	Realizamos 8 talleres vivenciales de Liderazgo para los Jefes de área y los mandos medios en todos los niveles.

Desempeño 2015

	RETOS 2015	CUMPLIMIENTO 2015
SEGURIDAD LABORAL	Superar el record de 84 días sin accidentes.	El 2015 se llegó a 318 días sin accidentes.
	Automatizar los procesos de inspecciones programadas y seguimiento de observaciones planificadas a través de las TIC.	No se cumplió y se reprogramó para el 2016.
	Potenciar el despliegue de campañas de seguridad internas.	Se realizaron campañas de seguridad relacionadas a la exposición a radiación solar, cuidado de manos y estaciones seguras.
GESTIÓN DE PROVEEDORES LOCALES	Desarrollar proveedores dentro del Mercosur.	Promovimos el desarrollo de 15 proveedores nacionales de sistemas eléctricos, repuestos mecánicos, entre otros.

Nota: En el Informe de Sostenibilidad 2014 no se plantearon retos específicos para la gestión ambiental, además no se desarrolló el capítulo de gestión de proveedores locales al no haber sido parte de la materialidad de la LÍNEA 1.

Retos 2016

RETOS 2016	
EXCELENCIA OPERACIONAL	Cumplir al 100 % los estándares contractuales.
SERVICIO AL CLIENTE	Mantener los niveles de satisfacción, desplegar el Plan Ola Verde en las 26 estaciones e implantar un sistema de control de la atención en nuestras estaciones.
SEGURIDAD OPERACIONAL	- Mejorar los procedimientos de atención de contingencias, orientados a procedimientos de atención de emergencias graves. - Desarrollar habilidades y competencias en el personal para la atención de contingencias. Para ello, duplicar el número de simulacros al año, capacitar al 85% del personal de transporte y extender la capacitación a áreas operativas de mantenimiento.
PROMOCIÓN DE CIUDADANÍA	- Mantener el reconocimiento de LÍNEA 1 como empresa promotora de ciudadanía. - Mantener o incrementar el número de m² muralizados para promover el arte urbano.
GESTIÓN AMBIENTAL	- Implementar medidas ecoeficientes para el buen manejo de los recursos agua, energía, combustible y papel. - Implementar un programa de reciclaje, promoviendo cultura y un estilo más saludable en la LÍNEA 1 del Metro de Lima. - Potenciar el despliegue de Campañas Ambientales internas.

Retos 2016

GESTIÓN HUMANA

Colaboradores Directos:

- Mantener un Índice de Satisfacción de 83%
- Mantener 0% rotación de posiciones estratégicas.
- Elaborar la estructura de Área de Transporte.
- Elaborar planes de desarrollo.

Colaboradores Indirectos:

- Mantener un Índice de Satisfacción del colaborador de 73%
- Alcanzar un 65% de colaboradores locales
- Homologar al 100% del personal profesional.
- Lograr el 80% de cumplimiento del Plan Anual de Capacitación
- Cumplir al 100% del Plan de Mentoría para los Altos Potenciales.
- Realizar trabajo con Mandos Medios.
- Reforzar los indicadores de seguridad: Todas las actividades estarán ligadas a este concepto: Campañas de Prevención y Bienestar.

GESTIÓN DE PROVEEDORES

- Evaluar a nuestros proveedores internacionales y continuar con el desarrollo de proveedores nacionales para lograr una participación similar al año 2014.

Colaboradores Directos: Pertenecen a la empresa concesionaria, GYM Ferrovías

Colaboradores Indirectos: Pertenecen a empresas proveedoras.

1.2 El sector transporte en Lima: la sostenibilidad y sus desafíos

Las ciudades más desarrolladas en el mundo ofrecen un sistema de transporte de alta calidad, integrado y accesible para todas las personas, vinculando el territorio en sus diferentes escalas urbanas. Estudiantes, trabajadores, ejecutivos, amas de casa, convergen en un sistema equitativo y democrático.

Lima, capital del Perú, presenta los mayores desafíos en el sector transporte a nivel país al albergar a más de 9 millones de habitantes⁶. Ocho de cada diez limeños utilizan el transporte público diariamente para ir a trabajar o estudiar y la cuarta parte de ellos dedica más de dos horas al día a trasladarse. El tiempo que invierte cada una de estas personas y su experiencia de uso del transporte público influyen en su productividad y calidad de vida. Anualmente se pierden aproximadamente 500 millones de dólares en horas/hombre y en costos operativos debido a las ineficiencias del sistema de transporte urbano⁷.

Lo que debería ser el eje de la sostenibilidad urbana por su magnitud y el impacto que tiene en la vida de las personas, actualmente es considerado por el 49% de limeños como el **segundo problema más importante que enfrenta la ciudad**. A esto se suma que el 64% de pobladores está insatisfecho con el servicio de transporte público en Lima Metropolitana⁸.

Anualmente se pierden aproximadamente 500 millones de dólares en horas/hombre y en costos operativos debido a las ineficiencias del sistema de transporte urbano.

⁶INEI, 2015.

⁷Barbero, J. 2006, Perú: La Oportunidad de un país diferente, Cap. 11 Transporte urbano. Banco Mundial. Banco Internacional para la Reconstrucción y Fomento. https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/BM_Peru_un_pais_diferente.pdf

⁸Encuesta Lima cómo vamos, 2015.

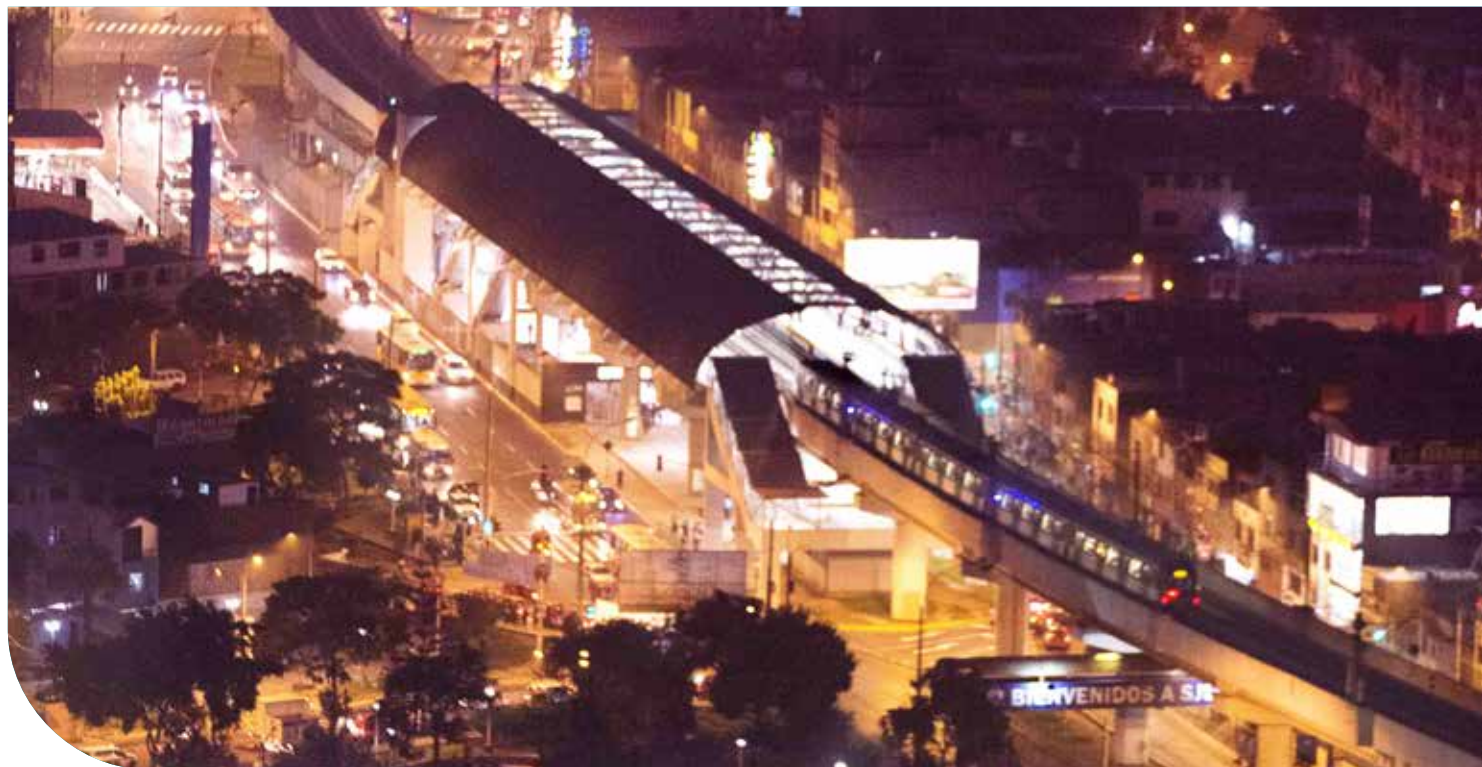


1.2.1 LÍNEA 1 del Metro de Lima: una alternativa de transporte masivo

En el año 2012 surge LÍNEA 1 como una importante alternativa que reduce el tiempo invertido en el uso del transporte público, además de brindar un servicio de calidad, en un ambiente óptimo. Junto con el Metropolitano⁹, LÍNEA 1 es el sistema de transporte masivo que demuestra que las cosas pueden y deben cambiar.

Además de formar parte de las acciones que buscan solucionar el problema del transporte en Lima, LÍNEA 1 se convirtió en un espacio educativo para los clientes, tanto en el uso del sistema como en múltiples temáticas que contribuyen a hacer de Lima una mejor ciudad para vivir y de cada uno de los clientes una mejor persona.

El sector transporte en Lima viene avanzando y el Metro de Lima es un sistema que se encuentra en expansión. La Red Básica se ha proyectado con seis líneas, la primera de las cinco líneas subterráneas es la LÍNEA 2. Sin embargo, existen aún diversos desafíos que en LÍNEA 1 del Metro de Lima hemos identificado y en algunos casos forman ya parte de la estrategia de despliegue de nuestras operaciones.



⁹El Metropolitano es el primer Corredor Segregado de Alta Capacidad de transporte público urbano y masivo que tiene Lima Metropolitana.

1.2.2 Principales desafíos de LÍNEA 1 del Metro de Lima

El 2015 el principal reto al que se enfrentó LÍNEA 1 del Metro de Lima fue la demanda de más de 106 millones de validaciones en el año, número superior al proyectado en el contrato de concesión para este periodo¹⁰. Este escenario, que afectó muchos aspectos de la operación y del servicio, nos llevó a replantear nuestra estrategia y operaciones para garantizar la seguridad de nuestros clientes y asegurar la continuidad del servicio.

LÍNEA 1
es el sistema de transporte
masivo que demuestra que las
cosas pueden y deben cambiar.



¹⁰ Anexo 2 del Contrato de Concesión.

Gráfico N° 1: Principales Desafíos de LÍNEA 1 del Metro de Lima

**Saturación del
servicio: la demanda
ha superado
lo inicialmente
proyectado**

Atendemos más de 320 mil validaciones por día, demanda superior a la proyectada para el año 2030.

Para proteger a nuestros clientes y asegurar la disponibilidad del servicio, gestionamos las validaciones de clientes en las estaciones: Plan Ola Verde.

**La saturación del
servicio tiene un
impacto en la
infraestructura del
Sistema.**

Los sistemas de transporte masivo en el país aún son una novedad, por lo que es importante enfatizar en los comportamientos esperados para usar la infraestructura correctamente y procurar su conservación.

En un escenario de saturación del servicio, se hace más difícil mantener un adecuado uso del sistema.

**El Sistema se
enfrenta a una serie
de riesgos.**

Convivimos con una serie de riesgos que surgen de la operación o son impactos externos que pueden afectar de alguna manera el sistema. Por eso desarrollamos una intensa estrategia de relacionamiento con los grupos de interés, cumpliendo un rol articulador que permita llevar a cabo, de manera conjunta, acciones de mejoramiento de la zona de influencia, que permitan blindar la infraestructura.

**En un
escenario
de saturación del
servicio, se hace
más difícil mantener
un adecuado uso
del sistema.**

LM

UNA VISIÓN CLARA,
basada en nuestros
valores y el compromiso
con la excelencia.

Vamos más allá, superando el cumplimiento de los indicadores operacionales y de gestión.

2.1 Perfil de la empresa

Somos la primera línea de metro que recorre Lima, la capital del país. La operación, mantenimiento y provisión de material rodante de este servicio público fueron concesionadas en 2011 por el Estado peruano a GyM FERROVÍAS S.A., consorcio formado por el Grupo Graña y Montero (75%) y Ferrovías S.A.¹¹ (25%), por un plazo de 30 años, prorrogable hasta 60 años, y con una inversión estimada de S/ 652 millones¹². A la fecha, se han ejecutado el 100% de los compromisos contractuales asumidos: la adquisición de 19 trenes de última generación, y la construcción de un Taller de Mantenimiento que es el más moderno de Latinoamérica.

LÍNEA 1 es la primera de las seis líneas proyectadas que conforman el Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima, creado e impulsado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Su creación, mediante la formación de una alianza público-privada, es parte de la solución a una de las problemáticas más agudas de Lima.

Con 26 estaciones que recorren 33 km y 11 distritos, LÍNEA 1 representa un hito en la historia del transporte en el país, pues permite unir el distrito de Villa El Salvador, ubicado al sur de Lima, con el distrito más poblado de la ciudad, San Juan de Lurigancho (1'091,303 habitantes)¹³, en tan solo 54 minutos, menos de un tercio del tiempo que toma hacerlo en los medios de transporte tradicionales.

A la fecha,
se han ejecutado el 100% de los
compromisos contractuales:
19 trenes de última generación,
un Taller de Mantenimiento,
el más moderno de
Latinoamérica.

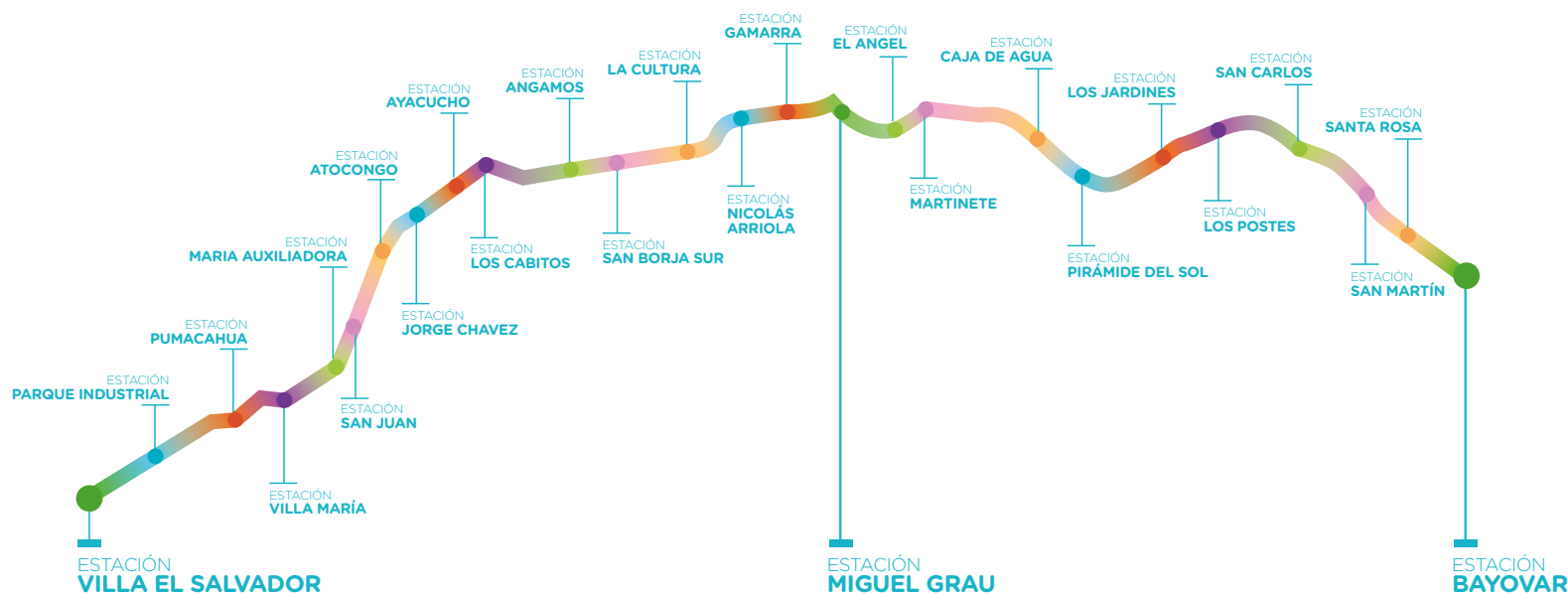
¹¹ Ferrovías S.A. es una empresa del Grupo Emepa de Argentina.

¹² Fuente

¹³ INEI, 2015.



Gráfico N° 2: Recorrido de LÍNEA 1



Más del 40% de nuestros
clientes proceden de
San Juan de Lurigancho

N° Estaciones
Lima Este

- 8 San Juan de Lurigancho
- 2 El Agustino

N° Estaciones
Lima Centro

- 1 Lima Cercado
- 2 La Victoria

N° Estaciones
Lima Sur

- 3 San Borja
- 3 Surco
- 2 San Juan de Miraflores
- 2 Villa María del Triunfo
- 2 Villa El Salvador

VISIÓN

En el 2021 ser reconocidos como el operador de transporte más confiable, moderno y seguro, generador de desarrollo sostenible y cultura ciudadana, orgullo del Perú.

MISIÓN

Somos una organización con un equipo humano competente y comprometido, dedicada a la operación de la LÍNEA 1 del Metro de Lima, que brinda un servicio integral de transporte para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes y contribuir al desarrollo de la ciudad.

VALORES



Seguridad: Todo lo que hacemos debe garantizar que la vida e integridad física y psicológica de nuestros clientes no estén en riesgo.



Cuidado: Protegemos, mantenemos y limpiamos nuestros activos e instalaciones como si fueran nuestras.



Vocación de Servicio: Todo lo que hacemos debe buscar satisfacer las necesidades de nuestros clientes y colaboradores.



Respeto: Valoramos la convivencia a través de los modales y buen trato con las personas.



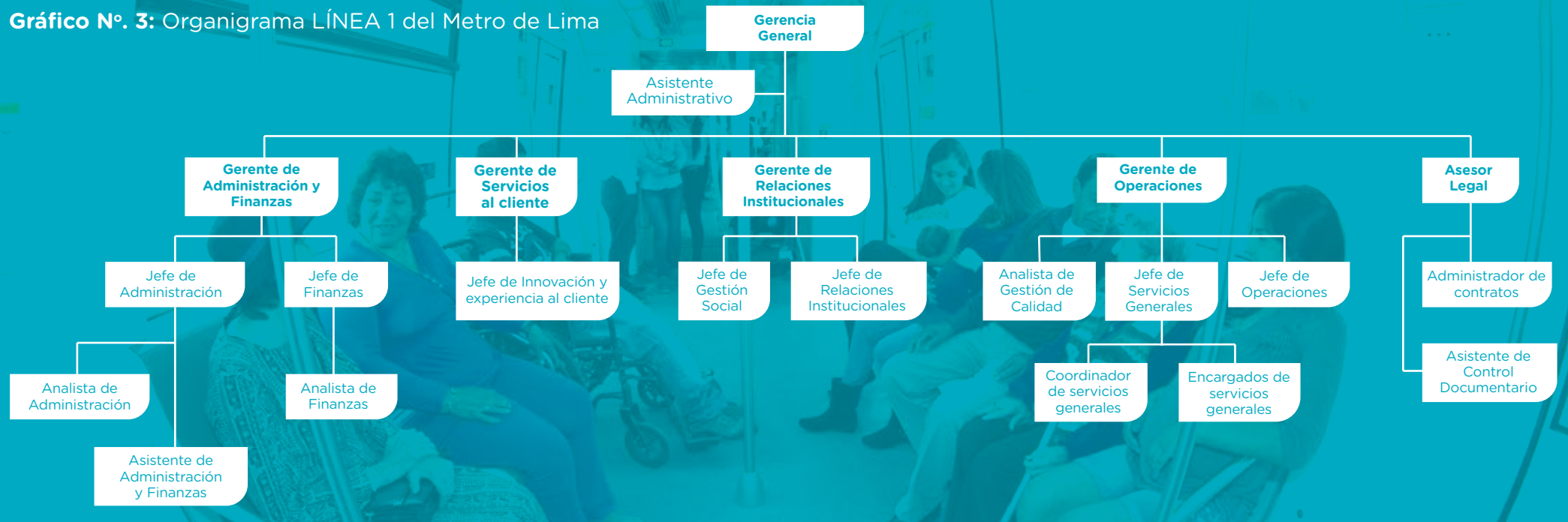
Orgullo: Sentimos un gran reto y responsabilidad por estar en un proyecto de alto impacto social que demuestra la mejora y crecimiento de nuestro país.

**Somos más de 700
colaboradores comprometidos
con nuestros valores y
convencidos que lograremos
nuestra visión.**

2.2 Estructura Organizacional

Nuestra estructura organizacional está encabezada por el Gerente General y cinco áreas con las que se diseña y ejecuta la estrategia de negocio y operaciones.

Gráfico N°. 3: Organigrama LÍNEA 1 del Metro de Lima



2.3 Gestión Ética

En LÍNEA 1 sabemos que nuestra conducta es el reflejo de nuestros valores y del compromiso con la excelencia en el servicio. Por ello, promovemos una actuación responsable, íntegra y transparente, que se rige por el respeto y cumplimiento de las leyes. Seguimos los lineamientos del Grupo Graña y Montero, empresa que conforma el consorcio de operaciones de LÍNEA 1, en materia de ética y las trasladamos a nuestros principales grupos de interés para que las pongan en práctica.

Todos nuestros colaboradores conocen y aplican las directrices de gestión ética del Grupo, que son:

- Carta Ética (1995)
- Código de Conducta (2012)
- Canal Ético (2013)
- Programa de Cumplimiento Anticorrupción (2015)
- Política Anticorrupción (2015)

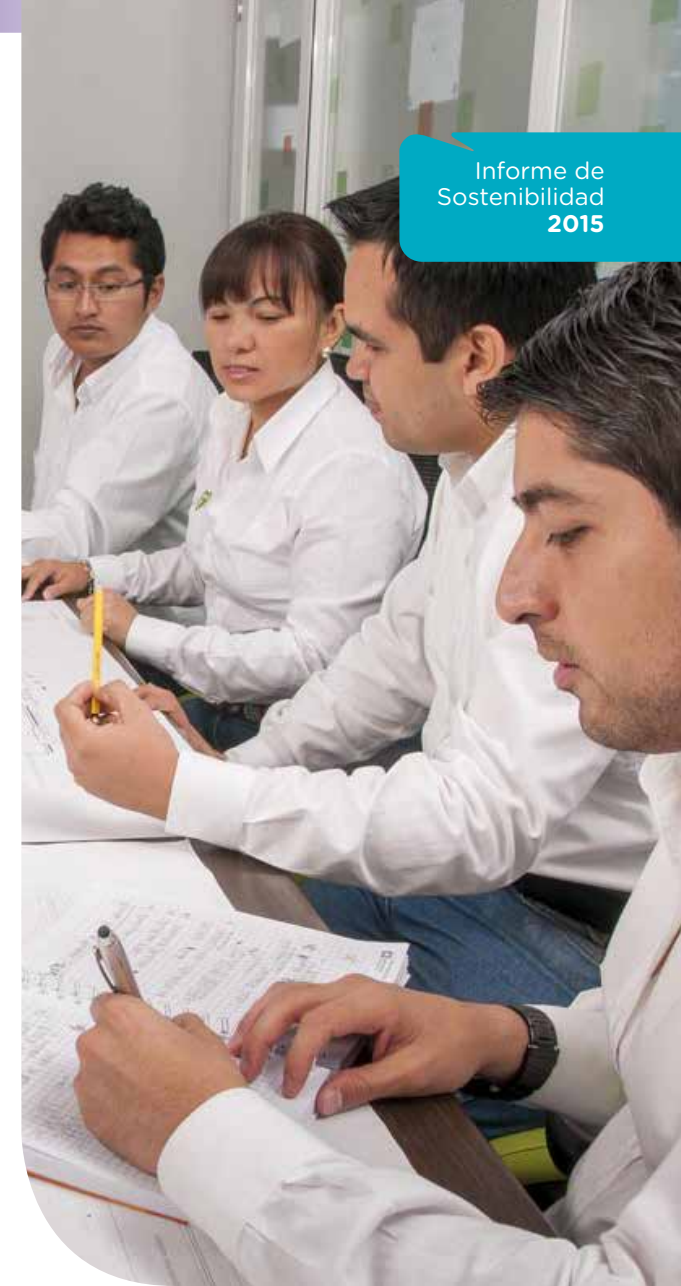
Desde 2013 y como parte del Grupo Graña y Montero, contamos con una Comisión Ética que supervisa la

aplicación de dichas directrices. Por su parte, en 2015, el Directorio aprobó el Programa Anticorrupción del Grupo, que incluye la Política Anticorrupción, reafirmando nuestro compromiso con la ética en los negocios.

Todos los líderes reciben capacitación sobre el uso del Canal Ético, la que luego deben replicar en cascada a través de la línea de mando. Por su parte, todos los colaboradores refuerzan la capacitación en su semana de inducción “Conociendo Graña”.

En el caso del Código de Conducta, reforzamos su conocimiento a través de los canales internos como listas de correos y los paneles informativos.

Promovemos
una actuación responsable,
íntegra y transparente, que se rige
por el respeto y cumplimiento de
las normas.



2.4 Desempeño económico

En 2015, las validaciones ascendieron a S/. 211, 279,360, 27% más que en 2014, tal como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1: Desempeño económico

	2014	2015
Ingresos		
PKT x Km	119,997	164,020
Servicios Complementarios	5,516	4,567
Ingresos Financieros	41,439	42,693

	2014	2015
Desembolsos		
Pago a empleados	3,516	2,800
Pago a proveedores	139,790	128,089
Inversiones en Infraestructura/Servicios	8,249	19,349

Rentabilidad		
Utilidad Operativa	27,414	38,277
Utilidad Neta	12,053	24,660

Elaboración propia LÍNEA 1

De acuerdo al contrato de concesión, en LÍNEA 1 del Metro de Lima nos encargamos de recaudar las validaciones generados por los pasajes de los clientes y entregarlos en su totalidad al Estado peruano, representado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (Cuadro N°1: Desempeño Económico). En esa línea, es el Estado peruano quien establece la tarifa social por el servicio de transporte, la que hoy asciende a S/1.50 adulto y S/0.75 universitario y escolares.

Cuadro N° 2: Recaudación por pasajes

VENTAS	2014	2015
Pasajes	106,177	157,300

En contraprestación de la operación, mantenimiento de la infraestructura, equipos, material rodante de la concesión, así como las inversiones realizadas por LÍNEA 1, el Estado peruano asigna un pago a la empresa de acuerdo al PKT (Precio por Kilómetro Tren)¹⁴.

Sumado a ello, en LÍNEA 1 percibimos validaciones adicionales como resultado de los servicios complementarios que ofrecemos, entre los que se encuentran el alquiler de áreas comerciales, venta de tarjetas y publicidad en las estaciones.



¹⁴ El PKT es el precio ofertado por la empresa durante el concurso para la Adjudicación de la Buena Pro para la prestación del servicio. De acuerdo a lo estipulado en el contrato, el PKT asciende a S/ 71.97 y se aplica a 2,603,453 kilómetros tren (kilómetros garantizados por el Estado durante la etapa de explotación teniendo en cuenta la operación del Tramo 1 y 2 con la totalidad de la flota -24 trenes-), el cual ha sido ajustado a 78.34 en el 2015.

GE

UNA VISIÓN CLARA
para una gestión
sostenible, con el
compromiso de hacer
las cosas bien

Buscamos generar valor en nuestra comunidad,
articulando esfuerzos para el desarrollo de la ciudad.

3.1. LÍNEA 1 DEL METRO DE LIMA: un servicio sostenible

Basamos nuestra estrategia de sostenibilidad en el modelo corporativo, el que nos plantea generar valor en el largo plazo, es decir, desarrollar nuestro negocio generando rentabilidad a través de una operación social y ambientalmente responsable. Trabajamos sobre la base de dos pilares: **crecer responsablemente**, que significa asegurar la gestión responsable de nuestras operaciones, y **compartir bienestar con nuestros grupos de interés**, a través de la educación y el desarrollo de conductas ciudadanas.

En LÍNEA 1 del Metro de Lima entendemos la sostenibilidad a partir de nuestro propio negocio: un servicio de transporte público que mejora la calidad de vida de millones de peruanos y que contribuye a desarrollar la ciudad. Brindamos un servicio puntual de llegada de trenes (principal atributo valorado por los clientes) y ésto unido al tiempo de recorrido, brindan la posibilidad de que el cliente optimice el uso de su tiempo, ya sea para descansar o para pasarlo en familia¹⁵.

Buscamos superar las expectativas establecidas en el contrato de concesión y, a su vez, contribuir a que nuestros

clientes disfruten de la experiencia de trasladarse en menos tiempo y en un entorno seguro, confiable, amable, ambientalmente amigable, donde todos reciben un trato respetuoso. De esta manera contribuimos a generar ciudadanía a partir del uso de nuestro servicio, generando un círculo virtuoso de mejora dentro y fuera del sistema.

Podemos decir que somos mucho más que una empresa que se dedica a transportar personas. Somos una nueva forma de concebir la ciudad, como un espacio donde podemos desarrollarnos y vivir mejor: con menos accidentes de tránsito, menos contaminación, menos ruidos molestos, más productividad y más respeto.

Brindamos al cliente
la posibilidad de optimizar el
uso de su tiempo, ya sea para
descansar o para pasarlo con
su familia.

¹⁵ Arellano, Evaluación de la satisfacción de los clientes del Metro de Lima. Noviembre 2015.



3.2. Nuestros grupos de interés

Definimos nuestros grupos de interés en base a factores como impacto, cercanía a nuestras operaciones e intereses compartidos en pro del desarrollo del Sistema de Metro de Lima.

El relacionamiento con cada uno de ellos es constante y se adapta de acuerdo a sus características, expectativas y canales de relacionamiento. Es así que aplicamos encuestas, realizamos entrevistas, talleres, reuniones, estudios, mapeos, entre otros.



Cuadro N° 3: Grupos de interés de LÍNEA 1 del Metro de Lima

	Clientes	Colaboradores	Socios estratégicos (operadores)	Comunidades vecinas	Estado
¿Quiénes son?	Ciudadanos de 11 distritos que usan la infraestructura de LÍNEA1. Alrededor del 80% de los clientes frecuentes de nuestro servicio son de la zona de influencia.	Grupo íntegro de colaboradores que trabajan en LÍNEA 1	• CONCAR • VIVA GYM • Alstom • Luz del Sur y • Edelnor • Boxer • Selalima	• Juntas vecinales • Organizaciones de base	• Ministerio de Transportes y Comunicaciones. - Dirección General de Concesiones en Transportes y la Autoridad Autónoma del Sistema Eléctrico de Transporte. • OSITRAN • Reguladores no sectoriales del Estado: SUNAT, Ministerio de Trabajo, etc. • Municipalidades o gobiernos locales.

	Cientes	Colaboradores	Socios estratégicos (operadores)	Comunidades vecinas	Estado
¿Cómo nos relacionamos con ellos?	• Oficina de atención al cliente de LÍNEA1 • Libro de reclamaciones y buzón de sugerencias • Centro de atención telefónica • Redes sociales: Facebook y Twitter • Página web y Aplicativo Móvil • Programa de Cultura Metro	• Reuniones • Acciones de clima laboral • Acciones de bienestar social • Canales tradicionales y no tradicionales de comunicación interna	• Reuniones. • Canales tradicionales y no tradicionales de comunicación	• Oficina de atención al cliente de LÍNEA1 • Libro de reclamaciones y buzón de sugerencias • Centro de atención telefónica • Redes sociales: Facebook y Twitter • Página web y Aplicativo Móvil • Programa de Cultura Metro • Equipo de gestión social	• Reuniones de Coordinación • Paneles de diálogo • Inspecciones y supervisiones • Informes de resultados
¿Qué les preocupa?	• Buen servicio • Rapidez (ahorro de tiempo) • Seguridad, comodidad, buen trato (amabilidad)	• Desarrollo profesional • Buen clima laboral • Retribución justa • Cultura fortalecida	• Cumplimiento de las obligaciones contractuales • Imagen y reputación	• La inseguridad del entorno urbano • Impactos del Sistema en el entorno	• Cumplimiento de contrato de concesión • Colaboración público - privada

	Clientes	Colaboradores	Socios estratégicos (operadores)	Comunidades vecinas	Estado
¿Cómo respondemos a sus preocupaciones?	- Modelo de Atención al cliente (estrategia) - Escuchando las sugerencias, comentarios y reclamos los cuáles se analizan e implementan. - Programa de Cultura Metro. - Sistemas de seguridad operativa - Plan Ola verde (acciones específicas para una problemática puntual debido al exceso de demanda)	- Sistemas de Reconocimiento interno (Premio Tren de Oro) - Modelo de Gestión para colaboradores comprometidos y competentes	- Cumpliendo con nuestras obligaciones contractuales - Manteniendo un alto nivel en los índices de reputación corporativa	- Despliegue de acciones como parte del Programa de Cultura Metro - Equipo de gestión social en permanente contacto con las comunidades	- Cumplimiento de obligaciones contractuales: disponibilidad, regularidad y limpieza - Servicio de calidad que genera ahorros en tiempo y costos

Panel de diálogo con grupos de interés

En 2015, desplegamos nuestro primer panel de diálogo con grupos de interés, a fin de presentarles el Informe de Sostenibilidad 2014, recoger sus opiniones respecto a la calidad de la información reportada e identificar temas relevantes a incluir tanto en nuestra gestión de sostenibilidad como en la comunicación y rendición de cuentas. En esta primera experiencia nos enfocamos en dialogar con 14 representantes del Estado Central, Reguladores, Gobiernos locales del área de influencia, Organizaciones de la Sociedad Civil, Academia, Expertos en transporte y Proveedores.

Como resultado del panel de diálogo, identificamos asuntos que son abordados en el presente Informe de Sostenibilidad y están siendo contemplados para las decisiones de gestión de la empresa. Algunos de ellos son:

- LÍNEA 1 del Metro de Lima tiene un buen desempeño a nivel de excelencia operacional y seguridad. A futuro pensar en el sistema integrado y generar un mayor relacionamiento y trabajo conjunto con los concesionarios de las otras líneas del Sistema.
- Si bien LÍNEA 1 del Metro de Lima no tiene como encargo gestionar el entorno a sus estaciones, no puede dejar de internalizar esta problemática en su gestión y buscar los medios para resolverla: espacios públicos, seguridad de los clientes, espacios verdes, entre otros.



3.3 Asuntos relevantes para la gestión y comunicación de la sostenibilidad

El Informe de Sostenibilidad 2015 es el segundo informe de LÍNEA 1 y se ha realizado de acuerdo a la metodología de la Global Reporting Initiative - GRI, en su versión G4. En ese sentido, hemos actualizado los asuntos materiales o relevantes, los que conforman los contenidos del presente documento.

Para la identificación de los asuntos materiales hemos seguido los siguientes pasos:

Gráfico N° 3: Pasos para definir los asuntos materiales

1.

Expectativas de los grupos de interés:

- Revisión de diagnósticos y encuestas de satisfacción y reputación.
- Desarrollo del primer panel de diálogo.

2.

Asuntos relevantes para la empresa:

- Taller de trabajo con los principales líderes.
- Entrevista con áreas corporativas.
- Revisión de objetivos y planes estratégicos.

3.

Definición de la materialidad:

- Priorización de los asuntos materiales de acuerdo a la evaluación de los grupos de interés.
- Incorporación de temas relevantes por el contexto sector o país.

Cuadro N° 4: Asuntos Materiales del Informe de Sostenibilidad 2015 de LÍNEA 1 del Metro de Lima

ASUNTO MATERIAL	TEMAS ESPECÍFICOS	ASPECTO GRI RELACIONADO
Aspecto GRI relacionado	Cumplimiento contractual e innovación en procesos para hacer frente a la mayor demanda.	No existe un aspecto GRI relacionado.
Experiencia del cliente	• Mejora en los servicios y procesos para mantener la satisfacción del cliente. • Educación al cliente para mejorar el uso del sistema y hacerlo más eficiente.	Etiquetado de productos y servicios.
Seguridad del cliente	• Promoción de cultura de prevención para mantener la seguridad del sistema y servicio. • Gestión de emergencias.	Salud y seguridad de clientes.
Gestión de cultura ciudadana	• Promoción de cultura de prevención para mantener la seguridad del sistema y servicio. • Gestión de emergencias.	• Sociedad • Consecuencia económicas indirectas
Gestión de colaboradores	• Promoción de cultura de prevención para mantener la seguridad del sistema y servicio. • Gestión de emergencias.	• Empleo • Capacitación • Seguridad laboral
Gestión ambiental	Gestión de impactos por consumo de energía y ruido.	• Energía • Emisiones
Proveedores locales	Desarrollo de proveedores para la industria ferroviaria.	Prácticas de adquisición.

Toda la información reportada se refiere a nuestro desempeño en entre el 1 de enero y 31 de diciembre de 2015 y se tiene previsto desarrollar Informes de sostenibilidad con periodicidad anual.

3.4 Excelencia operacional

La óptima gestión de nuestras operaciones se expresa en términos de la calidad, eficiencia, cumplimiento y rentabilidad de nuestros proyectos. En este contexto, el Modelo de Excelencia Operacional de LÍNEA 1 responde a los requisitos establecidos en el contrato de concesión, los que se materializan en cuatro indicadores: **disponibilidad, regularidad, limpieza y fraude** (viajar sin pagar pasaje).

Nuestro plan de gestión anual se enfoca en la superación de cada uno de estos estándares, en línea con nuestra propuesta de valor: ir más allá de nuestras obligaciones contractuales.

En 2015, se presentó uno de los mayores retos en los años de operación de la LÍNEA 1: el número de validaciones al sistema en días hábiles superó los 320 mil por día, cifra que estaba proyectada en los estudios de demanda aproximadamente para el año 2035.

Esta situación de alta demanda, resultado de la apertura del Tramo 2¹⁶ y de la calidad de la oferta brindada, no

sólo significaba que debíamos encontrar la manera de ofrecer el servicio a esta nueva demanda, sino que también debíamos asegurar que éste mantenga los mismos estándares de seguridad y calidad que se venían brindando en el Tramo 1.

Es así que se plantearon dos ejes en la excelencia operacional como respuesta ante esta situación. El primero fue el ajuste del **Plan de Operaciones y Mantenimiento**, a fin de responder con excelencia a las consecuencias del mayor uso del sistema. El segundo fue el **Plan de Gestión y Ordenamiento de la Demanda**, conocido internamente como **Plan Ola Verde**, que tiene como objetivo garantizar la seguridad del cliente y continuidad del servicio gestionando el acceso al sistema, a través del uso de semáforos peatonales, en función a la máxima capacidad de las estaciones y trenes.

¹⁶ Tramo 2: Inaugurado en el mes de julio de 2014, comprende 10 estaciones ubicadas en los distritos de El Agustino y San Juan de Lurigancho



3.4.1 Operaciones y mantenimiento

En 2015 seguimos trabajando para asegurar el correcto despliegue del servicio a través de las acciones de mantenimiento y operación. Contamos con la certificación ISO 9001 para la operación y conservación de la infraestructura ferroviaria y material rodante del sistema eléctrico de transporte, lo que nos obliga a trabajar bajo la norma con un sistema de gestión de calidad en nuestros procesos.

Logramos superar
satisfactoriamente la primera
auditoría de seguimiento
de ISO 9001 realizada por
Bureau Veritas.

Gráfico N° 4: Operación y Mantenimiento de trenes

Mantenimiento

- Diseño de los planes de conservación y su ejecución al 100%.
- Mantenimiento de material rodante: prevenir y controlar posibles impactos negativos causados por el deterioro del material rodante (preventivo y correctivo).
- Mantenimiento de la Infraestructura Ferroviaria (Vía Férrea): Contempla el mantenimiento Preventivo y Correctivo de cambiavías, vía férrea, parachoques; subestaciones y catenaria; telecomunicaciones; y señalización de campo.
- Mantenimiento predictivo: que consiste en predecir los problemas y contingencias que puedan surgir como resultado del contexto de la operación y tomar medidas al respecto.

Operación

- Sistema de seguridad ATP: supervisión continua de velocidad de trenes.
- Seguridad operativa: fiscalizar que las acciones de mantenimiento se realicen, que todos los sistemas estén activos y funcionen correctamente y el comportamiento de los clientes.
- Diseñar acciones para prevenir accidentes ante los riesgos identificados.

Respecto a las acciones de mantenimiento, se realizaron ajustes a los procesos con el objetivo de garantizar la excelencia operacional, frente al contexto de mayor demanda y uso del sistema. Entre estos destacan:

- El adelanto de las fechas de mantenimiento programadas de algunos equipos o sistemas claves para el servicio, como las puertas, los frenos, entre otros.
- La incorporación de acciones al proceso de alistamiento¹⁷ de los trenes. Durante el alistamiento se busca que los trenes cumplan con los máximos niveles de seguridad y se realizan controles visuales, revisión de luminarias, sistemas de comunicación, sistemas de alarma, etc. En 2015 se incorporó la revisión al sistema de puertas que es el más castigado por el aumento de la demanda, considerando que el cliente insiste en subir al tren, forzando la apertura de sus puertas.



¹⁷ Alistamiento: Proceso de preparación de los trenes previo a salir al sistema.

3.4.2 Plan de Gestión y Ordenamiento de la Demanda - Plan Ola Verde

El Plan Ola Verde surgió como una respuesta innovadora a la problemática originada por la sobre demanda de LÍNEA 1 generada en 2015, año en que servicio alcanzó los 320 mil validaciones por día, frente a una demanda estimada de 232 mil validaciones diarios para el mismo año¹⁸.

Frente a esta situación, en LÍNEA 1 iniciamos un trabajo transversal a la organización, con la finalidad de gestionar la afluencia de los clientes en las estaciones a fin de:

- Garantizar su seguridad dentro del sistema.
- Asegurar la continuidad de la operación.
- Reducir riesgos de demoras de los viajes.
- Respetar la densidad apropiada por tren, de acuerdo a estándares internacionales.

- Satisfacer las necesidades de transporte.
- Asegurar el abordaje a los trenes una vez que los clientes se encuentren en las estaciones.

El Plan Ola Verde se diseñó para cambiar el sistema de ingreso a las estaciones y aliviar la congestión de personas en los andenes de cada estación.

**En el 2015,
el servicio alcanzó los 320 mil
validaciones por día, frente a una
demanda estimada de 232 mil
validaciones diarias.**



¹⁸ Contrato de Concesión, anexo 2 Tabla 3: Proyecciones de la demanda

La implementación

El Plan Ola Verde inició como un proyecto piloto en la estación Santa Rosa (estación de demanda media). Posteriormente, a partir del éxito obtenido, se implementaron pilotos en estaciones de alta demanda: Bayóvar, San Martín, Villa María del Triunfo y Villa el Salvador. En un primer momento se implementaron vallas de seguridad para ordenar y dosificar el flujo de entrada y salida, así como controles de equipajes en las principales estaciones, a fin de evitar complicaciones e impedir que los clientes intenten abordar el tren con grandes objetos que dificultan el ingreso de más personas.

Como medida complementaria, se instalaron semáforos peatonales para regular la entrada de los clientes cuando los andenes se saturan, sobre todo en las llamadas “horas punta”. A diciembre de 2015, se instalaron 16 semáforos peatonales, lo que ha logrado disminuir el congestionamiento en los andenes. Se tiene previsto que las 26 estaciones cuenten con estos semáforos en mayo de 2016.

Estaciones con semáforos peatonales en el 2015

DISTRITO	ESTACIÓN
Villa El Salvador	Villa El Salvador
	Parque Industrial
Villa María del Triunfo	Pumacahua
	Villa María
	María Auxiliadora
San Juan de Miraflores	San Juan
San Borja	Angamos
	La Cultura
La Victoria	Arriola
	Gamarra
San Juan de Lurigancho	Caja de Agua
	Pirámide del Sol
	Los Jardines
	San Martín
	Santa Rosa
	Bayóvar



Plan Ola Verde

 Blindaje legal

Asegurando, en reuniones con el MTC, la AATE y el Ente Regulador Ositrán, que con estas nuevas medidas, necesarias para asegurar la continuidad del servicio, se mantenía el cumplimiento de todas las cláusulas del contrato de concesión.

 Involucramiento de los colaboradores

A todo nivel para estar atentos durante su tránsito en las estaciones y proponer mejoras.

 Plan de relaciones públicas

Entrevistas con directores de medios, líderes de opinión, alcaldes y autoridades municipales por donde pasa la LÍNEA1 y con miembros de la comisión de transporte del Congreso para explicarles la problemática y solución y así sean ellos quienes expliquen a sus audiencias, haciendo suya la solución.

 Seguridad

Vigilancia privada permanente y coordinación con la PNP Ferroviaria, PNP en comisarías cercanas y Serenazgo para mantener el orden al ingreso, reducir cualquier “piquete” por la aversión al cambio y sobretodo cuidar la integridad de nuestros colaboradores y clientes.

 Involucramiento del cliente

Informando antes de actuar, sobre las nuevas medidas de ordenamiento y control para el ingreso a las estaciones.

 Orden al ingreso

“Dibujando” los carriles de ingreso para que se formen las filas de espera, aprovechando al máximo las explanadas de espera.

 Prueba piloto

Aprendiendo de la puesta en marcha en pequeña escala y “equivocándonos rápidamente” antes de dar el gran salto hacia la implementación en 26 estaciones.

 Contención manual

Implementando el modelo de “cuoteo por tren” en todas las estaciones mientras terminábamos de instalar los semáforos.

 Masificación de la solución

En todas las estaciones y aplica incluso para situaciones puntuales de sobre demanda (conciertos, manifestaciones u otros), el chip es no más de 1000 clientes por tren.

Resultados

Puntualidad

Reducción del desgaste en los trenes

Ahorro de tiempo de clientes

Ingreso ordenado

Comodidad

Cultura de respeto al semáforo

Se trabajó además en asegurar que los trenes que parten de las estaciones cabeceras (Villa El Salvador y Bayóvar) cuenten con la capacidad adecuada que permita que clientes de otras estaciones también puedan abordar esos trenes. Un trabajo similar se viene haciendo en las estaciones de mayor afluencia a lo largo de la LÍNEA 1. Esta información permite estimar el flujo adecuado de clientes y el aforo máximo en cada punto.

Paralelamente a la gestión operativa, se trabajó de cerca con los distintos actores involucrados con la prestación del servicio:

Coordinación con el Estado: La puesta en ejecución de esta iniciativa se realizó en coordinación con OSITRAN¹⁹ y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, con los que trabajamos muy de cerca para explicarles la problemática y la solución provisional al desafío del exceso de demanda, dado que una solución definitiva es la ampliación de la oferta²⁰. Asimismo, involucramos a las Municipalidades locales de la zona de influencia para que conozcan los beneficios del Plan para los ciudadanos.



¹⁹ Ositran

²⁰ La oferta del servicio está regulada por el contrato de concesión, su ampliación requiere la negociación entre LÍNEA 1 y el Estado Peruano. Las negociaciones se iniciaron en 2015.

Participación de los clientes: Involucrar a los clientes fue un aspecto clave. Con ellos, se implementaron campañas de comunicación para que conozcan el programa, la necesidad de implementarlo y los beneficios para el cliente; y asimismo, se identifiquen como corresponsables de su ejecución y de la búsqueda de la seguridad de los clientes y de la calidad del servicio.

Trabajo con los medios: El trabajo conjunto con los medios de comunicación también fue fundamental para comunicar la necesidad del Plan y lograr que nuestros clientes y autoridades comprendan la magnitud del problema que se venía afrontando y la necesidad de la implementación de una iniciativa como esta. Se realizaron reuniones con los directores y editores de los principales medios de prensa a fin de explicarles el Plan a implementar debido al escenario que estábamos enfrentando. Resultado de estas reuniones obtuvimos un amplio apoyo de los medios de comunicación al momento de implementar el Plan y la amplia difusión que brindaron a las medidas del Plan.

Relacionamiento con líderes de opinión: Informamos a los líderes de opinión, especialistas en la temática del transporte, acerca del Plan Ola Verde, sus causas y beneficios para los clientes. Con ello aseguramos una opinión informada de aquellos que siempre son consultados por la prensa.



3.4.3 Resultados de la excelencia operacional

Como resultado de los planes y acciones implementados en 2015 mantuvimos los niveles de excelencia operacional, pese al aumento significativo de la demanda de uso del sistema, tal como se observa en el Gráfico N°.5 y en el Cuadro N°.5 y Cuadro N°. 6.

La implementación del Plan Ola Verde permitió mejorar los niveles de regularidad del servicio de LÍNEA 1, recuperando los niveles de calidad del servicio que se habían visto afectados por la gran afluencia, Asimismo, se redujo el número de la fallas en las puertas lo que redundó en una reducción en los costos de mantenimiento, los que se habían incrementado considerablemente por la manipulación de los clientes ante la imposibilidad de subir al tren.

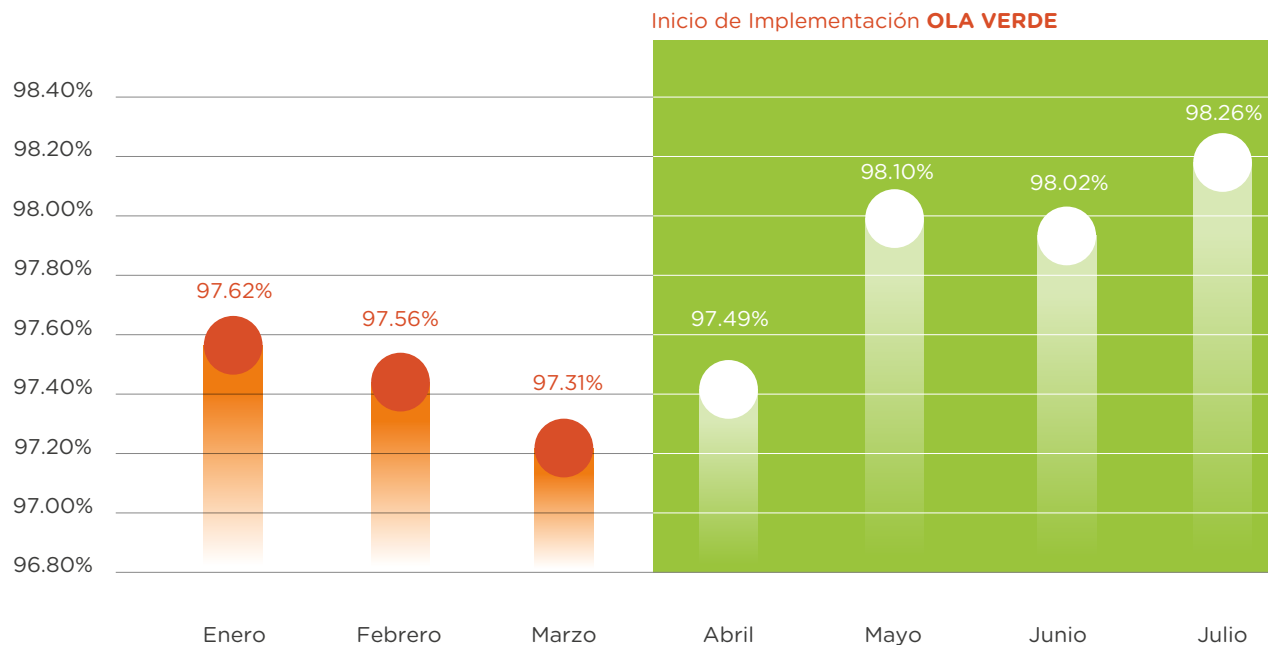
Cuadro N° 5: Indicadores contractuales

Indicadores	Exigido por contrato	% Obtenido en 2014	% Obtenido en 2015
Disponibilidad	95%	99.96%	99.96%
Regularidad	85%	98.50%	98.01%
Limpieza	75%	91.40%	94.94%
Fraude	8%	0.45%	0.25%

Cuadro N° 6: Resultados internos de excelencia operacional

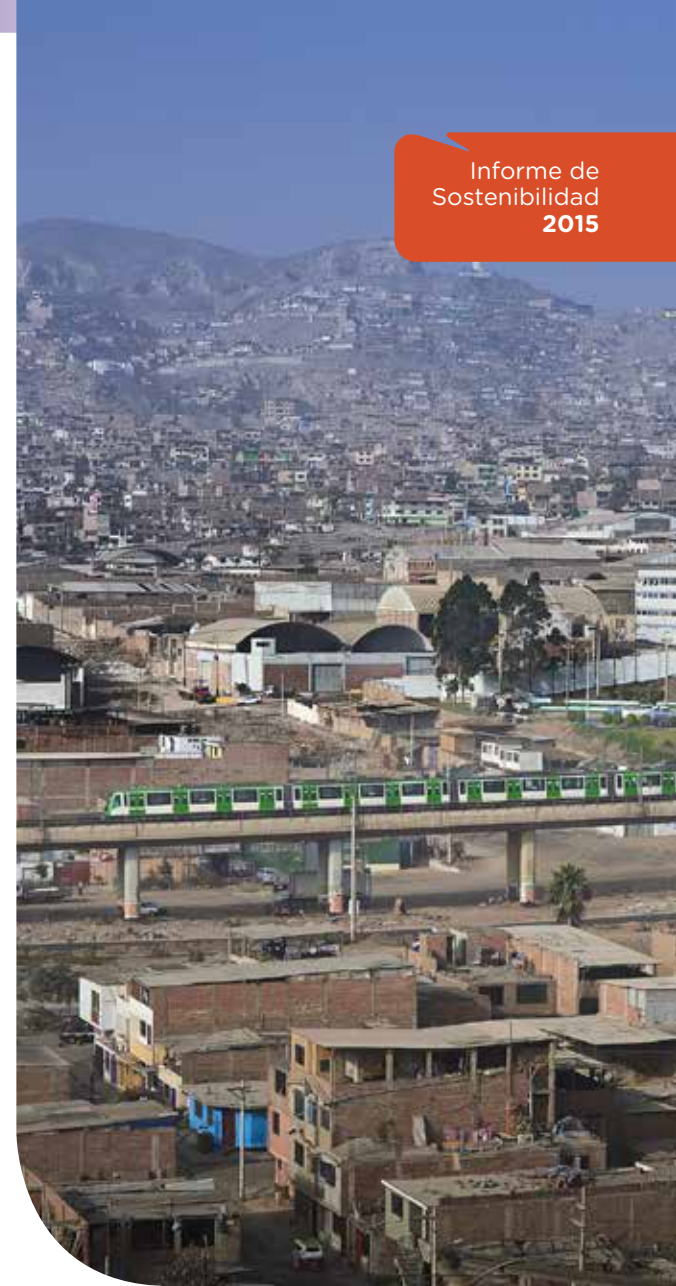
Indicadores	2014	2015
Accidentes ocurridos en el sistema	0	0
Incremento de clientes en el sistema	70 millones	107 millones

Gráfico N° 5: Índice de Regularidad



Antes de implementar el Plan Ola Verde la Regularidad del servicio (puntualidad) se vio afectada debido a las consecuencias que generaba la alta afluencia de clientes y su insistencia por subir al tren.

Con el Plan Ola Verde se recuperó la regularidad en el Sistema.



3.5 Experiencia del cliente

Los 106 millones de validaciones a la LÍNEA 1 del Metro de Lima cada año, que corresponde a aproximadamente 800 mil clientes únicos al mes, son el centro de nuestra estrategia y operaciones. Por ello, buscamos ofrecerles un servicio de primer nivel, que supere sus expectativas, que contribuya con la mejora de su calidad de vida y promueva la formación de clientes responsables y promotores de ciudadanía.

Nuestro modelo de gestión de clientes se basa en dos ejes: 1. gestión de la experiencia e innovación, asociado a la operación y prestación del servicio; y, 2. gestión de la atención al cliente, relacionado a los canales de atención y formación para el uso correcto del servicio, lo que corresponde al eje educativo de Cultura Metro.

El 2015 fue desafiante de cara a la atención de los clientes. El aumento significativo de la demanda nos llevó a replantear nuestro modelo de atención, teniendo en cuenta que nuestro principal objetivo es garantizar la seguridad de nuestros clientes, la continuidad, la calidad del servicio y buenos niveles de satisfacción. Por ello, debimos innovar y ajustar nuestros procesos. Entre las principales acciones que se desplegaron para hacer frente a estos desafíos destacan:

Plan Ola Verde: El Plan se desarrolla de manera exhaustiva en la sección Excelencia operacional.

Recarga inteligente: A través del refuerzo de la conducta se promueve la recarga de la tarjeta con anticipación, a fin de reducir las colas en las estaciones y así, como consecuencia, reducir el impacto en el flujo de clientes. Como muestra de los buenos resultados de esta gestión, se identificó que en 2015 el ticket promedio (monto de recarga) alcanzó los 5.75 soles, cuando al inicio de la operación este indicador alcanzaba aproximadamente sólo los 3 soles.

Canales de comunicación: Se ha potenciado el centro de atención telefónica para que sea un canal dinámico y de primera instancia. Esto como complemento de las acciones para impulsar el autoservicio en las estaciones y contribuir así a la eficiencia del flujo de clientes. Para ello, se desarrollan también acciones de educación al cliente de manera que cuando tiene algún contacto con la empresa,



3.5.1 Gestión de quejas y reclamos

Contamos con un sistema de quejas, reclamos y sugerencias, que nos permite identificar oportunidades de mejora en la atención y en la comunicación. De esta manera, cada uno de los temas identificados a través de este canal es analizado y, de considerarse oportuno, se incorporan mejoras en los procesos o servicios. Esto permite prevenir posteriores reclamos y mejorar la calidad y satisfacción de los clientes.

El sistema de quejas, reclamos y sugerencias cuenta con los siguientes canales de atención: Oficina de atención al cliente de LÍNEA1, el libro de reclamaciones y buzón de sugerencias, el Centro de atención telefónica, las Redes Sociales (Facebook y Twitter), página web, el aplicativo móvil y el Programa de Cultura Metro.

En 2015, los principales temas identificados a través de este sistema fueron: la falta de trenes, el tiempo de espera -en hora punta la frecuencia de los trenes asciende a 6 minutos y fuera de este periodo a 10 minutos-, cantidad de máquinas de recarga, entre otros.

Cuadro N° 8: Ratio de reclamos

Indicadores	2013	2014	2015
Ratio de reclamos	55/millón de clientes	45/millón de clientes	34.8/ reclamos por millón de clientes

Si bien algunos de los temas identificados no pueden ser solucionados directamente por nuestra empresa, considerando que existe un contrato de concesión que establece los roles y funciones, desde LÍNEA 1 del Metro de Lima, informamos permanentemente al Estado sobre estos requerimientos. De forma paralela, implementamos soluciones que atenúen los problemas identificados, como por ejemplo, la iniciativa que promueve la recarga inteligente y programas de información y educación al cliente para que enfrente las limitaciones del servicio de la mejor manera posible.



3.5.2 Satisfacción del cliente

Como parte de la gestión para ofrecer un servicio de transporte con la más alta calidad y que satisfaga las expectativas del cliente, se realizan mediciones de satisfacción cada seis meses. Esta medición, aplicada a una muestra de clientes representativa en todas las estaciones de LÍNEA 1 del Metro de Lima, nos brinda información relevante acerca de nuestra operación y nos permite identificar las oportunidades de mejora.

En 2015, hemos logrado obtener un 82,5% de satisfacción, que si bien representa 2.5 puntos menos que en el ejercicio 2014, lo consideramos un muy buen resultado teniendo en cuenta el aumento significativo de la demanda –de 70 millones de validaciones atendidas en 2014 a 107 millones, en 2015. Además, el 98% de los clientes están dispuestos a recomendar nuestros servicios.

Por otro lado, se ha logrado que el 88.5% de los clientes considere que LÍNEA 1 del Metro de Lima promueve ciudadanía en la sociedad .

Cuadro N° 9: Índice de satisfacción del cliente

	2014 (%)	2015 (%)
Satisfacción del cliente	85	82.5

Somos conscientes además que, en la medida que los clientes se conviertan en usuarios constantes del servicio, los niveles de satisfacción tenderán a disminuir como resultado de un aumento de expectativas y un servicio de transporte que cuenta con una oferta de viajes establecida. Sin embargo, el gran reto para LÍNEA 1 del Metro de Lima es trabajar para que el nivel de satisfacción se mantenga.



3.5.3 Seguridad Operacional

Uno de los temas más importantes en nuestra gestión es garantizar la seguridad de nuestras operaciones que redundan en la seguridad de nuestros clientes. Enfocamos nuestras acciones en dos ejes: excelencia operacional, que incluye el mantenimiento y gestión de seguridad de los trenes y el viaducto, y promover buenas prácticas de seguridad de nuestros clientes. Es este último punto el que se abordará en esta sección.

Durante el año 2015, nos enfocamos en consolidar nuestro sistema, identificando los elementos críticos que podrían poner en riesgo la operación y la seguridad de nuestros clientes, para así poder revisar nuestras medidas mitigadoras y garantizar un ciclo de mejora continua en nuestra gestión.

Identificamos como principales riesgos los siguientes: ingreso a la vía (clientes y no clientes), caídas en estación (escaleras, plataforma), impacto físico de los clientes con la infraestructura, atasco de puertas de los trenes, desmayos u otros accidentes causados por externalidades (causas naturales ajenas a la operación de LÍNEA 1). Para cada uno de estos riesgos se desplegaron distintas iniciativas que

buscan prevenir, minimizar y atender estos eventos:

- Óptima señalización en las estaciones.
- Educación al cliente sobre las normas de conducta y valores que deberá respetar.
- Mensajes y sensibilización sobre las conductas meta²¹ del cliente LÍNEA 1 del Metro de Lima.
- Implementación de paneles informativos a fin de que los clientes mejoren sus conductas en el uso de las escaleras, punto donde ocurren la mayoría de accidentes.
- Gestión de la demanda en función de la máxima capacidad en los andenes y uso de los semáforos peatonales como parte del Plan Ola Verde, lo que permitió que se reduzcan los riesgos de accidentes en el ingreso.
- Capacitación en primeros auxilios de los administradores de estaciones y personal de transporte, llegando a un 70% de este grupo de colaboradores.

- Atención en primeros auxilios en nuestros tópicos que se encuentran en cada una de las estaciones y mejora en la distribución de los equipos de atención.
- Mejora de los tópicos e implementación de los equipos de emergencia. En 2015, se implementaron los kits de parto en los tópicos de las estaciones para atender cualquier contingencia por embarazos.
- Se implementaron “maletines de abordaje” para todas las estaciones, en caso de emergencia, asegurando la atención oportuna y de calidad.
- Se distribuyeron a los paramédicos por horarios y por estaciones en función al comportamiento de los incidentes, acortando los tiempos de respuesta a las emergencias.

²¹ Conductas Meta: Son aquellas conductas positivas que LÍNEA 1 del Metro de Lima promueve, que buscan que el cliente participe en la protección y buen uso del sistema y sus instalaciones. Ver Recuadro No. 2.

Contigo somos mejores: nuestras conductas meta

En 2015 hemos reforzado la difusión y promoción de nuestras siete conductas meta, normas de uso, respeto y seguridad para la convivencia de los clientes de LÍNEA 1.

Este reforzamiento fue necesario debido a que, como resultado de la puesta en operación del tramo 2 (hasta San Juan de Lurigancho), se incorporaron nuevos clientes al sistema, muchos de los cuales usaban por primera vez un servicio de transporte como éste.

Conductas meta:

- ✓ Cede el asiento a quien más lo necesita
- ✓ Respeta la atención preferencial
- ✓ Deja el ascensor libre para quien lo necesita
- ✓ Espera el tren detrás de la línea amarilla
- ✓ Deja salir antes de ingresar al tren
- ✓ Bota los desperdicios solo en los tachos
- ✓ Recarga tus viajes de toda la semana. Menos cola, menos papel.



Buscamos **generar nuevas conductas** en nuestros clientes, promoviendo un nuevo espacio público donde se respeten los derechos de los demás.



Asimismo, validamos que los planes de conservación y mantenimiento se cumplan, de acuerdo a lo indicado en el contrato de concesión y el manual de mantenimiento. Por ejemplo, monitoreamos que el cambio y mantenimiento de frenos se realice en la periodicidad respectiva; así como el monitoreo de apertura y cierre de puertas. Ante algún incidente buscamos investigar y tomar las medidas correctivas.

En 2015, el Índice Medio de Seguridad - IMS se ha reducido como resultado de eventos externos, como fue el choque de un camión a una catenaria (línea aérea de alimentación que transmite energía eléctrica a las locomotoras u otro material motor.), hecho que hizo que tuviéramos que restringir la operación en un sector. Por otro lado, la tasa de accidentabilidad ha sufrido una mejora en este periodo, gracias al despliegue de acciones para la mejora de las conductas de los clientes.

Cuadro N° 10: Indicadores de seguridad operativa

Indicadores	2014	2015
Índice medio de seguridad ²²	9.87	9.76
Número de clientes accidentados con lesiones graves	0	0
Índice medio de seguridad	2.87	2.42

²² El IMS refleja el nivel de seguridad de los clientes desde que se inició la operación comercial de la LÍNEA 1. Mayor es el índice cuando más seguros somos.



3.6 Generación de Cultura Ciudadana

3.6.1 Cultura Metro

Además de ser un sistema de transporte masivo, somos una plataforma integral de interacción entre las personas.

Para el uso de nuestro servicio confluyen clientes y la comunidad vecina; nuestro principal objetivo es que ambos grupos valoren el sistema de LÍNEA 1 del Metro de Lima y logren tomar conciencia y aprovechen el impacto positivo que genera en sus vidas.

Con la finalidad de promover el sentido de pertenencia, cuidado y respeto del sistema de transporte, contamos con Cultura Metro, un modelo de gestión que trabaja activamente con las comunidades vecinas y clientes. Con las comunidades, a través de la articulación de actores del entorno para mejorar su calidad de vida y con los clientes, a través de la promoción de conductas de uso correcto y responsable del sistema de transporte.

Cultura Metro como modelo de sostenibilidad plantea dos prioridades:

- Transformar estaciones y trenes en espacios de educación ciudadana.
- Crecer y compartir con las Juntas vecinales y demás instituciones de la zona de influencia.

El 88.5%
de nuestros clientes
considera que LÍNEA 1 del Metro
de Lima promueve ciudadanía en
la sociedad.



Cultura Metro: Modelo de gestión que promueve ciudadanía

OBJETIVOS

Educar al cliente en el buen uso del sistema, el trato amable y la convivencia ciudadana.

Comprometer y empoderar a nuestros clientes y vecinos para el cuidado de los bienes de este servicio público.

Brindar a nuestros clientes y vecinos nuevos servicios que los ayuden a ser mejores ciudadanos.

ESTRATEGIA



Transformar estaciones y trenes en espacios de educación ciudadana.

Creer y compartir con las juntas vecinales (relacionamiento con comunidades).



RESULTADO ESPERADO

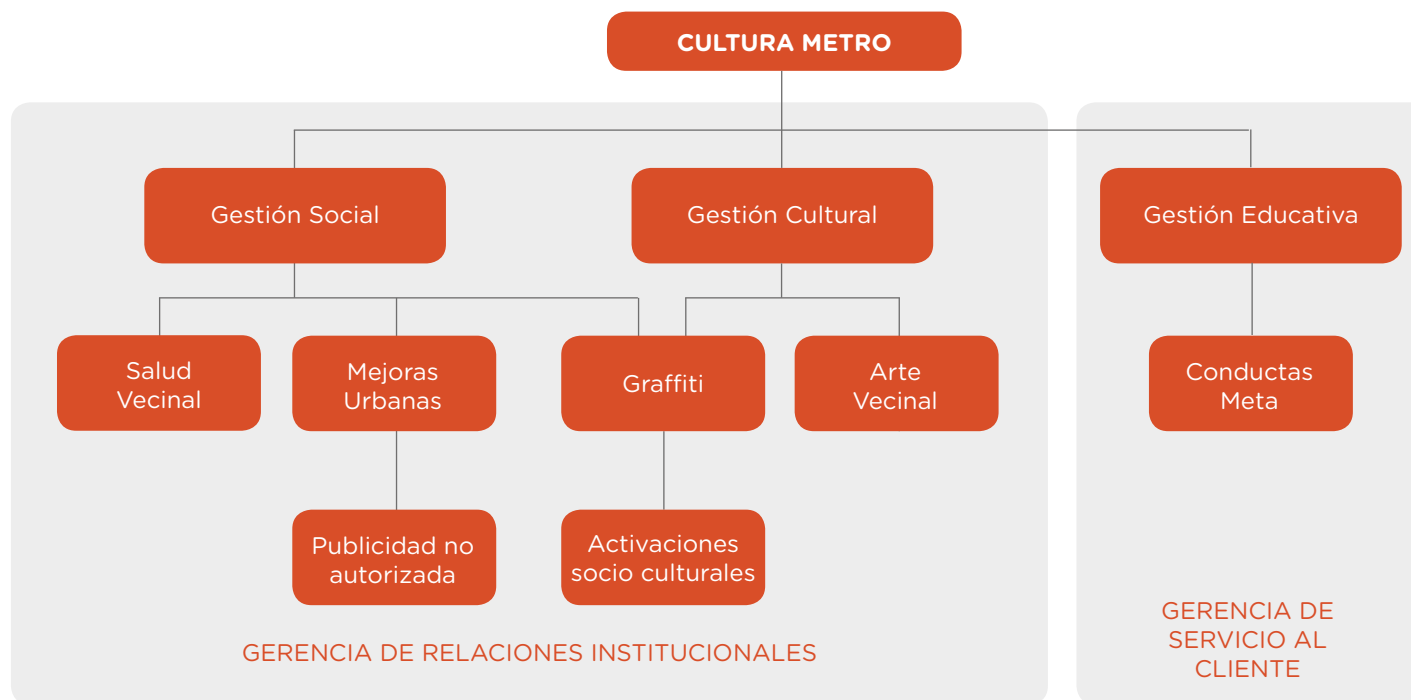


Sistema bien usado, protegido. Clientes que se convierten en clientes y ciudadanos. Cultura ciudadana y desarrollo sostenible..



La implementación del Modelo de Cultura Metro se produce a través de tres ejes: gestión social, gestión cultural y gestión educativa.

Organización del Modelo Cultura Metro



3.6.2 Gestión Social

Nuestro trabajo en el ámbito social está enfocado en fortalecer las relaciones con las comunidades y autoridades de la zona de influencia de LÍNEA 1 del Metro de Lima, que recorre 11 distritos. De esta manera, promovemos una buena relación con nuestros vecinos y contribuimos a generar un sentido de pertenencia, garantizando nuestra gestión sostenible.

A la fecha, hemos identificado más de 120 juntas vecinales en nuestra zona de influencia, con las que mantenemos una comunicación constante. Como parte de las acciones en gestión social, trabajamos para mejorar y poner en valor los espacios públicos aledaños a las estaciones, desplegar charlas de aprendizaje para los vecinos de la zona, mantener áreas verdes y, en alianza con otras instituciones, implementar campañas sociales.



Mejoras urbanas y espacios públicos

Recuperación del entorno de la estación Pumacahua en Villa María del Triunfo (VMT):

A fin de dar una solución a los problemas de acumulación de basura en el sector Mariano Melgar y minimizar los riesgos de deterioro progresivo de los cables de transmisión de energía del tren por la quema de basura, realizamos trabajos en alianza con la Municipalidad Distrital de VMT e involucramos a la población.

Entre las principales acciones destacan: coordinación con la municipalidad para el establecimiento de horarios de recojo de la basura en la zona, muralización artística en la estación Pumacahua (345m²) con temáticas recogidas previamente en un taller participativo con la población, reforestación de áreas verdes (25m²) y capacitación padres de centro educativos aledaños sobre el manejo de residuos, reciclaje y el cuidado de las áreas verdes.

Resultado:
logramos recuperar el espacio público y una real participación de la comunidad vecina y del Municipio de Villa María del Triunfo en el mantenimiento de la zona.



Recuperación del entorno de la estación Villa María:

En alianza con la Facultad de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Municipalidad de Villa María del Triunfo y la comunidad, se implementó un *parklet*²³ en reemplazo de un espacio que antes era utilizado como urinario, basurero y para el pegado de afiches no autorizados.

Así, se logró la recuperación de 165 m² de espacio público, beneficiando a más de 5 mil vecinos del distrito. Hoy no sólo se cuenta con un espacio agradable para el ciudadano, si no también que son los mismos comerciantes de la zona los que la cuidan y la protegen.

Resultado:
recuperamos el espacio público y
logramos una real participación de la
comunidad vecina y del municipio de
Villa María del Triunfo.



²³ Espacios de pequeñas dimensiones que sirven como extensión para proveer de espacios públicos y verdes utilizando la calle, y en especial lugares que normalmente se ocupan de estacionamiento. (arch-daily, el sitio web de arquitectura más leído en español).

Recuperación de espacios públicos en Gamarra:

La zona colindante a la estación de Gamarra, una de las de mayor afluencia sobre todo en periodos de festividades, era un lugar utilizado como basurero y un foco infeccioso para la población, los comerciantes y los clientes de LÍNEA 1 del Metro de Lima.

En 2015, teniendo en cuenta la gran afluencia de clientes, se preveía que para las fiestas navideñas la estación de Gamarra albergaría a cerca de 2 millones de clientes. En alianza con la Municipalidad de La Victoria, se realizó una intervención que buscó reconvertir aquel espacio para la seguridad y cómoda espera de los clientes.

Se crearon áreas verdes, se construyó infraestructura para el peatón, se dieron charlas de servicio al cliente y manejo de residuos para los ambulantes, con el apoyo de la Municipalidad, entre otros. Esta puesta en valor del espacio público contribuyó además a la implementación del Plan Ola Verde en aquella estación, el principal proyecto de la empresa en 2015 para brindar un servicio de transporte seguro.

Resultado:
recuperamos el espacio público
y logramos una real participación
de la comunidad vecina y de
La Victoria en el mantenimiento
del espacio, así como
articulación interinstitucional
y relacionamiento comunitario
exitoso.



• Charlas de aprendizaje

Durante los cuatro años de operación de LÍNEA 1 del Metro de Lima se han realizado charlas de capacitación a las juntas vecinales de la zona de influencia con el fin de acercarnos a la comunidad vecina, sondear sus necesidades y trabajar con ellos de manera continua como aliados para garantizar su bienestar. En 2015 se realizaron 22 charlas en 3 distritos, con la participación de 656 personas pertenecientes a 66 juntas vecinales.

A partir del año 2016, las charlas de aprendizaje serán consideradas como una herramienta de gestión transversal a todos nuestros programas.

• Campañas de salud

- Teniendo en cuenta que las estaciones de la LÍNEA 1 del Metro de Lima son espacios que congregan miles de clientes diariamente, se identificó como una oportunidad la generación de alianzas con instituciones de salud para usar esos espacios en campañas específicas. Es así que en 2015, se implementaron 15 campañas de despistaje diabetes, cáncer de tiroides, vacunación, promoción de hábitos de higiene, entre otras, atendiendo a más de.

- Productividad y promoción de la mediana empresa

Con el objetivo de fortalecer la capacidad productiva y mejorar los niveles de ingreso de las micro y pequeña empresas de nuestra zona de influencia, Central de Asociaciones Empresariales y Empresarios de la Micro y Pequeña Empresa del Cono Sur de Lima - APEMIVES Cono Sur, realizamos dos capacitaciones a cargo de especialistas en atención al cliente, beneficiando en el 2015 a 149 empresarios. Estas acciones permiten fortalecer la relación con los empresarios de la zona de Villa El Salvador, quienes forman parte importante de la comunidad en este distrito.

En 2015
se realizaron
22 charlas en
3 distritos, con la participación de
656 personas pertenecientes a
66 juntas vecinales.



3.6.3 Gestión Cultural

Buscamos generar un mayor acercamiento entre las iniciativas culturales de la ciudad con nuestros clientes, con el objetivo de convertir el sistema en una nueva plataforma cultural que se base en la difusión, creación y conservación de actividades artístico-culturales.

- **Arte vecinal:** como parte de nuestra propuesta de promoción de ciudadanía y desarrollo cultural, buscamos integrar a los artistas urbanos de la zona de influencia y brindarles una plataforma para mostrar su arte. Una vez a la semana muchas de nuestras estaciones se convierten en espacios de presentación de diversas bandas de música, agrupaciones de baile, artistas “cuenta cuentos”, teatro y otras expresiones artísticas.

En 2015, se realizaron un total de 116 presentaciones artísticas en 11 estaciones que generaron 114 horas de arte vecinal. Del total de presentaciones, el 80% fueron de agrupaciones provenientes de la zona de influencia. Desde la creación del programa, se han presentado 124 agrupaciones, algunas que son fieles al Programa y lo encuentran como un espacio importante para su desarrollo.

- **Plan graffiti:** A través de esta iniciativa buscamos integrar a la juventud de la zona de influencia muchas veces involucrada en las situaciones de pintado de graffiti ilegal, y reafirmamos y formalizamos la práctica del graffiti como una expresión del arte urbano, brindando espacios de creación artística y estética para quienes lo disfrutan.

En 2015 hemos realizado el mayor número de actividades vinculadas a esta línea de trabajo. Hemos intervenido 2,259 m² con el involucramiento de 76 graffiteros, 53% de los cuales pertenecían a la zona de influencia. Del total del área intervenida, solo se han dañado 50m² (2% del total muralizado), lo que representa una significativa reducción en comparación a los 2,185m² dañados en 2014.



3.6.4 Gestión Educativa

Este trabajo está enfocado en la formación y educación de nuestros clientes en el buen uso del sistema y en normas de convivencia dentro de un espacio público, a través de los diferentes programas y campañas que buscan convertir nuestras estaciones y trenes en espacios de educación ciudadana. Así, el cliente, a través de su experiencia en el uso del transporte público se convertirá en un mejor ciudadano.

- **Conductas metas de LÍNEA 1 del Metro de Lima:** En 2015 se continuó trabajando en el reforzamiento de las siete conductas meta entre los clientes. Para el 2016, se seguirá promoviendo el buen comportamiento del cliente pero esta vez con un cambio en la estrategia de comunicación para hacer más efectiva. El listado de conductas meta se encuentra en la sección de Experiencia del cliente.

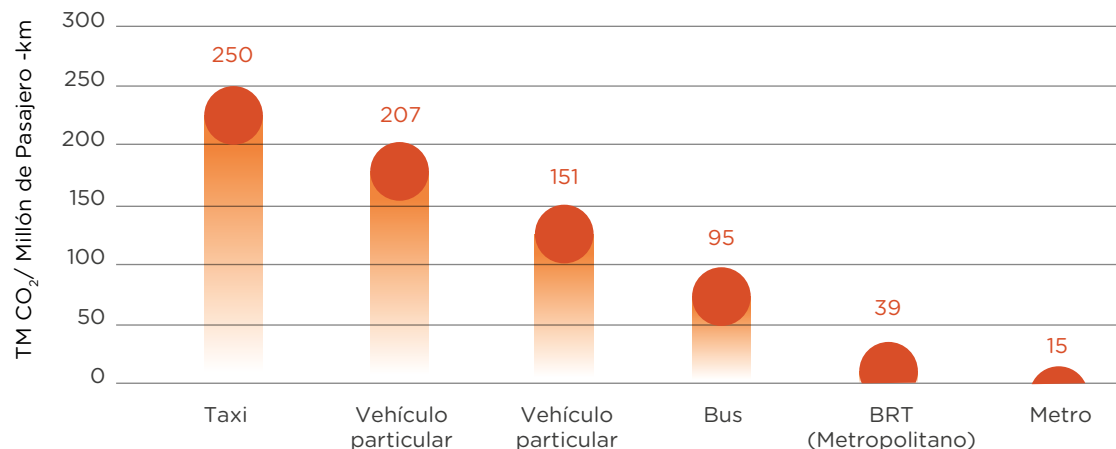


3.7 Gestión ambiental

LÍNEA 1 del Metro de Lima es un sistema de transporte ambientalmente amigable, que utiliza como principal fuente de energía para operar la energía eléctrica. Como un eje central del sistema de transporte público de Lima, recorre 2.9 millones km. anuales sin emitir gases de efecto invernadero, convirtiéndolo así en un aporte real para los planes de reducción de emisiones del país y, por lo tanto, para elevar el estándar de vida y salud de la población limeña.

De acuerdo con la Autoridad Autónoma del Tren Eléctrico (AATE), con la operación de LÍNEA 1 del Metro de Lima se han reducido 32,000 toneladas de emisiones de CO₂ en la ciudad por año, comparándola con las denominadas “combis” y taxis, los medios de transporte colectivo más contaminantes y populares en la ciudad.

Gráfico N° 6: Transporte urbano en Lima y contaminación (TM CO₂/ Millón de clientes)



Fuente: AATE, Osinergmin

Contamos con un sistema de gestión ambiental abocado a identificar oportunamente los posibles impactos ambientales generados por nuestra operación y a gestionarlos para eliminarlos o minimizarlos.

El impacto ambiental que genera LÍNEA 1 del Metro de Lima sobre su entorno es bajo y está relacionado con el consumo de energía y la generación de ruido y vibraciones.

Asimismo, al ser la primera de las seis líneas que comprende la red de metro proyectada para Lima, en LÍNEA 1 del Metro de Lima trabajamos para promover entre nuestros colaboradores, clientes y comunidades vecinas conductas responsables y prácticas ambientalmente amigables.

3.7.1 Desempeño ambiental

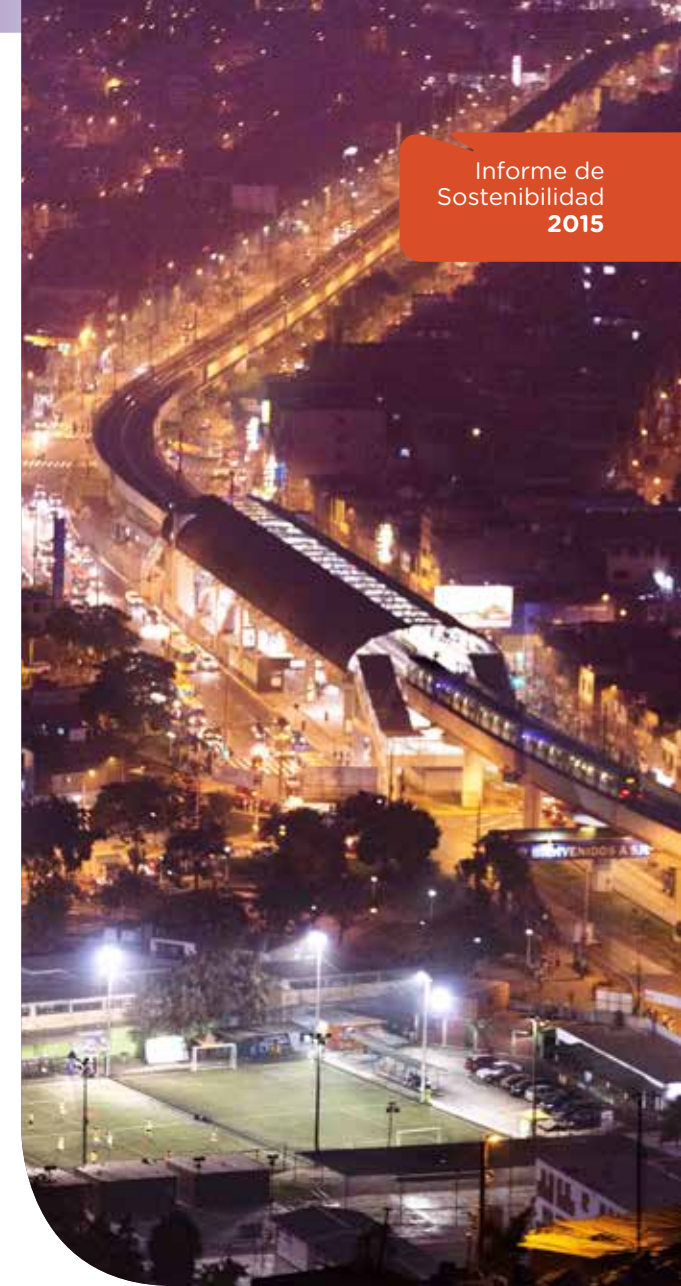
Nuestras acciones se enmarcan en el Plan de Manejo Socio Ambiental del Estudio de Impacto Ambiental (EIA). El tramo 1 cuenta con una Declaración de Impacto Ambiental (DIA), mientras que el tramo 2 con un Estudio de Impacto Ambiental Semi Detallado (EIASD).

Cada uno de los dos instrumentos de gestión tiene un plan de manejo aprobado y dentro de cada plan se cuentan con programas específicos, tales como:

- Programa de medidas preventivas, mitigadoras y correctivas
- Programa de capacitación y educación ambiental
- Programa de monitoreo ambiental

Programa de medidas preventivas, mitigadoras y correctivas

Entre los aspectos que se trabajan en este eje destacan la gestión de residuos sólidos, líquidos y efluentes y el mantenimiento de áreas verdes.



- **Gestión de residuos:** Se cuenta con puntos de segregación y de acopio en las 26 estaciones de LÍNEA 1 del Metro de Lima. Adicionalmente, se tienen puntos de acopio en el Patio Taller de Villa el Salvador y en el Patio de maniobras de Bayóvar, donde se acopian los residuos peligrosos.

En 2015 se generaron 42.23 toneladas de residuos sólidos peligrosos los que fueron dispuestos por una EPS-RS²⁴ autorizada por DIGESA en un relleno de seguridad, y 146.02 toneladas de residuos no peligrosos dispuestos por los Municipios y EPS-RS autorizadas. Estos resultados reflejan un incremento de 19% y 75% respectivamente, como resultado del aumento de demanda del servicio y por lo tanto una mayor frecuencia de mantenimiento de las operaciones y un mayor uso de las estaciones.

Para hacer frente a este contexto, en LÍNEA 1 del Metro de Lima se viene trabajando para promover en los colaboradores y clientes buenas prácticas ambientales que contribuyan a la reducción de la generación de residuos.

Cuadro N° 11: Residuos sólidos generados

Generación de residuos	2013	2014	2015
Total de Residuos sólidos generados (Tn)	97	119.13	188.25
Residuos Peligrosos (Tn)	11	35.44	42.23
Residuos No Peligrosos (Tn)	86	83.69	146.02

²⁴ EPS-RS_ Empresa prestadora de servicios de residuos sólidos Persona jurídica que presta servicios de residuos sólidos mediante una o varias de las siguientes actividades: limpieza de vías y espacios públicos, recolección y transporte, transferencia, tratamiento o disposición final de los residuos sólidos.

Programa de capacitación y educación ambiental

Se han desplegado capacitaciones tanto para colaboradores como comunidades vecinas, así como campañas de sensibilización:

- **En el caso de colaboradores los temas tratados fueron:** trabajos en ambientes confinados, difusión de la Política de gestión ambiental, las 5S (clasificar, ordenar, separar, estandarizar y mejorar), las 3R (Reducir, Reusar y Reciclar).
- En la Campaña de las 3Rs, con la participación de 152 colaboradores del área de infraestructura, material rodante, servicios generales (personal de limpieza). Se buscó fortalecer los valores institucionales, cuidado y orgullo de la LÍNEA 1, promoviendo un estilo más eficiente y saludable a través de implementación de un programa de reciclaje.
- En la Campaña de orden y limpieza para la activación y sensibilización de las 5S. Para su despliegue, se fortaleció la identidad de la organización a través de dos de sus valores institucionales (cuidado y orgullo) y se propició un nuevo estilo de trabajo, promocionando la metodología de las 5S como parte de la cultura organizacional.

- En el caso de las comunidades vecinas, las capacitaciones se realizaron en el marco de las charlas de aprendizaje impulsadas como parte de la gestión social. Entre los temas tocados se encuentran: el Metro y el medio ambiente, reciclaje y segregación de residuos, importancia de las áreas verdes, reciclaje y servicio de limpieza municipal.
- Se trabajó en la promoción de cultura ambiental entre los clientes con la campaña “Súbete al Cambio: el clima no espera”, en alianza con la Pontificia Universidad Católica del Perú. Esta iniciativa buscó informar a los clientes de LÍNEA 1 sobre el cambio climático y el cuidado del medio ambiente. Para ello se implementaron dos activaciones sobre las temáticas: cuidado del agua, de la energía y la segregación de residuos sólidos, brindando recomendaciones que las personas puedan aplicar en su vida diaria.
- Con respecto a los monitoreos de vibraciones y radiaciones no ionizantes, es importante indicar que estos se encuentran dentro de los rangos y estándares establecidos en las normativas ambientales descritas en el Plan de Manejo Socio Ambiental.



Consumo de energía

La principal fuente de energía para la operación del sistema de transporte es la energía eléctrica, por ello es de especial importancia tener un manejo adecuado, a fin de ser eficientes en su uso. En el 2015, el consumo de energía alcanzó los 47,862,436.23 Kwh, 30% más de lo consumido en el 2014 y como resultado de la puesta en operación del tramo 2, lo que significó 1'638,367.57 km adicionales de recorrido en el año.

Consumo de agua

Un alto porcentaje de nuestro consumo de agua está destinado al lavado de los trenes, como parte de su mantenimiento. En nuestra gestión, buscamos aprovechar el agua utilizada, por ello contamos con un Proceso de Reciclado y Recuperación de Aguas, que recoge el agua de lavado y la dispone nuevamente para el mismo fin. De los 5,594,220 lt. usados en lavado en el presente año, el 70% ha sido recuperado.

Cuadro 12: Consumo energético

Indicadores	2014	2015
Electricidad (KWH)	36,818,252.40 Kwh	47,862,436.23 Kwh
Combustible (GI)	13,857.30	18.273,33

Cuadro 13: Consumo de agua en lavado de trenes

Indicadores	2014	2015
Lavado de trenes (unidades)	856	2,432
Volumen de agua utilizada (lt)	3,021,966	5,594,220
Volumen de agua recuperada (70% lt)	2,115,671	4,388,511

Cuadro 14: Consumo de agua en 2015

Indicadores	Resultado 2015
Volumen total de consumo de agua (Oficina) (m³)	54481,33
Volumen total de consumo de agua (Operación) (m³)	69664,81
Total Agua consumida(m³)	124146,14

3.8 Colaboradores

El pilar fundamental de LÍNEA 1 del Metro de Lima para alcanzar este objetivo son nuestros colaboradores, personas comprometidas con la excelencia en el servicio que fortalecen nuestro estilo y cultura organizacional y que son responsables de transmitirla a nuestros clientes y comunidades.

En 2015, el foco de nuestro trabajo estuvo orientado en el desarrollo, formación y la gestión del talento de nuestros colaboradores, garantizando siempre las condiciones óptimas en materia de seguridad y salud para su trabajo y desarrollando iniciativas que contribuyan a mejorar su calidad de vida.

3.8.1 El equipo y su desarrollo

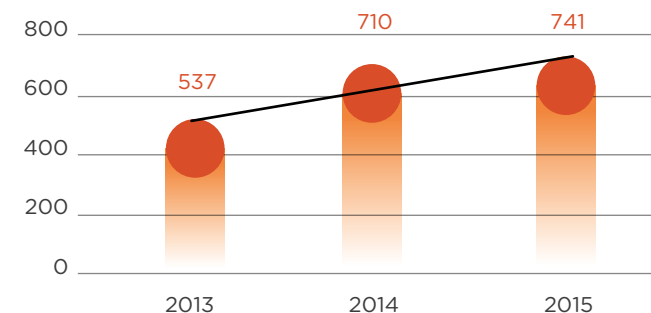
Cuando hablamos del equipo humano de LÍNEA 1 del Metro de Lima y asegurar los máximos estándares de calidad, debemos hablar tanto de GyM FERROVÍAS, empresa concesionaria de la LÍNEA 1 del Metro de Lima, y de CONCAR, empresa del Grupo Graña y Montero sub-contratada por GyM FERROVÍAS para desplegar la operación del servicio.

En la presente sección, describiremos el equipo de colaboradores que conforma LÍNEA 1 del Metro de Lima, ya que tanto GyM Ferrovías como CONCAR han enfrentado retos similares en tema como desarrollo de talento, gestión del conocimiento y clima laboral.

Cuadro 15: Equipo LÍNEA 1 del Metro de Lima

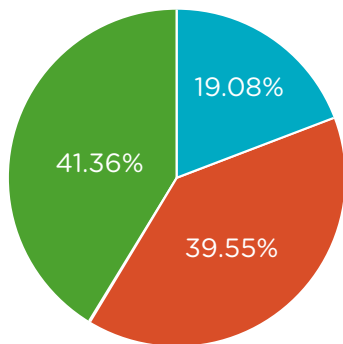
Empresa	2013	2014	2015
GyM Ferrovías	20	22	23
CONCAR	517	688	718
Total	537	710	741

Gráfico N° 7: Evolución de colaboradores LÍNEA 1 del Metro de Lima



Del total de los 718 colaboradores de CONCAR, 137 son profesionales; 297, profesionales técnicos y 284 no cuentan con una profesión. En GyM FERROVÍAS el 100% son profesionales.

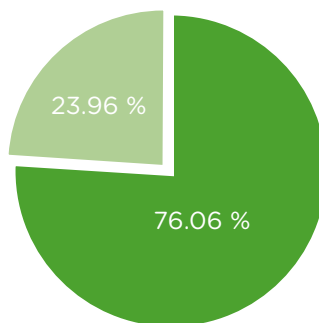
Clasificación por tipo de colaborador CONCAR



Profesionales No Profesionales Profesionales Técnicos

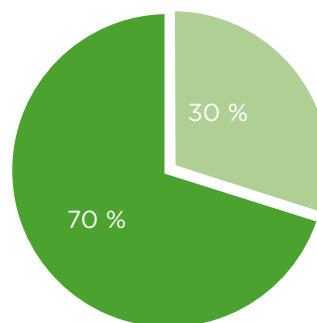
En LÍNEA 1 del Metro de Lima rechazamos cualquier tipo de discriminación y garantizamos las mismas oportunidades para todos nuestros colaboradores, desde el proceso de reclutamiento. En 2015, 30% de nuestros colaboradores fueron mujeres, indicador que representa nuestra preocupación por la igualdad de oportunidades para hombre y mujeres.

Clasificación por Género CONCAR



Masculino Femenino

Clasificación de por género GyM FERROVIAS



Desarrollo de nuestros colaboradores

En LÍNEA 1 DEL METRO DE LIMA consideramos que una de las principales fortalezas de nuestra gestión humana es el desarrollo de capacidades en los colaboradores, dado que trabajamos tanto competencias blandas como técnicas que les permitan asegurar la excelencia en el servicio al cliente.

Cada año identificamos las necesidades de capacitación técnica de cada uno de nuestros colaboradores, en base a lo que desarrollamos el plan de formación a ser aplicado durante el ejercicio. Teniendo en cuenta que el desarrollo de la industria ferroviaria está aún en proceso de formación en el país y que LÍNEA 1 DEL METRO DE LIMA es la primera empresa en operar este tipo de servicios, las necesidades de capacitación no son siempre posibles de resolver a nivel local, por lo que muchas veces es necesario trabajar con expertos internacionales que nos puedan nutrir de información y capacitar en habilidades técnicas.

En CONCAR, se dictaron 48,578 horas de capacitación interna y externa; además 2,387 horas de capacitación a través de la Academia Graña y Montero. Esto significó un promedio de 72.80 horas hombre de capacitación en el año y de 6.06 mensual durante el 2015

Cuadro 16: Horas de Capacitación 2015

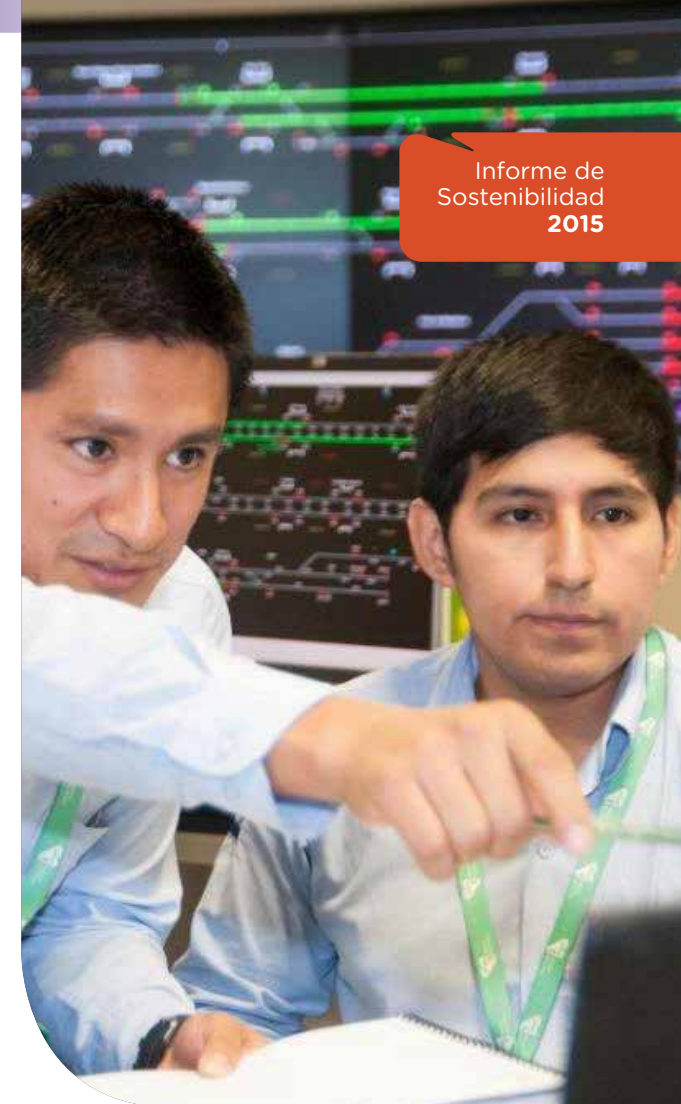
Mes	N° de horas interna	N° de horas externa	Total	Inversión
Total 2015	43,793	4,785	48,578	S/. 245,580.19

Cuadro 17: Capacitación 2015 - La Academia

Mes	N° de horas	Inversión
Total 2015	2,387	S/. 69,080.49

Cuadro 18: Horas hombre - capacitación 2015

Mes	Promedio	Inversión per cápita
Promedio 2015	6.06 mensual	S/. 449.52



Al cierre de 2015, se alcanzó un nivel de 85% de satisfacción de los cursos de capacitación de parte de los colaboradores de CONCAR.

Por su parte, nuestro Modelo de Desarrollo de Talento tiene como objetivo potenciar y acelerar el crecimiento de nuestros colaboradores a través de la identificación de 21 competencias clave que requiere la organización. Este Modelo promueve que los colaboradores alcancen estas competencias a través de programas de formación, mentoría, homologación y feedback.

Los principales temas dictados en el 2015 estuvieron enfocados en temas de promoción de seguridad, así como cursos técnicos y de gestión, de acuerdo al perfil de nuestro equipo humano. G4-LA10

En 2015 alcanzamos el 60% de cumplimiento de los planes de desarrollo de las personas que fueron parte del Programa de Mentoría. Cada mentor informó sobre el desempeño de los participantes, lo cual nos permitió conocer el avance que han tenido durante este proceso y las oportunidades de mejora que se deben continuar reforzando.

Las competencias que se trabajaron fueron: efectividad, manejo de múltiples tareas, planificación, anticipación, superación de adversidades, resolución de conflictos, negociación efectiva, efectividad, relación con sus superiores y sensibilidad para reconocer nuevos negocios.



Crecimiento interno

Como parte de la propuesta de valor para nuestros colaboradores, en LÍNEA 1 del Metro de Lima impulsamos el crecimiento interno con igualdad de oportunidades para todos. De esta manera, le ofrecemos al equipo la posibilidad de crecer en la organización, mientras que generamos eficiencias en los procesos de adaptación y despliegue de actividades.

En esa línea, en 2015 trabajamos la matriz de Segundos y Altos Potenciales de LÍNEA 1 del Metro de Lima con el objetivo de analizar y validar con cada Jefe de área la situación de las áreas que no cuentan con personal suficiente y en las que existen altos potenciales que puedan cubrir esos roles. Como resultado, se identificaron 29 altos potenciales en CONCAR. Asimismo, registramos un total de 111 movimientos internos, de los cuales 84 corresponden a ascensos directos. En el caso de GyM FERROVIAS se identificaron 4 movimientos de personal, entre ceses e ingresos.

Clima laboral

Los colaboradores de LÍNEA 1 del Metro de Lima forman la cultura de la organización, por lo que nos preocupamos por ofrecerles un ambiente de trabajo cómodo, que responda a sus expectativas y que los invite a mejorar su

desempeño y productividad. Nuestra gestión del clima laboral tiene como principales objetivos: mejorar el clima laboral para que LÍNEA 1 del Metro de Lima sea un negocio competitivo y sostenible en el tiempo y mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores.

En LÍNEA 1 del Metro de Lima, las acciones se enfocaron en fortalecer la relación de los jefes de áreas con sus respectivos equipos y que ellos hagan suya la gestión del clima laboral.

Entre otras actividades desarrolladas por CONCAR en conjunto con GYM FERROVÍAS destacan 20 talleres de clima laboral con el equipo y varios espacios de integración como 02 campeonatos deportivos, 132 celebraciones de cumpleaños, eventos especiales como aniversario, entre otros. En total, tuvimos 774 horas de integración en el año.

Ofrecemos al equipo
la posibilidad de crecer en la
organización, mientras que
generamos eficiencias en los
procesos de adaptación y
despliegue de actividades.



GyM FERROVIAS cuenta con un Comité de Clima, integrado por tres colaboradores, quienes generan espacios de integración entre los miembros del equipo y fortalecen las relaciones entre los colaboradores.

Adicionalmente a la participación de las actividades organizadas en conjunto con CONCAR, GyM FERROVIAS realizó 4 actividades de integración durante el año y 12 reuniones como Núcleo Operativo Confiable²⁵, que permiten conocer a profundidad las estrategias de la empresa y diseñar en conjunto estrategias que permitan brindar un servicio confiable moderno y seguro.

Asimismo, y en línea con nuestro compromiso con la promoción de ciudadanía, se trabajó para fortalecer el rol de cada colaborador frente a sus derechos y deberes en nuestra empresa. Con esto, buscamos que asuman un rol activo que aporte a la mejora continua en la gestión humana, para lo cual contamos con un buzón de sugerencias que en el año recibió 60 reportes, de los cuales 51 sugerencias fueron ejecutadas, logrando un 85% de cumplimiento

Todas estas iniciativas lograron que en el año en se alcance un nivel de satisfacción laboral del 72% en CONCAR y 83% en GYM FERROVÍAS, cifra que mantiene los resultados de la gestión del año anterior.

Empleo local

Fomentamos que las personas que viven en los distritos de nuestra zona de influencia tengan la primera opción de acceder a oportunidades laborales que se dan en el proyecto. A través de este reclutamiento local, les brindamos opciones de inclusión profesional, generación de ingresos, desarrollo de sus competencias y habilidades y de crecimiento en un proyecto de alto impacto que contribuye a la mejora de la calidad de vida de la población.

En 2015, como parte del equipo de CONCAR se integraron a 194 colaboradores, de los cuales 146 pertenecen a los distritos que se encuentran dentro del recorrido de LÍNEA 1 del Metro de Lima. A la fecha, CONCAR cuenta con un 65% de colaboradores de la zona de influencia social.

Cuadro 19: Procedencia de colaboradores

	2013	2014	2015
Colaboradores de la zona de Influencia	54%	61%	65%
Colaboradores de la zona de influencia	280	420	468
Total Colaboradores	517	688	718

La contratación de personal local ha contribuido a reforzar nuestro aporte a la sociedad, fortaleciendo la relación que tenemos con ellos y reforzando el orgullo que ellos sienten al tener a un proyecto de gran magnitud que recorre la zona donde residen.



²⁵ NOC: Núcleo Operativo Confiable

PROGRAMA FORMATIVO LÍNEA 1: Empleo para Jóvenes Universitarios de zona de influencia

Desde 2012 contamos con un programa de formación y empleo de jóvenes universitarios, que brinda oportunidades de empleo temporal y a tiempo parcial a jóvenes universitarios que quieren trabajar y estudiar al mismo tiempo. Nuestro proceso de selección recluta a estudiantes destacados que son asignados a los puestos de trabajo de mayor demanda de la LÍNEA 1, buscando fortalecer la protección, cuidado y sentido de pertenencia del sistema al apoyar a personas e instituciones del área de influencia directa.

Brindamos a los jóvenes participantes aproximadamente 6 meses de capacitación humana y técnica, la cual los prepara para administrar estaciones y conducir trenes. Aquellos jóvenes de 21 y 23 años que logren conducir trenes de manera satisfactoria, reciben un brevete otorgado por el MTC.

En 2015 evidenciamos un total de 11783 horas de capacitación para los 29 estudiantes que contratamos durante este período. El índice de satisfacción promedio anual de este programa de parte de los estudiantes fue de 90%.



3.8.2 Seguridad y Salud ocupacional

En LÍNEA 1 del Metro de Lima adoptamos los lineamientos del Grupo Graña y Montero, aseguramos el cumplimiento de los requisitos legales de seguridad y salud; para ello incentivamos la participación y consulta de todos los colaboradores en las decisiones de seguridad, capacitamos de manera permanente a nuestro personal y realizamos consultorías anuales internas y externas. Asimismo, contamos con un sistema de gestión implementado bajo los lineamientos del OHSAS 18 001.

Con el fin de prevenir, evitar y disminuir los riesgos de accidentes, enfermedades ocupacionales y daños a instalaciones, que pudieran presentarse durante la operación se estructuró el Sub programa de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional. Como parte de él, en 2015 se realizaron las siguientes actividades:

• Administración y evaluación de riesgos

Realizamos inspecciones a las actividades que se realizan dentro de las instalaciones de LÍNEA 1 del Metro de Lima y sus alrededores a cargo de personal propio o sub contratados durante las 24 horas del día, divididos en turnos rotativos. De igual modo, impulsamos la toma de pruebas de alcoholtest para evitar que trabajadores o contratistas realicen trabajos bajo efectos del alcohol.

• Campañas de seguridad y salud en el trabajo

Realizamos distintas campañas con el fin de promover nuestra cultura de prevención de riesgos y reducir las enfermedades ocupacionales, incidencias de accidentes. Las campañas realizadas en 2015 fueron:

- Campaña de Seguridad y Salud en el Trabajo: difusión del Día Mundial de la Seguridad y Salud en el trabajo a través de charlas de seguridad.
- Campaña de Fotoprotección: promoción del uso de bloqueador solar y Equipos de Protección Personal (EPPs) adecuados para la protección ante los rayos UV. Brindamos de manera gratuita bloqueadores solares a nuestros trabajadores y evaluaciones de su tipo de piel para su correcto cuidado.
- Campaña del uso correcto de las escaleras eléctricas: instalación de banners en lugares visibles cerca de los accesos a las escaleras eléctricas en las estaciones.
- Campaña de cuidado de manos: mediante talleres vivenciales bajo la dirección de un psicólogo profesional, se buscó experimentar la necesidad de las manos en las actividades diarias ante su ausencia momentánea

simulada por un accidente. Esta técnica promovió el autocuidado en nuestros colaboradores.

- Campaña de estaciones seguras: visita a las estaciones con animadores, quienes buscaban concientizar a los administradores y colaboradores sobre acerca de los peligros y riesgos de su puesto de trabajo haciendo énfasis en cómo controlarlos.

Capacitamos
de manera permanente
a nuestro personal y
realizamos consultorías
anuales internas y externas.

• Permisos de Trabajo de Alto Riesgo

Monitoreamos nuestros trabajos de alto riesgo (trabajos en altura, en caliente o espacios confinados) a cargo del personal propio o sub contratado para que estos cumplan con las condiciones necesarias de seguridad y los permisos correspondientes.

Asimismo, nos aseguramos que nuestros contratistas cumplan con todos los requisitos en seguridad: SCTR (Seguro complementario de trabajos de riesgo), Salud y Pensión, Inducción de Seguridad ambos documentos vigentes, los equipos, herramientas, uso de EPP's de acuerdo a la actividad a realizar y todos deben encontrarse en condiciones operativas.

• Capacitaciones y Señalización

En cumplimiento con la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley 29783), brindamos a todo personal nuevo de LÍNEA 1 del Metro de Lima o de la empresa subcontratista Inducción en Prevención de Riesgos y de Gestión Ambiental. Del mismo modo, nuestro personal es capacitado constantemente. En 2015 se abarcaron las siguientes materias:

- Plan de contingencia.
- Inducción de seguridad.

- Ley N° 29783: Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Primeros auxilios.
- Equipos de Protección Personal (EPP).
- Uso de extintor.
- Plan de emergencias.
- Manejo de residuos sólidos.
- Trabajos en altura.
- COP: Cartilla de observación preventiva.
- Seguridad y riesgo eléctrico.
- Fotoprotección.
- Uso de maletín de abordaje, entre otros.

Cuadro 20: Indicadores de capacitación

	Participantes	HH
Capacitaciones a personal propio	4207	9064.85
Inducciones a subcontratistas	2080	6240



3.9 Gestión de proveedores locales

Al ser LÍNEA 1 del Metro de Lima el primer sistema de metro que se implementó en el Perú, el desarrollo de los proveedores locales o nacionales se convirtió en uno de los temas relevantes de gestión, ya que había que desarrollar una industria que cumpliera con los estándares de nuestras operaciones y que nos permitiera acceder de manera rápida y sencilla a los repuestos, insumos o servicios necesarios.

Es así que en 2013, los proveedores locales representaron el 64% de nuestro volumen de ventas ya que se contaba con trenes antiguos y con modelos discontinuados que necesitaban la creación de los repuestos para su funcionamiento. Con la compra de los nuevos trenes (19), la demanda de repuestos de proveedores nacionales disminuyó, alcanzando en 2015 un 47% de participación respecto al volumen total de compras.

Cuadro 21: Indicadores de compras

Tipo de proveedor	2013		2014		2015	
	Cantidad	Volumen de compras	Cantidad	Volumen de compras	Cantidad	Volumen de compras
Extranjeros	11	S/. 1,141,410.39	15	S/. 12,349,726.56	19	S/. 7,806,230.82
Nacionales	128	S/. 2,044,919.30	163	S/. 5,755,883.85	190	S/. 6,879,377.55
TOTAL	139	S/. 3,186,329.69	178	S/. 18,105,610.41	209	S/. 14,685,608.37

En 2015, las compras a proveedores locales pueden agruparse de la siguiente manera:

- **Materiales:** Compras administrativas, de equipos de protección del personal, repuestos, insumos para los trenes, para la infraestructura, tarjetas para clientes, entre otros.
- **Servicios:** Mantenimiento de catenarias, subestaciones, limpiezas, vigilancia, gestión de residuos, entre otros.

Estándares en la cadena de proveedores

Como parte de nuestra gestión de proveedores y el procedimiento de compras de LÍNEA 1 del Metro de Lima, realizamos procesos de evaluación de proveedores críticos, en su mayoría extranjeros, que incluye la evaluación de aspectos financieros y de calidad. Para el ejercicio 2016, se trabajará en la implementación de un proceso de homologación a proveedores críticos, el que debe adaptarse y tomar en cuenta las características del sector ferroviario, que como se mencionó previamente no cuenta con experiencia nacional previa.

