



Trabajo final para la obtención del grado de

Magíster en Dirección Estratégica de Comunicaciones
Universidad Adolfo Ibáñez

PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
METROPOL CHILE

Alumnos

Camilo Alarcón González

Eugenio Tueve Rivera

Jorge Vejar Kruberg

Profesor guía

Richard Peña Burgos

Noviembre / 2025

Agradecimientos

En julio de 2024 iniciamos el Magíster en Dirección Estratégica de Comunicaciones con el entusiasmo y la curiosidad propias de quienes buscan comprender la comunicación desde una mirada más profunda y transformadora. Este proceso nos permitió integrar la teoría con la práctica, confrontar ideas, construir aprendizajes colectivos y, sobre todo, reafirmar la importancia de la comunicación como una herramienta de gestión, legitimidad y valor público.

Agradecemos especialmente a nuestro profesor guía, Richard Peña, por su acompañamiento, orientación y constante disposición durante el desarrollo de este trabajo. Su mirada crítica y su apoyo fueron fundamentales para dar forma a una propuesta coherente.

Extendemos también nuestro agradecimiento a todos los profesores del programa del Magíster, quienes compartieron generosamente sus conocimientos y experiencias, aportando perspectivas que enriquecieron tanto la reflexión académica como el desarrollo profesional de este proyecto.

Agradecemos sinceramente a Metropol Chile, por abrirnos las puertas de sus electroterminales y brindarnos el espacio para dialogar, conocer su operación y acceder a información valiosa que hizo posible el diseño de esta asesoría estratégica. Su disposición, cuando la requerimos y confianza fueron esenciales.

Finalmente, quisiéramos hacer un reconocimiento a nuestras familias y seres queridos, cuyo apoyo, comprensión y paciencia, resultaron fundamentales durante este proceso. Su compromiso y aliento permanente hicieron posible concretar este proyecto académico con dedicación.

Resumen ejecutivo

Metropol Chile es una empresa operadora del sistema RED Movilidad que, desde su llegada al país, ha debido integrar su experiencia internacional con los desafíos propios del entorno chileno. La compañía ha enfrentado el reto de consolidar su legitimidad institucional y social, en un contexto donde la movilidad urbana se vincula cada vez más con las demandas de equidad, sostenibilidad y diversidad.

El presente trabajo corresponde a una asesoría estratégica en comunicación orientada a fortalecer la reputación institucional de Metropol Chile, mediante un plan integral que conecta la gestión de personas, la relación con autoridades y la vinculación territorial con los principios de transparencia y valor público. Más que un ejercicio comunicacional, el proceso buscó demostrar que la comunicación puede ser una herramienta de gobernanza y sostenibilidad cuando se sustenta en evidencia y propósito.

La propuesta se construyó a partir de un diagnóstico exhaustivo del entorno interno y externo, utilizando metodologías aprendidas en el Magíster en Dirección Estratégica de Comunicaciones, tales como el análisis PESTLE, el DAFO cruzado, la caracterización de stakeholders, entre otras. Estos insumos permitieron identificar brechas entre los resultados operativos alcanzados por la empresa y su proyección comunicacional, estableciendo los cimientos para una estrategia de posicionamiento coherente y verificable.

El plan de comunicaciones desarrollado se articula en torno a cuatro ejes principales: relacionamiento institucional y comunicación basada en evidencia, cultura organizacional y sentido de pertenencia, vinculación comunitaria y empleabilidad local, y equidad de género mediante la Academia Mujer al Volante. Cada uno de estos componentes incorpora tácticas medibles, con indicadores de gestión que evalúan tanto el impacto interno como la percepción externa. Adicionalmente, se integra una línea de fortalecimiento del gobierno corporativo, cuyo objetivo es reforzar la transparencia y la confianza ante las autoridades y la ciudadanía.

El plan contempla una inversión total estimada de \$70 millones anuales, destinada a la ejecución de acciones comunicacionales, programas de inclusión,

desarrollo de liderazgo interno y producción de informes institucionales. Esta inversión busca consolidar un modelo de comunicación sostenible, que respalde la gestión operativa y posicione a Metropól Chile como un referente en diversidad e inclusión social dentro del sistema de transporte público.

En síntesis, este trabajo busca demostrar que la comunicación estratégica, cuando se articula desde la legitimidad y el valor compartido, puede convertirse en un activo reputacional para las empresas que prestan servicios públicos esenciales. En el caso de Metropól Chile, comunicar con evidencia y coherencia significa proyectar su compromiso con la ciudad y con las personas que la hacen moverse cada día.

<u>Índice</u>	<u>Página</u>
1. Introducción	7
2. Antecedentes	9
3. Diagnóstico	11
3.1 Tendencias macro y microentorno	11
3.1.1 Análisis Pestle	11
3.1.2 Modelo 5 Fuerzas de Porter	16
3.1.3 Caracterización de los principales stakeholders	27
3.2 Análisis interno	32
3.2.1 Modelo SIC	32
3.2.2 Análisis de la comunicación e imagen	37
3.3 FODA	40
3.4 Matriz CAME	42
3.5 Generación de síntesis: DAFO Cruzado	43
3.6 Estrategia recomendada	46
3.7 Posicionamiento / Imagen objetivo	47
4. Conclusiones del diagnóstico y recomendaciones iniciales	48
5. Plan comunicacional	50
5.1 Desafío estratégico	50
5.2 Objetivo general	50
5.2.1 Objetivo específico 1	50

5.2.2 Objetivo específico 2	54
5.2.3 Objetivo específico 3	57
5.2.4 Objetivo específico 4	61
5.3 Indicadores generales del plan de comunicaciones	66
5.4 Presupuesto	68
5.5 Carta Gantt	70
6. Conclusiones	71
7. Bibliografía	73
8. Anexos	76

1. Introducción

El presente informe corresponde al trabajo final del Magíster en Dirección Estratégica de Comunicaciones, y da cuenta del proceso de asesoría comunicacional desarrollado para Metropól Chile, orientado a fortalecer su posicionamiento institucional y social dentro del sistema de transporte público metropolitano. Este trabajo se enmarca en una propuesta de comunicación estratégica que articula diagnóstico, diseño e implementación, con el propósito de consolidar una narrativa corporativa coherente y sustentada en evidencia.

El proceso de asesoría se estructuró bajo la lógica de un ejercicio aplicado de comunicación institucional, con enfoque en diversidad, inclusión social y legitimidad organizacional. A lo largo del desarrollo se integraron metodologías revisadas en el programa académico, como el análisis Pestle, el modelo de Porter, la matriz SIC y la identificación de stakeholders, las cuales permitieron analizar el contexto interno y externo de la organización, así como sus principales desafíos comunicacionales. Este análisis sentó las bases para la formulación del plan estratégico y para la definición del posicionamiento e imagen objetivo.

La propuesta construida busca demostrar cómo la comunicación, gestionada desde un enfoque de legitimidad pública y evidencia empírica, puede transformarse en una ventaja competitiva para las organizaciones que operan en sectores regulados. En ese sentido, Metropól Chile representa un caso de estudio relevante para explorar la integración entre políticas de diversidad, estrategias comunicacionales y objetivos institucionales de sostenibilidad.

El documento se organiza en cinco secciones principales. En primer lugar, se presentan los antecedentes que contextualizan la situación de la empresa y el entorno sectorial. En segundo término, se desarrolla el diagnóstico estratégico, que identifica los factores internos y externos que inciden en la gestión comunicacional. Posteriormente, se expone el plan de comunicaciones, con sus objetivos, estrategias, tácticas, acciones y audiencias específicas. Luego, se presenta el presupuesto y cronograma de implementación, que operacionaliza las acciones propuestas, y finalmente, se incluyen las conclusiones que sintetizan los aprendizajes y proyecciones del proceso.

En suma, este informe busca evidenciar cómo una estrategia de comunicación estructurada y contextualizada permite fortalecer la reputación, la cohesión interna y la legitimidad institucional de una empresa que desempeña un rol clave dentro del sistema público de movilidad urbana.

2. Antecedentes

Metropol Chile es la filial local del Grupo Metropol, con origen en Argentina, que se incorporó al sistema RED Movilidad como nuevo operador tras 13 años sin entradas de actores adicionales. El anuncio oficial del Directorio de Transporte Público Metropolitano (DTPM) se realizó el 13 de diciembre de 2022, la empresa comenzó a operar en 2023 inicialmente los servicios B03, B09 y B30N, convirtiéndose en el séptimo operador del sistema y asumiendo las Unidades de Servicio 1 y 2 con 51 recorridos (10 de ellos nuevos) para cubrir Huechuraba, Renca y Puente Alto. Además, más de 700 buses (341 eléctricos), se sumaron progresivamente a la red. La operación se inició desde el terminal El Retiro (Renca), con un plan de becas junto al municipio para formar a mujeres conductoras, y continuó con la toma de control de Condell, el mayor terminal de esa comuna.

En paralelo, la compañía inició operación en San Bernardo, con el terminal Santa Margarita que comenzó a funcionar el 2 de enero de 2023, albergando 26 buses y 63 conductores para los recorridos 105 y 105c (Unidad 1), extendiendo cobertura a Renca, Quinta Normal, Cerrillos, Independencia, Estación Central, San Bernardo y Lo Espejo.

La operación de Metropol Chile se enmarca en la lógica regulatoria de RED Movilidad, coordinada por el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (MTT) y DTPM, donde los contratos de concesión fijan estándares de frecuencia, regularidad y puntualidad, y donde la legitimidad ante la autoridad, más que la “popularidad” ante usuarios, es el eje para la continuidad y proyección.

A dos años de su incorporación, Metropol Chile presenta los siguientes indicadores y rasgos de negocio:

- Operación en Renca, San Bernardo, Puente Alto y Huechuraba; población conjunta estimada de 1.119.887 personas (Censo 2025).
- Cuenta con más de 2.600 trabajadores en Chile.
- Rivalidad alta con operadores establecidos (Metbus, Subus, STU, Vule y RBU), todos con fuerte énfasis en innovación y sostenibilidad.

- Flota eléctrica de última generación, 4 electro-terminales y modelo integrado que considera mantenimiento y sistemas de carga en alianza con Copec-Voltex.
- Los atributos que más valoran los usuarios son frecuencia, puntualidad y regularidad del servicio.
- Programas de inclusión y capacitación con foco en mujeres conductoras. Desafío persistente de alta rotación y bajo sentido de pertenencia en la dotación operativa.

Metropol Chile no cuenta hoy con una estrategia comunicacional definida y su presencia en medios y relacionamiento territorial aparecen aún incipientes. Desde nuestra mirada, y con el objetivo de asegurar el aporte estratégico del plan de comunicación y su alineamiento con el negocio, suponemos los siguientes objetivos macro:

- Liderar en Diversidad e Inclusión Social.
- Fortalecer la reputación institucional ante MTT, DTPM y municipios.
- Convertir presencia territorial en valor compartido con comunidades.
- Fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores de Metropol Chile y su rol como embajadores de la empresa.

3. Diagnóstico

3.1 Tendencias de macro y microentorno

3.1.1 Análisis Pestle

Con el objetivo de obtener una visión clara y útil del entorno donde opera Metropol Chile, realizamos un análisis de macroentorno basado en el modelo Pestle. De aquí se desprenden las principales amenazas y oportunidades que pueden incidir en la gestión y en los planes de crecimiento de la compañía.

A) Ámbito político-legal:

Metropol Chile opera bajo un régimen de concesión de uso de vías regulado por el Directorio de Transporte Público Metropolitano (DTPM), organismo dependiente del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT).

La incorporación de Metropol Chile al sistema, formalizada en diciembre de 2022, representó un hecho político y sectorial relevante, ya que marcó el ingreso del primer nuevo operador después de 13 años, ampliando la competencia y modernizando la flota con buses eléctricos de última generación, con la responsabilidad de cubrir servicios en comunas como Renca, Huechuraba, San Bernardo y Puente Alto. Su puesta en marcha se concretó durante el primer trimestre de 2023, con operación inicial de los servicios B03, B09 y B30N, correspondientes a las Unidades de Servicio 1 y 2. (Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones [MTT], 2022).

Esta decisión fue coherente con los lineamientos del Gobierno de Chile en materia de electromovilidad, sostenibilidad y equidad de género, objetivos declarados tanto por el MTT como por el Ministerio de Energía en su Estrategia Nacional de Electromovilidad 2021, que establece la meta de que el 100% del transporte público urbano sea cero emisiones hacia 2040. (Ministerio de Energía, 2021).

En términos normativos, la gobernanza del sistema se sustenta en contratos de concesión que establecen penalizaciones y bonificaciones en función del cumplimiento operativo. Este sistema se complementa con los rankings trimestrales de desempeño del DTPM, los cuales se encuentran definidos y actualizados en los *Indicadores de Operación del Sistema Red Movilidad* (Directorio de Transporte Público Metropolitano [DTPM], 2024). Este sistema se complementa con los rankings trimestrales de desempeño del DTPM, que definen el posicionamiento de cada empresa y son considerados para futuras licitaciones, elevando la presión por el cumplimiento técnico sostenido (DTPM, 2024b).

A nivel de políticas públicas, los documentos denominados “Contenidos Esenciales”, publicados por el MTT y el DTPM previo a cada proceso licitatorio, fijan las prioridades estratégicas del sistema. En las versiones más recientes, se destacan los ejes de seguridad, electromovilidad, accesibilidad universal y participación femenina en la conducción. Estas exigencias reflejan una evolución del rol del transporte público como servicio ciudadano y vector de inclusión social.

Paralelamente, el fortalecimiento del marco regulatorio en materia ambiental y de datos personales añade nuevas obligaciones. La Ley Marco de Cambio Climático N.º 21.455 (2022), obliga a cada sector a contribuir a la carbono-neutralidad nacional antes de 2050, mientras que la Ley de Protección de Datos Personales N.º 21.719 (2024), establece estándares más estrictos en el manejo de información de trabajadores y usuarios (Ministerio del Medio Ambiente [MMA], 2022; Gobierno de Chile, 2024). Estas regulaciones demandan que Metropól Chile fortalezca sus políticas de cumplimiento, trazabilidad ambiental y manejo ético de la información. Asimismo, se prevé que las próximas licitaciones incluyan criterios de gobernanza corporativa y trazabilidad social, exigiendo a los operadores demostrar políticas activas de diversidad, seguridad y gestión sostenible (MTT & DTPM, 2024).

B) Ámbito económico:

El contexto económico chileno presenta un conjunto de factores que inciden directamente en la estructura de costos y en las proyecciones de inversión de Metropól Chile. La operación del sistema Red Movilidad se financia a través de una combinación de subsidios estatales según la Ley 20.378 y tarifas reguladas, mecanismo que protege parcialmente a los operadores de las fluctuaciones en la demanda, pero los somete a estrictas metas de eficiencia y desempeño (Ministerio de Hacienda, 2023).

Durante los últimos dos años, la economía chilena ha mostrado un crecimiento moderado, acompañado de presiones inflacionarias y una política monetaria restrictiva. La inflación acumulada en 2024 cerró en torno al 4,5%, y el tipo de cambio mantuvo niveles históricamente altos, afectando el costo de insumos importados, repuestos y equipos eléctricos (Banco Central de Chile, 2024). Para una empresa como Metropól Chile, cuyos buses, cargadores y repuestos provienen mayoritariamente de Europa y Asia, la volatilidad cambiaria constituye una variable crítica de gestión.

A ello se suma el aumento del costo de la energía eléctrica. Si bien la transición hacia la electromovilidad reduce la dependencia de combustibles fósiles, también implica una exposición mayor a las tarifas eléctricas reguladas y al costo horario de la energía. En este contexto, el Ministerio de Energía redujo en 2024 el umbral para acceder al régimen de “cliente libre” desde 500 kW a 300 kW, permitiendo a más empresas negociar contratos de suministro directo con generadoras y optar por fuentes limpias a menor costo (Ministerio de Energía, 2024). Esta posibilidad abre una oportunidad para Metropól de optimizar sus gastos energéticos mediante acuerdos de largo plazo y estrategias de carga eficiente.

Desde una perspectiva macroeconómica, la tasa de desempleo en Chile se mantiene en torno al 8,8%, con mayores dificultades para las mujeres y los jóvenes (Instituto Nacional de Estadísticas [INE], 2025). Este contexto ofrece una oportunidad socialmente significativa para la empresa, dado que su modelo de operación intensivo en mano de obra puede convertirse en un vehículo de inserción laboral en comunas con alta cesantía, como Renca o Puente Alto. Sin

embargo, esta condición también requiere implementar políticas de retención y bienestar laboral que reduzcan la rotación, tradicionalmente alta en el sector del transporte urbano.

C) Ámbito social:

El entorno social de Metropol Chile se encuentra atravesado por transformaciones culturales, demográficas y laborales que redefinen la forma en que la ciudadanía percibe el transporte público y el rol de las empresas concesionadas. En primer lugar, la evaluación ciudadana de Red Movilidad ha mejorado de manera sostenida. Según el Estudio de Satisfacción de Usuarios 2023, la nota promedio del sistema alcanzó 5,2, la más alta desde su creación, y subió a 5,4 en la medición siguiente (Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones [MTT], 2023). Estos resultados reflejan una percepción más positiva del servicio, impulsada por la renovación de la flota, la reducción del ruido y el ingreso de nuevas empresas.

Uno de los cambios sociales más significativos en el entorno de Metropol Chile es la creciente participación de mujeres en el transporte público, históricamente uno de los sectores más masculinizados del país. De acuerdo con el Informe de Género y Movilidad 2024 del DTPM, el transporte ocupa el tercer lugar entre los rubros con menor presencia femenina, con solo un 17,3% de trabajadoras (DTPM, 2024c). A nivel nacional, la tasa de desempleo femenino alcanza el 9,2%, superando el 8,1% masculino, mientras que la informalidad laboral afecta al 29,9% de las mujeres activas (Instituto Nacional de Estadísticas [INE], 2024). Estas brechas son particularmente agudas en las comunas donde opera Metropol Chile: Renca exhibe un desempleo femenino de 20% y Puente Alto de 11,5%, cifras que duplican o triplican el promedio nacional.

En este contexto, la inserción laboral de mujeres conductoras se configura como una oportunidad de impacto social y reputacional. Las mediciones de percepción del MTT indican que el 75% de los usuarios valora positivamente la presencia femenina al volante, un 49% percibe un mejor trato hacia los pasajeros y un 33% asocia mayor seguridad durante el viaje (MTT, 2024b). Estas cifras revelan que la inclusión de mujeres en la conducción no solo tiene efectos en equidad, sino

también en calidad del servicio y confianza pública. Metropól Chile ha asumido un rol destacado en este proceso, alcanzando un 20% de dotación femenina, cifra superior al promedio del sistema, lo que refuerza su posicionamiento como actor comprometido con la equidad de género y la innovación social.

D) Ámbito tecnológico:

El proceso de transformación tecnológica del sistema de transporte público en Santiago ha sido uno de los más profundos de América Latina. Chile es actualmente el país con la segunda flota de buses eléctricos más grande del mundo fuera de China, con más de 2.000 unidades en operación (Directorio de Transporte Público Metropolitano [DTPM], 2024a). Este cambio estructural ha implicado la incorporación de tecnologías avanzadas en mantenimiento, gestión energética y monitoreo operacional.

Para Metropól Chile, la transición tecnológica se traduce en tres líneas estratégicas: la gestión eficiente de energía, la digitalización del control operativo y la profesionalización del mantenimiento.

El uso de telemetría y sistemas de control centralizado permite analizar en tiempo real variables como velocidad, consumo, cumplimiento de frecuencias y ubicación de cada bus. Este seguimiento permanente facilita la toma de decisiones tácticas, la optimización de rutas y la reacción ante contingencias viales. Además, la adopción de herramientas de análisis predictivo para el mantenimiento de baterías y sistemas eléctricos reduce las fallas y extiende la vida útil de los activos, aspectos críticos en contratos de largo plazo.

La digitalización también redefine la relación entre empresas, usuarios y autoridades. Los sistemas de información en línea y las aplicaciones móviles de Red Movilidad han elevado el estándar de transparencia y trazabilidad del servicio, forzando a los operadores a sostener una coherencia comunicacional entre su desempeño y la experiencia percibida por el usuario.

E) Ámbito ambiental:

El transporte público constituye uno de los pilares de la estrategia nacional de mitigación climática. La Ley Marco de Cambio Climático (21.455) fija la meta

de carbono neutralidad para 2050 y establece planes sectoriales obligatorios, entre ellos el de transporte, que prioriza la transición hacia la electromovilidad (Ministerio del Medio Ambiente [MMA], 2022). En este contexto, la expansión de flotas eléctricas representa no solo una obligación, sino también una ventaja competitiva para las empresas que logren anticiparse a los estándares de sustentabilidad.

Metropol Chile se inserta plenamente en esta tendencia. La operación de buses eléctricos reduce en un 95% las emisiones locales de material particulado fino (PM2.5) y en más del 80% las emisiones de gases de efecto invernadero respecto de la flota diésel (Ministerio de Energía, 2021). Además, los estudios de la autoridad evidencian reducciones de ruido urbano de hasta 44% en la Alameda y 45% en Santa Rosa, zonas donde la electromovilidad se ha consolidado como norma.

Al mismo tiempo, la política pública de eficiencia energética promueve la certificación de instalaciones, la reducción de pérdidas y la medición de huella de carbono corporativa. La Ley de Eficiencia Energética N.º 21.305 establece que las empresas con consumo energético relevante deberán implementar Sistemas de Gestión de Energía (SGE) certificados bajo la norma ISO 50001 y reportar sus avances al Ministerio de Energía (Ministerio de Energía, 2021). Para Metropol Chile, esto abre la posibilidad de posicionarse como un operador responsable y alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente los vinculados a acción climática, igualdad de género y trabajo decente.

En el contexto urbano, la electromovilidad tiene además una dimensión social, mejora la calidad del aire en comunas vulnerables como Renca o San Bernardo, contribuyendo a reducir desigualdades ambientales históricas.

3.1.2 Modelo de 5 fuerzas de Porter

Con el fin de comprender en profundidad la estructura competitiva en la que opera Metropol Chile, aplicamos el modelo de las cinco fuerzas de Porter, adaptado a la realidad del sistema de transporte público Red Movilidad.

A) Poder de negociación de los clientes:

En el caso de Metropol Chile, los clientes directos son instituciones públicas, principalmente el Directorio de Transporte Público Metropolitano (DTPM), el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT) y la Dirección de Presupuestos (DIPRES).

Este diseño otorga al cliente un poder de negociación alto, pues el Estado determina las reglas de funcionamiento del sistema, los parámetros de servicio, los incentivos por desempeño y las penalizaciones contractuales. La dependencia de los operadores respecto de los pagos estatales (que se calculan mensualmente en función del cumplimiento técnico) convierte al DTPM en un actor con poder estructural sobre la estabilidad financiera y operativa de las empresas.

Por otra parte, si bien los pasajeros no tienen un rol contractual directo, su poder reputacional ha crecido, ya que las evaluaciones de satisfacción ciudadana inciden en la percepción institucional de los operadores. La opinión pública se ha transformado en un elemento que influye indirectamente en los procesos de licitación, premiando a las empresas que proyectan confianza, inclusión y sostenibilidad.

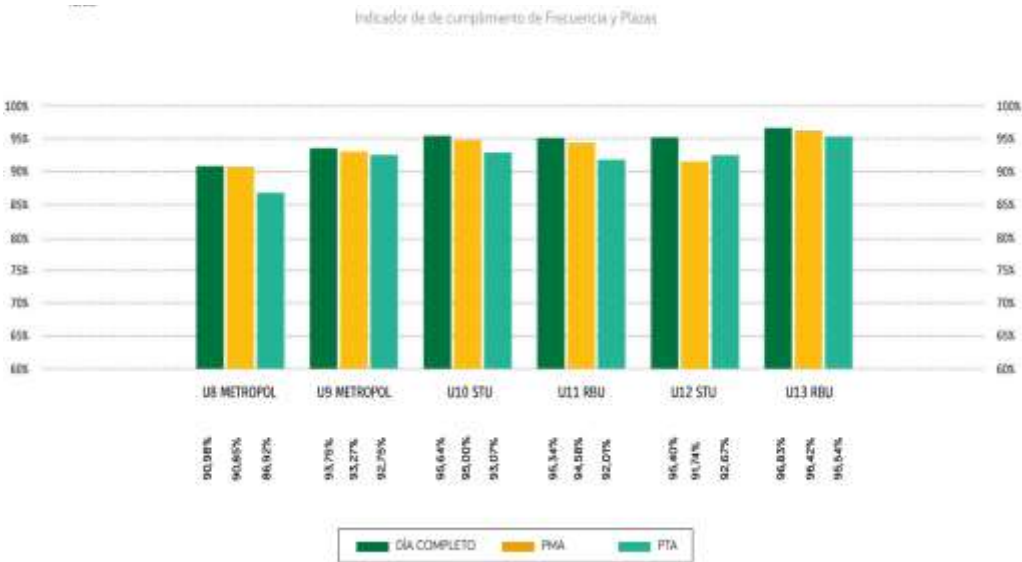
Esta estructura de poder asimétrico limita la capacidad de los operadores de fijar condiciones, diversificar ingresos o negociar términos contractuales, pero también impulsa la profesionalización y la búsqueda de ventajas competitivas más allá del cumplimiento básico. En este escenario, Metropol Chile ha buscado consolidar una relación de confianza con las autoridades, alineando su discurso institucional con las prioridades estatales de electromovilidad, equidad de género y eficiencia energética, con el fin de fortalecer su legitimidad frente a un cliente con alto poder de decisión (MTT, 2023).

B) Rivalidad con competidores existentes:

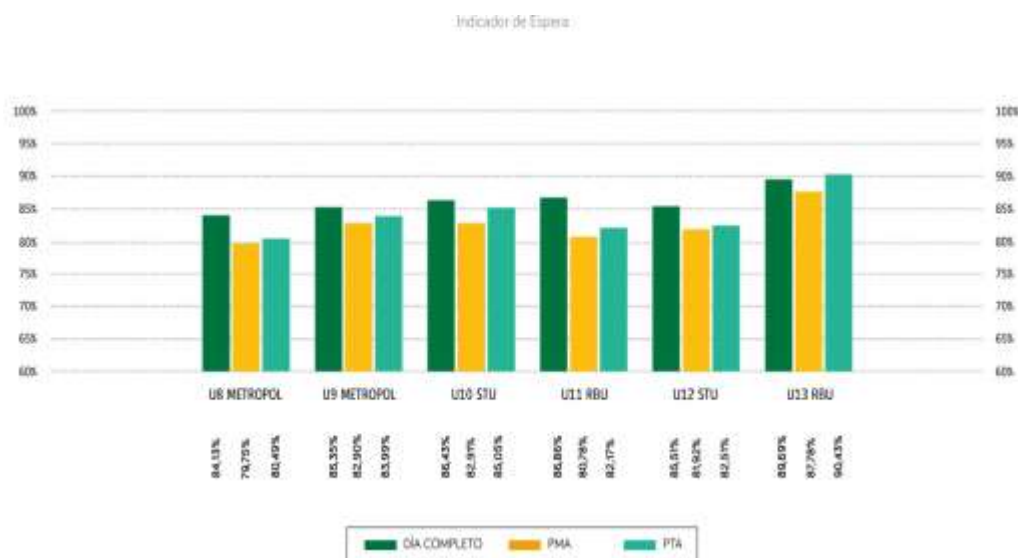
La rivalidad en el sistema Red Movilidad es alta. El mercado está concentrado en 9 actores: Metropol Chile, Metbus, Subus, Vule, STU, Redbus Urbano (RBU), Voy Santiago, Gran Américas (ingreso 2025) y Conecta Mobility (ingreso 2025) (La Tercera, 2024), que compiten por contratos de largo plazo. Estos contratos

no se disputan por precios, sino por el cumplimiento de exigencias técnicas y sociales, en ese sentido todos los operadores compiten por ganar y mantener unidades de servicio en licitaciones, que se asignan en paquetes geográficos (DTPM, 2024a).

Los Rankings de Calidad de Servicio publicados trimestralmente por el DTPM evidencian las diferencias de desempeño, en el informe correspondiente al tercer trimestre de 2024, se destaca que algunas unidades operadas por Metropól Chile, como la U8-Metropól Alfa, presentan resultados bajo el promedio del sistema en ciertos indicadores. Dichos rankings evalúan factores como regularidad, frecuencia, limpieza y atención al usuario, que son los atributos más valorados por los pasajeros en las encuestas de satisfacción (DTPM, 2024a).



El Indicador de Cumplimiento de Frecuencia y Plazas (ICFP) evalúa el grado en que cada operador de Red Movilidad cumple con los horarios y frecuencias programadas, así como con la disponibilidad de buses en circulación. En el Ranking N°49 del DTPM (2024), se observa que la Unidad 8 de Metropól Chile presenta los resultados más bajos del conjunto de operadores analizados, con un 90,98% en día completo y una disminución a 86,92% en hora punta tarde. Este desempeño refleja los desafíos que enfrenta la compañía en la consolidación de su operación eléctrica reciente, especialmente en la estabilidad de flota y la cobertura de servicios en comunas periféricas como Renca, Huechuraba, San Bernardo y Puente Alto (DTPM, 2024b).



El Indicador de Espera (IE) mide el tiempo promedio que los usuarios deben aguardar entre buses en los distintos horarios de operación, reflejando la regularidad y confiabilidad del servicio. En el Ranking N°49 del DTPM (2024), la Unidad 8 de Metropol Chile exhibe nuevamente el desempeño más bajo del conjunto de operadores, con un 84,13% en jornada completa y una disminución a 79,75% en la hora punta de la mañana. Estos resultados sugieren desafíos en la gestión de frecuencia y coordinación operacional, asociados a la consolidación de una flota eléctrica reciente y a la complejidad logística de las comunas que cubre (DTPM, 2024a).

Metropol Chile enfrenta a competidores consolidados que cuentan con experiencia local y capital operativo acumulado. Empresas como Metbus o Subus operan flotas superiores a las 1.500 unidades, con redes de terminales y talleres ampliamente desarrollados (DTPM, 2024b).

Frente a ellos, Metropol Chile ha construido su diferenciación sobre la base de una operación más moderna, con buses eléctricos de última generación, gestión digital integrada y una comunicación corporativa más activa en sostenibilidad e inclusión. Ha participado en programas de inclusión femenina como “Iron Woman” junto a Volvo y “Mujeres Conductoras” impulsados por el DTPM, alcanzando una dotación femenina del 20% del total de sus conductores (209 conductoras) (Entrevista a gerente general Metropol Chile, 2025).

A pesar de que la demanda de transporte es estable y financiada por subsidios, la rivalidad se manifiesta en tres frentes: la competencia técnica por el cumplimiento de indicadores, la competencia reputacional por la confianza de las autoridades y la competencia estratégica por el posicionamiento de marca en torno a la innovación. En este último aspecto, Metropol Chile ha utilizado su experiencia internacional (como operador en Argentina) para proyectar una imagen de compañía sólida y tecnológicamente avanzada, alineada con los objetivos de transición energética de Chile.

No obstante, esta rivalidad también implica riesgos. Los márgenes de maniobra son reducidos, dado que los costos operativos son similares entre operadores y los incentivos por desempeño están limitados por el marco regulatorio. En suma, la rivalidad en la industria del transporte público metropolitano es alta, determinada por la competencia permanente por legitimidad, eficiencia y capacidad de gestión frente a un marco regulatorio exigente y transparente.

Operador	Total, buses	Buses eléctricos	Uso IA	Plataforma IA	Electro-terminal es	Energía 100% renovable	Inclusiones conductoras	Cobertura territorial	Hitos comunicacionales
Metropol Chile	741	341	Optibus	Planificación y carga	4	Copec - Voltex	Iron Woman / Programa Mujeres Conductoras (DTPM) / 20% conductoras (209)	Unidad 1 y 2 (Renca, Puente Alto, San Bernardo y Huechuraba).	Primer operador extranjero en 13 años, uso de IA y energía renovable
Metbus	1351	943	Optibus	Flota mixta	7	Enel X	Programa Mujeres Conductoras (DTPM) / 9% conductoras (220)	Unidad 5 / 22 comunas	Corredor 100% eléctrico en Av. Grecia
Redbus Urbano (RBU)	488	338	Optibus	Planificación	2	No	Iron Woman / Programa Mujeres Conductoras (DTPM) / 11% conductoras (385)	Unidad 6, 11 y 13 / Zona norte y oriente	Alianza con Optibus
STU (STP)	862	240	No	No	2	Copec - Voltex	Programa Mujeres Conductoras (DTPM)	Unidad 7, 10 y 11 / 20 comunas	Flota eléctrica Fotón 2022
Subus Chile	1436	109	No	No	1	Enel X	Programa Mujeres Conductoras (DTPM)	Unidad 2 / 26 comunas	Primera presentación de flota eléctrica en 2021
Vule	1437	108	Shieldplus	Seguridad vial	2	ENGIE energía S.A	Programa Mujeres Conductoras (DTPM)	Unidad 3 / 28 comunas	Uso de IA para seguridad vial
Voy	1197	214	No	No	2	No	Campaña "yo	Unidad 4 /	Estándar flota

Santiago							pude" / Alianza Fundación Emplea / "Servicio 286" / 18% conductoras (230)	Unidad servicios 14 y 15	RED 100%
Gran Américas	481	394	No	No	No reportado	No reportado	No reportado	Unidad 16	Inicio operaciones segundo semestre 2025
Conecta Mobility	971	501	No	No	No reportad	No reportado	No reportado	Unidad 16 y 17	Inicio operaciones segundo semestre 2025

(DTPM, 2024; MTT, 2025; Sitios web: Metropol Chile, Metbus, Subus Chile, Redbus Urbano, Vule, Voy Santiago, Copec-Voltex, STU, Gran Américas, Conecta Mobility; La Tercera, 2024; Emol, 2024; Entrevista a gerente general Metropol Chile, 2025).

C) Poder de negociación de los proveedores:

El modelo de operación de Metropol Chile depende de una cadena de suministro especializada en electromovilidad, con fabricantes de buses, baterías y sistemas de carga de alta tecnología. Los principales proveedores de repuestos o tecnología corresponden a fabricantes internacionales como Yutong, King Long y BYD, además de empresas energéticas asociadas a la infraestructura de carga como Copec-Voltex (Entrevista a gerente general Metropol Chile, 2025; Copec Voltex, 2024; Ministerio de Energía, 2024).

Copec-Voltex es el proveedor clave de carga eléctrica para los 4 electroterminales de Metropol Chile, mientras que ENEL suministra el sistema eléctrico general del que dependen los contratos de operación. En caso de alzas tarifarias o interrupciones, los costos operativos podrían aumentar. Sin embargo, la relación con ambos actores se sostiene bajo contratos estables y regulados, lo que reduce la exposición a variaciones de precios o condiciones de suministro (Ministerio de Energía, 2024; DTPM, 2024).

En relación con los fabricantes internacionales, la empresa cuenta con stock local de insumos menores y contratos de mantenimiento integral que aseguran soporte técnico continuo, los plazos logísticos internacionales imponen ciertas limitaciones estructurales. Los tiempos promedio de tránsito marítimo desde China a Chile oscilan entre 35 y 45 días, a lo que se suman entre 1 y 5 días hábiles

de desaduanización. En casos urgentes, los repuestos críticos se importan por vía aérea, reduciendo el tiempo total a 3 a 7 días. Los componentes de gran escala, como baterías de tracción o cargadores de alta potencia, pueden requerir entre seis y diez semanas de entrega, debido a procesos de fabricación y certificación. Este contexto refuerza el poder relativo de los proveedores en insumos tecnológicos estratégicos, aunque se compensa parcialmente mediante acuerdos de mantenimiento integral y la creciente diversificación del mercado de electromovilidad en Chile (Cámara Chilena de Electromovilidad, 2024; Diario Financiero, 2024; Servicio Nacional de Aduanas, 2024).

Si bien se trata de un mercado concentrado en pocos oferentes con un alto grado de especialización tecnológica, la presencia de proveedores y el desarrollo de nuevas soluciones de carga en el país han moderado el poder de negociación de los proveedores. Las empresas de transporte cuentan hoy con una mayor capacidad de diversificar sus fuentes de equipamiento, especialmente en lo relativo a buses eléctricos, repuestos y software de gestión (MTT, 2024; Cámara Chilena de Electromovilidad, 2024).

En conjunto, el poder de los proveedores sobre la industria puede considerarse moderado, dado que, aunque los insumos tecnológicos siguen siendo importados, los contratos regulados, la competencia entre fabricantes y la expansión del mercado de electromovilidad han reducido las asimetrías estructurales presentes en los primeros años del sistema (MTT, 2024; DTPM, 2024; Ministerio de Energía, 2024).

D) Posibles entrantes:

En el modelo concesionado de transporte público urbano, las barreras de entrada son extraordinariamente altas. Los operadores deben cumplir exigencias técnicas, financieras, sociales y ambientales definidas en las bases de licitación, que limitan el acceso a empresas sin respaldo internacional o sin experiencia comprobada. Estas barreras incluyen la disponibilidad de flota propia o financiada, infraestructura de carga, personal calificado y garantías financieras (MTT, 2024; DTPM, 2024).

A diferencia de otros sectores, no es posible ingresar de manera gradual o experimental al mercado. Cada operador debe licitar unidades de servicio completas, comprometiendo inversión, tecnología y cumplimiento de indicadores en un marco regulado por el Estado. Este diseño busca asegurar continuidad operacional y calidad de servicio, pero reduce la competencia efectiva (MTT, 2024).

En el caso de Metropól Chile, su ingreso en 2022 fue una excepción significativa, pues se trató del primer nuevo operador en trece años. Su incorporación respondió a la necesidad de incorporar flota eléctrica adicional y diversificar la competencia (MTT, 2022). Desde entonces, la barrera de entrada se ha elevado aún más, dado que los estándares ambientales y de inclusión de género han sido incorporados como requisitos obligatorios en las bases (MTT, 2024).

El proceso de transición hacia la electromovilidad también representa una barrera tecnológica considerable. La inversión inicial en buses eléctricos y en infraestructura de carga supera ampliamente la requerida por una operación diésel tradicional. Además, los contratos exigen una vida útil mínima de los activos, lo que restringe la participación de actores pequeños (Ministerio de Energía, 2024; Cámara Chilena de Electromovilidad, 2024).

En consecuencia, la amenaza de nuevos entrantes es baja, aunque no inexistente. El ingreso programado de los operadores Gran Américas y Conecta Mobility en 2025, adjudicados en la última licitación, confirma que el sistema se mantiene abierto solo a actores con alta capacidad técnica y financiera (La Tercera, 2024).

E) Productos o servicios sustitutos:

El transporte público urbano compite indirectamente con otros modos de desplazamiento, como el automóvil particular, las aplicaciones de transporte privado, las motocicletas, el Metro y los sistemas de micromovilidad. Si bien estos no son sustitutos perfectos, su expansión puede influir en la demanda general de usuarios de buses y, por extensión, en la legitimidad del sistema (MTT, 2024; Instituto Nacional de Estadísticas [INE], 2025).

Durante los últimos años, la Región Metropolitana ha experimentado un crecimiento sostenido del parque automotor, que superó los 5,8 millones de vehículos en circulación en 2025, junto con un aumento en el uso de motocicletas y aplicaciones de transporte como Uber, DiDi y Cabify (Instituto Nacional de Estadísticas [INE], 2025). Este fenómeno ha impactado principalmente en las zonas céntricas y de mayor ingreso, mientras que, en los sectores periféricos, donde opera Metropól Chile, la dependencia del bus sigue siendo estructural y prácticamente exclusiva.

El Metro de Santiago constituye el principal sustituto institucional del bus, ofreciendo una experiencia de viaje más rápida y predecible. Sin embargo, su cobertura aún es limitada en las comunas donde Metropól tiene presencia (Puente Alto, San Bernardo, Huechuraba y Renca), donde no existen líneas de Metro activas o el acceso a ellas implica traslados prolongados. En esos sectores, el bus continúa siendo el modo de transporte predominante y, en muchos casos, la única alternativa de movilidad masiva disponible.

Asimismo, la infraestructura para bicicletas públicas, scooters eléctricos o servicios de movilidad compartida es escasa o inexistente en esas zonas, tanto por razones socioeconómicas como de seguridad urbana. Esto hace que la amenaza de sustitutos para Metropól Chile sea baja, dado que no existen medios que puedan reemplazar de forma eficiente la cobertura territorial ni la frecuencia del servicio que ofrece la empresa.

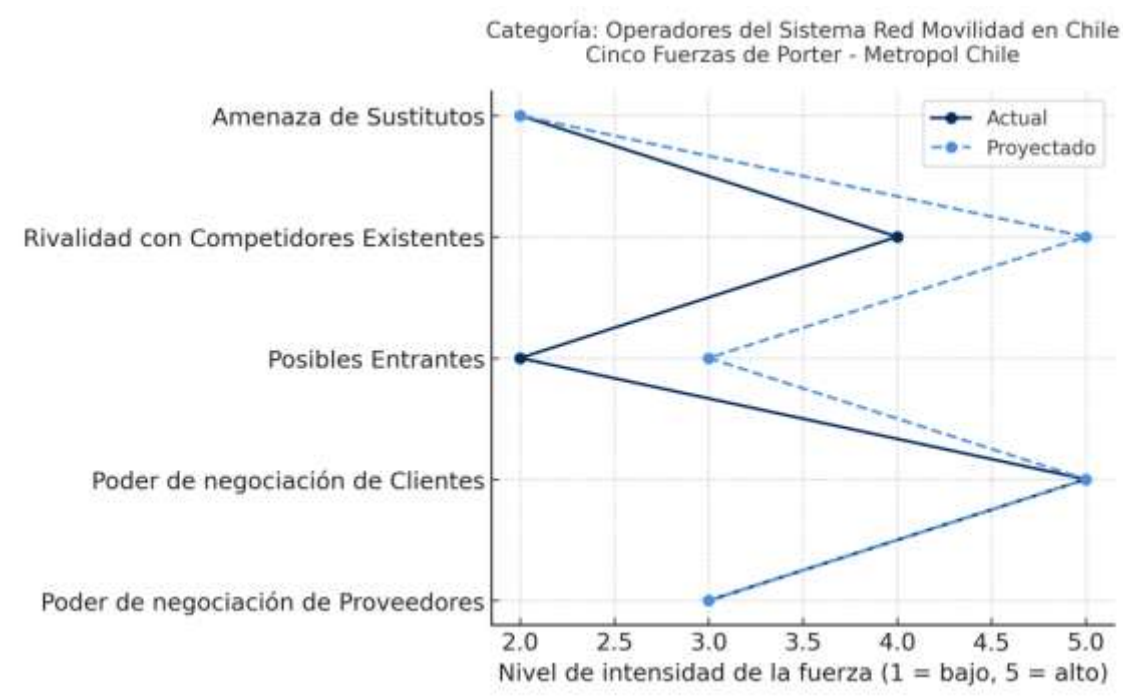
Por otro lado, el sistema Red Movilidad está diseñado como una red intermodal e integrada, donde buses eléctricos, Metro, trenes suburbanos y bicicletas públicas funcionan bajo una lógica complementaria y no competitiva. Las políticas del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones buscan precisamente fortalecer esa complementariedad, garantizando cobertura y equidad territorial (MTT, 2024).

En este contexto, Metropól Chile se posiciona no como un actor amenazado por los sustitutos, sino como un componente esencial del sistema de transporte público en zonas de menor conectividad. Su operación en tramos periféricos, sumada a una flota eléctrica moderna y sistemas inteligentes de planificación, le

permite mantener una ventaja estructural en territorios donde los modos alternativos aún no logran consolidarse.

En consecuencia, el poder de los sustitutos en el entorno competitivo de Metropól Chile es bajo, y su impacto sobre la demanda se considera marginal en comparación con los factores internos de eficiencia y gestión operacional.

Las cinco fuerzas que dan forma a la realidad del sector (actual/proyectado)



El análisis del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado a Metropól Chile revela un entorno competitivo altamente regulado, en proceso de maduración, donde la rivalidad entre competidores y el poder de negociación del cliente (el Estado) se configuran como las fuerzas dominantes del sector.

Actualmente, el poder de negociación de los clientes es alto, representado principalmente por el DTPM y el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. Este poder se traduce en un control contractual estricto, una definición centralizada de tarifas y la aplicación de sanciones por desempeño. A futuro, no se proyecta una disminución relevante de esta fuerza, ya que las licitaciones tienden a incorporar nuevos criterios, como sostenibilidad, inclusión y desempeño ambiental, que refuerzan el rol del Estado como regulador y principal tomador de decisiones en el sistema Red Movilidad.

Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores es moderado. Si bien la operación depende de un conjunto especializado de suministradores tecnológicos y energéticos, la creciente diversificación del mercado de electromovilidad, la llegada de nuevos fabricantes y los contratos regulados de energía han reducido la dependencia estructural de Metropól Chile frente a actores como Copec-Voltex o ENEL. Este contexto ha permitido mantener un equilibrio entre la eficiencia operativa y la estabilidad de costos, sin generar una vulnerabilidad crítica frente a proveedores específicos.

La rivalidad con competidores existentes es alta, producto de un mercado concentrado y de licitaciones periódicas que determinan la continuidad de los contratos. Los nueve operadores del sistema compiten no solo por resultados técnicos, sino también por legitimidad institucional y reputación pública. Empresas consolidadas como Metbus y Subus poseen ventajas históricas, mientras que Metropól Chile busca fortalecer su posición mediante la innovación, la electromovilidad y políticas de inclusión de género, alcanzando un 20% de dotación femenina. En este escenario, la competencia se define por indicadores objetivos y la evaluación continua del DTPM, lo que eleva la presión sobre la gestión y la eficiencia interna. Se proyecta a que en el futuro la competencia sea aún más alta, debido a la constante búsqueda de los operadores de ser líderes en el sistema, potenciando sus servicios con distintas innovaciones.

Respecto a la amenaza de nuevos entrantes, esta se mantiene baja. Las barreras de entrada son elevadas debido a las exigencias técnicas, financieras y regulatorias que impone el sistema. Metropól fue el primer operador nuevo en ingresar en más de una década, y su incorporación respondió a la necesidad estatal de expandir la flota eléctrica. Las futuras licitaciones podrían abrir espacio a actores internacionales con respaldo financiero, lo que su entrada al sistema podría ser media si se proyecta.

Finalmente, la amenaza de productos o servicios sustitutos es baja. En las comunas donde Metropól Chile opera (Puente Alto, San Bernardo, Huechuraba y Renca), la cobertura del Metro y de sistemas de micromovilidad es limitada, lo que mantiene una fuerte dependencia del transporte en superficie. Los automóviles particulares y las aplicaciones de transporte inciden principalmente

en zonas céntricas, mientras que los sectores periféricos continúan dependiendo estructuralmente del bus. En este sentido, Metropól no enfrenta sustitutos directos, sino una red intermodal complementaria donde su rol sigue siendo esencial para garantizar conectividad y equidad territorial.

En síntesis, el entorno competitivo de Metropól Chile se caracteriza por una estructura institucionalmente controlada, con un cliente dominante, una competencia intensa y márgenes de acción regulados. La rentabilidad futura dependerá de la capacidad de las empresas operadoras de sostener altos estándares de eficiencia, innovación y legitimidad social.

3.1.3 Caracterización de los principales stakeholders

El sistema Red Movilidad, donde Metropól Chile desarrolla sus operaciones, se caracteriza por una compleja red de actores públicos, territoriales y sociales que inciden directa o indirectamente en la gestión del servicio y en su legitimidad. Identificar y comprender los intereses, influencias y expectativas de estos stakeholders resulta esencial para definir estrategias de comunicación, sostenibilidad y posicionamiento institucional. A continuación, se presenta la caracterización de los actores más relevantes, clasificados según su nivel de poder/influencia y disposición al diálogo.



A) Stakeholders primarios

A.1. Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT)

Es el organismo rector de la política pública de transporte y movilidad en Chile, encargado de definir las directrices técnicas y estratégicas del sistema concesionado de transporte urbano. A través de sus divisiones y unidades dependientes, el MTT establece los criterios de diseño de las licitaciones, los estándares de servicio y los objetivos de política sectorial, como la electromovilidad, la inclusión y la seguridad vial.

El MTT ejerce un poder normativo y estratégico muy alto, ya que determina el marco bajo el cual operan los concesionarios. Sus intereses se centran en garantizar la continuidad del servicio, la modernización tecnológica, la equidad territorial y el cumplimiento de metas ambientales. Además, ha promovido licitaciones que involucran la incorporación de 1.267 nuevos buses eléctricos para cubrir el 30 % del sistema Red Movilidad. Su disposición al diálogo es institucional y colaborativa, expresada principalmente a través de canales formales como mesas técnicas, consultas sectoriales y participación en pilotos de electromovilidad. Su alcance de influencia es nacional, ya que define políticas que impactan directamente en todas las zonas operativas del país.

La relación con este ministerio es de carácter institucional y debe sustentarse en evidencias de cumplimiento, transparencia y colaboración en iniciativas piloto.

A.2. Directorio de Transporte Público Metropolitano (DTPM)

El DTPM es la autoridad técnica responsable de la gestión del sistema Red Movilidad. Supervisa el cumplimiento de los indicadores de desempeño, administra los contratos con los operadores y define los mecanismos de incentivos y sanciones.

Tiene un poder operativo y fiscalizador máximo, ya que controla los pagos mensuales, evalúa la puntualidad, regularidad y disponibilidad de flota, y publica rankings trimestrales de desempeño. Su interés principal es asegurar la continuidad y calidad del servicio hacia los usuarios, evitando interrupciones o deficiencias. Desde 2023, el DTPM también ha publicado los “Contenidos

esenciales” para nuevas licitaciones, fijando criterios como inclusión de género, accesibilidad y estándares ambientales en los contratos (15 % de la flota en proceso licitatorio 2025).

Para Metropól Chile, representa un stakeholder clave con quien debe mantener una comunicación técnica constante, entregar reportes de desempeño verificables y presentar planes correctivos oportunos. Su disposición al diálogo es alta y de carácter técnico, dado que mantiene contacto frecuente con los operadores a través de reuniones de seguimiento y mesas de coordinación. Su alcance es regional, concentrado en la Región Metropolitana, pero con capacidad de incidencia sobre decisiones nacionales en materia de transporte público urbano.

La transparencia y la trazabilidad de los datos operacionales son factores críticos para sostener la confianza institucional y mantener estabilidad contractual. La calidad de esta relación incide directamente en la reputación de la empresa dentro del sistema, ya que el DTPM actúa también como referente público y técnico frente al MTT y la ciudadanía.

A.3. Dirección de Presupuestos (DIPRES) - Ministerio de Hacienda

La DIPRES cumple una función estructural en el sistema, dado que administra los recursos del Subsidio Nacional al Transporte Público (Ley 20.378), a través del cual se financia la remuneración de los operadores (Consejo para la Transparencia, 2022).

Su poder financiero y de control es alto, puesto que supervisa la ejecución presupuestaria y puede determinar restricciones o redistribuciones de fondos. Su interés radica en garantizar la sostenibilidad fiscal y la eficiencia del gasto público. Su disposición al diálogo es moderada y formal, limitada a los procesos de rendición presupuestaria y coordinación con el MTT y el DTPM. Su alcance es nacional, pero su involucramiento cotidiano con los operadores es indirecto, centrado en la fiscalización del uso de recursos públicos.

Mantener una relación transparente con la DIPRES implica demostrar eficiencia operativa, estabilidad de costos y capacidad de gestión energética.

B) Stakeholders secundarios

B.1. Municipalidades de Renca, Puente Alto, Huechuraba y San Bernardo

Los municipios tienen un poder medio y un interés directo en la operación de Metropól Chile, dado que las rutas atraviesan sus territorios. Su influencia se materializa en la gestión del espacio público, la seguridad ciudadana, la infraestructura de paraderos y la relación con las comunidades.

Cada municipalidad posee estructuras de coordinación con el MTT y el DTPM a través de mesas de transporte o seguridad, y pueden mediar entre vecinos y operadores ante contingencias o reclamos. Adicionalmente, cuando se realizan desvíos por obras viales o emergencias, las municipalidades deben aprobar esos cambios y coordinar anticipadamente con el operador para minimizar impactos en los usuarios. Su disposición al diálogo es alta, aunque variable según el contexto político local y la gestión de cada administración municipal. En general, muestran una actitud colaborativa en la resolución de problemas operativos y sociales. Su alcance es territorial y limitado al ámbito comunal, pero con fuerte influencia sobre la percepción ciudadana y la legitimidad del servicio.

Mantener canales de diálogo con los municipios es fundamental para prevenir conflictos locales, coordinación y generar oportunidades de valor compartido.

B.2. Comunidades y organizaciones locales

Representan un actor clave desde la dimensión reputacional. Si bien su poder formal es limitado, su capacidad de influencia social es creciente, especialmente a través de redes sociales, juntas de vecinos y organizaciones ciudadanas.

Estas comunidades valoran la regularidad, comodidad, seguridad y trato durante los viajes, y suelen canalizar sus demandas a través de los municipios o medios locales. Un incidente aislado puede amplificarse rápidamente, afectando la percepción del servicio y la confianza pública. Su disposición al diálogo es generalmente reactiva, orientada a la resolución de conflictos o a la mejora de condiciones específicas del entorno. Su alcance es local, concentrado en los territorios donde opera Metropól, y su nivel de influencia depende de la organización y visibilidad de sus líderes comunitarios.

El fortalecer la comunicación con las comunidades es una oportunidad de construir capital social. Distintas iniciativas pueden mejorar la valoración del servicio y consolidar su legitimidad social.

B.3. Trabajadores de Metropól Chile

Los trabajadores son el núcleo operativo de la compañía y constituyen un stakeholder de alto interés y poder medio, dada su influencia en la continuidad del servicio y en los indicadores de desempeño. El sector transporte es históricamente sensible a tensiones laborales, por lo que la estabilidad interna es crítica. Las demandas más frecuentes se relacionan con las condiciones de trabajo.

Metropól Chile se inserta en un escenario donde la profesión del conductor ha evolucionado desde un rol meramente operativo hacia uno altamente especializado, con mayores exigencias técnicas y de seguridad. El contacto directo y permanente con los usuarios convierte a los trabajadores en la principal cara visible de la empresa y en los portadores de su reputación frente a la ciudadanía.

Su disposición al diálogo es alta, canalizada principalmente a través de sindicatos y mesas laborales, con énfasis en temas de remuneración, seguridad y bienestar. Su alcance es organizacional, ya que su influencia se circunscribe al ámbito interno, pero su poder de agenciamiento se eleva en situaciones de conflicto o negociación colectiva.

La gestión de este stakeholder exige comprensión, diálogo y equilibrio, reconociendo que el desempeño colectivo de la empresa depende, en última instancia, del compromiso y bienestar de quienes sostienen su funcionamiento día a día.

3.2 Análisis interno

3.2.1 Modelo SIC (estructura, interacción y cultura)

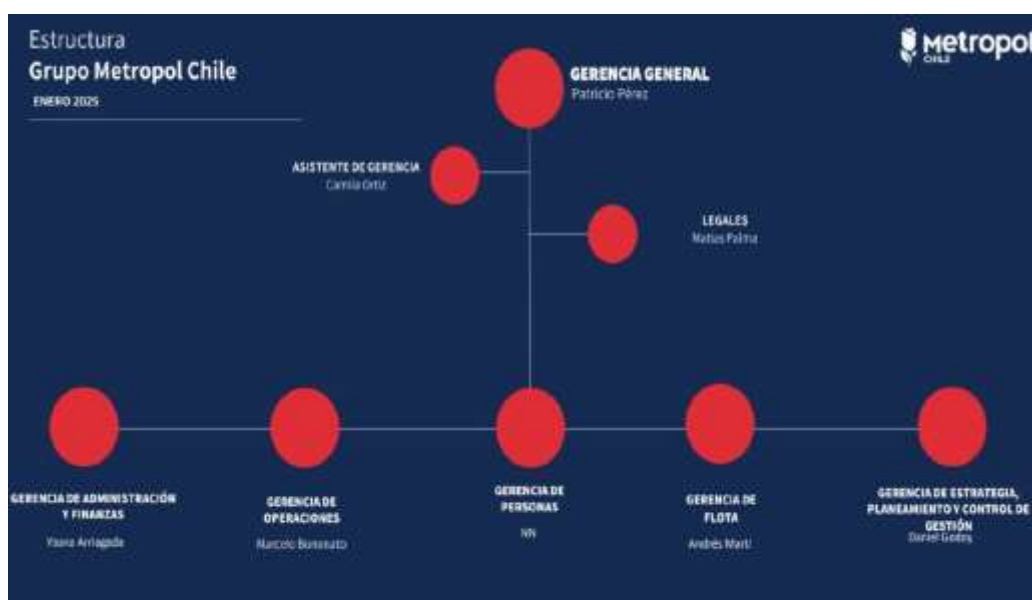
A) Estructura Organizacional

Metropol Chile es una filial de origen argentino con más de veintiséis años de experiencia en el transporte urbano de pasajeros. Desde su llegada al sistema Red Movilidad en 2023, siendo el primer operador extranjero en más de una década en ingresar al sistema RED con flota eléctrica y energía 100% renovable, la compañía ha construido su operación sobre un modelo integrado que combina planificación, mantenimiento y carga, con una flota eléctrica de última generación y terminales equipados con infraestructura de carga en alianza con Copec-Voltex.

Actualmente, la empresa cuenta con una flota total de 741 buses, de los cuales 341 son eléctricos, y utiliza inteligencia artificial a través del sistema Optibus, que permite optimizar la planificación de rutas y la gestión de carga en los electroterminales. Los electroterminales principales son El Retiro (Renca), Santa Margarita (San Bernardo) y otros dos terminales ubicados en Puente Alto y Huechuraba, todos operativos bajo contratos de energía limpia provistos por Copec-Voltex. Esta estructura refleja una empresa intensiva en capital y dependiente de procesos tecnológicos.

La estructura interna de Metropol Chile se apoya en tres niveles jerárquicos funcionales: un nivel directivo encargado de la gestión corporativa y relación con el regulador; un nivel intermedio técnico-administrativo, que incluye mantenimiento, logística y recursos humanos; y un nivel operativo que agrupa a conductores, personal de terminales y supervisores de ruta (Entrevista a gerente general Metropol Chile, 2025). Esta configuración mantiene líneas de mando verticales, aunque con una alta dependencia de los procesos diarios que ocurren en los terminales y en la calle, donde se concentra el conocimiento empírico del servicio. El poder decisional, sin embargo, continúa radicado en la dirección general, lo que puede generar brechas comunicacionales descendentes y escasa retroalimentación.

En cuanto a su estructura jerárquica formal, está encabezada por la Gerencia General, a cargo de Patricio Pérez, de la cual dependen las siguientes áreas: Gerencia de Administración y Finanzas (Yasna Arriagada), Gerencia de Operaciones (Marcelo Bononato), Gerencia de Personas (NN), Gerencia de Flota (Andrés Martí) y Gerencia de Estrategia, Planeamiento y Control de Gestión (Daniel Godoy). Además, la estructura incluye una Asistente de Gerencia (Camila Ortiz) y un área Legal liderada por Matías Palma. El área de Comunicaciones depende directamente de la Gerencia General.



Metropol Chile cuenta con cerca de 2.600 trabajadores (209 mujeres conductoras equivalente al 20% de conductores totales) distribuidos en oficinas corporativas en Santiago Centro y 7 terminales (4 electroterminales) en cuatro comunas periféricas de la Región Metropolitana, Renca, Puente Alto, San Bernardo y Huechuraba, zonas caracterizadas por alta densidad poblacional y niveles significativos de vulnerabilidad social.

En cuanto a la gobernanza interna, el esquema chileno se adapta parcialmente a la estructura corporativa del grupo Metropol en Argentina, en donde se encuentra el directorio. Metropol Chile no cuenta con un gobierno corporativo local ni con directorio propio, lo que representa una debilidad institucional frente a los procesos de licitación pública, ya que las evaluaciones del Estado también consideran la estructura institucional de cada operador. Esta dependencia del

directorio argentino genera una centralización de decisiones estratégicas fuera del país, reduciendo la autonomía de gestión local.

Si bien mantiene una gerencia general y direcciones funcionales, su operación en Chile se organiza en torno a unidades de gestión independientes por terminal o electroterminal. Cada unidad concentra el control del cumplimiento operacional, seguridad y mantenimiento, pero la coordinación entre ellas depende de la intermediación de la gerencia, lo que ralentiza algunos procesos administrativos y la transferencia de buenas prácticas. Este diseño responde a la lógica del sistema Red Movilidad, donde cada operador administra un conjunto de unidades geográficamente dispersas pero conectadas por una regulación común.

El nivel de formalización de los procesos internos es alto en los ámbitos técnico y de seguridad operacional, aunque menos consistente en las áreas de comunicación, formación y gestión de personas. De hecho, uno de los principales desafíos reconocidos por el gerente general de Metropól Chile, Patricio Pérez, es la alta rotación de personal, ya que existe poco sentido de pertenencia, afectando tanto la continuidad operativa como la cohesión organizacional (Entrevista a gerente general Metropól Chile, 2025).

En síntesis, la estructura de Metropól Chile se caracteriza por un equilibrio entre la modernización tecnológica y la complejidad organizacional propia de una empresa internacional que opera bajo estándares públicos locales. Su diseño permite responder a las exigencias regulatorias y técnicas del sistema, pero aún carece de mecanismos consolidados de integración interna y articulación entre sus niveles jerárquicos y funcionales.

B) Interacciones organizacionales

Las interacciones dentro de Metropól Chile se desarrollan en un entramado donde convergen lógicas operativas, técnicas y administrativas que deben coexistir bajo un esquema de cumplimiento regulatorio estricto. El modelo de trabajo se apoya en la interacción permanente entre conductores, supervisores, personal de mantenimiento y los equipos administrativos de apoyo. Esta interdependencia entre áreas constituye tanto una fortaleza como una fuente potencial de

fricciones, especialmente cuando las condiciones laborales, los turnos extensos y la rotación del personal limitan la fluidez de la comunicación entre niveles.

El núcleo operativo, compuesto por conductores y personal técnico, representa la base de la pirámide organizacional y concentra la experiencia práctica del servicio. Estos trabajadores son quienes sostienen la operación diaria en terreno, asumiendo la responsabilidad directa de la experiencia del usuario. Su interacción se organiza a través de supervisores y jefes de patio, quienes traducen las directrices de la gerencia en instrucciones operativas. No obstante, la comunicación suele tener un flujo predominantemente descendente, con escasos mecanismos formales para canalizar la retroalimentación desde la base hacia la dirección (Entrevista a gerente general Metropól Chile, 2025).

En el segundo nivel se ubican las áreas de Personas, Seguridad y Comunicaciones. Este grupo tiene la función de sostener los procesos de reclutamiento, capacitación, bienestar y gestión de las comunicaciones de la empresa. En la práctica, su capacidad de incidencia en la operación depende de la coordinación con los patios, donde las decisiones suelen estar mediadas por urgencias diarias y criterios técnicos. La falta de un sistema de comunicación estructurado limita la visibilidad del trabajo de estas áreas, debilitando su influencia sobre el comportamiento organizacional.

La gerencia mantiene relaciones constantes con el DTPM y el MTT, lo que orienta gran parte de su agenda hacia el cumplimiento de indicadores de frecuencia, puntualidad y regularidad, que son los más valorados por los usuarios del sistema. En consecuencia, se priorizan los reportes regulatorios sobre los espacios de interacción interna. Esta orientación explica la prevalencia de una cultura de cumplimiento sobre una cultura de participación.

El componente sindical constituye otro actor relevante en el sistema de interacciones. En el sector transporte, las asociaciones de conductores suelen concentrar poder de negociación debido a su capacidad de paralizar operaciones. En el caso de Metropól Chile, aunque no se registran conflictos públicos, las condiciones laborales (especialmente los horarios de trabajo y los mecanismos de evaluación del desempeño) pueden convertirse en puntos de tensión si no

existen canales de participación efectivos. La distancia entre el nivel gerencial y los equipos operativos, acentuada por la extensión de turnos y la dispersión territorial, dificulta la construcción de un clima organizacional cohesionado.

En conjunto, las interacciones de Metropól Chile se definen por la coexistencia de flujos formales jerárquicos y prácticas informales en los patios de terminales. Esta dualidad genera un sistema donde la coordinación funcional es eficiente, pero la comunicación simbólica, aquella que construye sentido de pertenencia, aún se encuentra débilmente articulada.

C) Cultura organizacional

La cultura de Metropól Chile combina rasgos técnicos heredados del modelo argentino con características propias de una empresa que se inserta en un entorno urbano, regulado y socialmente sensible. Su identidad corporativa se construye sobre tres pilares: eficiencia operativa, seguridad y adaptación al entorno local. Estos valores son compartidos por la dirección y los mandos intermedios, pero no siempre son percibidos con igual intensidad por el personal operativo.

El carácter multinacional de la compañía imprime una orientación gerencial centrada en los procesos, la estandarización y la rendición de cuentas, elementos fundamentales en un sistema de concesión pública. Sin embargo, la adaptación cultural al contexto chileno ha implicado el desafío de integrar una fuerza laboral diversa, con distintos grados de formación, trayectorias laborales y expectativas de reconocimiento. En los patios predomina una cultura del cumplimiento y la responsabilidad individual, orientada a “cumplir el turno” y mantener el servicio, más que a la colaboración o innovación interna.

El sector transporte, además, mantiene una fuerte impronta masculina. Con una dotación femenina promedio de 17,3% a nivel nacional, y tasas de desempleo femenino superiores al 20% en comunas como Renca. Metropól Chile se inserta en un contexto donde las brechas de género son significativas. Este factor condiciona la composición de su fuerza laboral y la dinámica interna entre equipos. La empresa ha incorporado gradualmente mujeres conductoras, desafiando la tradición del oficio, pero la integración plena de esta diversidad en la cultura organizacional es aún un proceso en desarrollo.

En síntesis, la cultura de Metropol Chile sigue una lógica operacional de cumplimiento. Su desafío cultural consiste en equilibrar el rigor técnico con la cohesión interna, fortaleciendo el sentido de pertenencia de los trabajadores de la organización.

3.2.2 Análisis de la comunicación e imagen

A) Canales

Metropol Chile articula su comunicación mediante una combinación de canales externos e internos. En conjunto, estos medios configuran la estructura de cómo la empresa hace presente su identidad, conecta con sus públicos clave y moviliza mensajes consistentes.

Canales externos:

Sitio web corporativo: funciona como el principal canal informativo institucional, orientado a la transparencia y rendición de cuentas básicas. Presenta contenidos sobre la empresa, su flota, sostenibilidad y noticias relevantes, aunque con una frecuencia de actualización baja. Su estructura es funcional y cumple con entregar información esencial, pero aún no consolida un rol activo en la construcción de narrativa corporativa.

LinkedIn: cuenta con 4.296 seguidores y se utiliza como canal profesional y corporativo, para publicar hitos de gestión, alianzas, avances tecnológicos, hitos comunicacionales o logros internos.

Instagram: cuenta con 3.099 seguidores y tiene un enfoque que mezcla lo cotidiano, institucional y testimonial. Se destacan videos de conductores mostrando la operación, publicaciones sobre sostenibilidad, actividades internas (fiestas patrias en terminales, eventos en terminales con autoridades de seguridad vial, etc). Este enfoque humaniza la empresa y genera vínculo visual con usuarios y comunidades.

Medios locales y nacionales: baja presencia en medios digitales, escritos o televisión. Han tenido escasas apariciones en temas como Iron Woman o inauguración de electroterminal.

Atención al cliente (correo / formulario / contact center): canal formal para reclamos y sugerencias que también refleja la apertura institucional al diálogo.

Canales internos:

Intranet corporativa: medio digital interno para difundir noticias, información operativa relevante o calendarizaciones de hitos importantes.

Correos internos / boletines internos: comunicados oficiales, reconocimientos internos, capacitaciones, hitos, novedades de políticas de seguridad y operación.

b) Contenido

El contenido que Metropól Chile genera actualmente articula varios ejes temáticos:

- Énfasis en la flota eléctrica y eficiencia operativa.
- Videos y publicaciones sobre conductores, su experiencia en ruta, su vinculación con el servicio, celebraciones internas con el equipo.
- Gráficas o mensajes sobre emisiones reducidas, carga eléctrica o proyectos sustentables.
- Actividades en terminales, ceremonias con autoridades y jornadas con comunidades.
- En menor grado, prensa sobre alianzas, hitos operativos y noticias de la empresa.





Aunque estos ejes reflejan valores de la empresa, no hay un discurso narrativo establecido. Los mensajes carecen de una línea editorial unificada que conecte los hitos cotidianos con una narrativa estratégica de marca, vinculada a los objetivos estratégicos.

Por otra parte, Metropol Chile mantiene una relación incipiente con municipios y comunidades, sin una estructura establecida de relacionamiento ni una estrategia de comunicación territorial permanente. Las acciones actuales se concentran en hitos puntuales o colaboraciones específicas como actividades en terminales o campañas de seguridad.

c) Alineamiento de la comunicación con los objetivos del negocio

A través de los canales descritos, Metropol Chile proyecta una comunicación basada en atributos de calidad, sostenibilidad y compromiso humano.

La empresa comunica desde la experiencia técnica y la confiabilidad operativa, generando familiaridad y reputación entre los públicos institucionales. Sin embargo, su estrategia comunicacional aún carece de una estructura que permita conectar esos mensajes con evidencia pública, métricas y relatos de impacto que fortalezcan la percepción de legitimidad ante el MTT, DTPM y la ciudadanía.

El foco humano y sostenible presente en redes sociales es coherente con las tendencias del sector, pero su alcance se limita a lo simbólico y testimonial. La

relación con municipios y comunidades representa una brecha relevante, considerando que la generación de valor social y territorial será cada vez más determinante para futuras licitaciones.

En síntesis, la comunicación de Metropól Chile demuestra avances en visibilidad, profesionalización de canales y coherencia visual, pero aún no consolida una narrativa estratégica que sustenta los objetivos de crecimiento institucional. La transición desde una comunicación reactiva hacia una comunicación de evidencias, sustentada en datos y vínculos con los territorios, será clave para posicionar a la empresa como un operador confiable, moderno y socialmente legitimado dentro del sistema RED.

3.3 FODA

A partir de los principales hallazgos del análisis interno y del entorno macro y micro, es posible obtener una visión integrada de los factores que inciden en la posición estratégica de Metropól Chile. Este resumen permite identificar las fortalezas y debilidades internas, junto con las oportunidades y amenazas externas, que configuran el escenario comunicacional y competitivo en el que la empresa desarrolla su gestión y proyecta su crecimiento futuro.

Fortalezas	Debilidades
- Flota total 741 buses, 341 eléctricos, operación con energía 100% renovable. - Integración operativa: planificación, mantenimiento y carga, con 4 electroterminales de 7 totales. - Uso de herramientas digitales (telemetría, IA/Optibus) para programación y eficiencia.	- Gobernanza local limitada: sin directorio chileno, decisiones estratégicas centralizadas. - Rotación de conductores y brechas de sentido de pertenencia. - Rendimiento dispar entre unidades (ej., Unidad 8 bajo promedio en períodos).

- Contratos RED con ingresos regulados y métricas claras de desempeño. - Experiencia internacional del grupo en electromovilidad. - Dotación femenina en conducción cercana al 20%, por sobre promedio sector. - Relación técnica frecuente con DTPM, conocimiento de estándares y procesos.	- Presencia mediática baja, vocerías esporádicas; narrativa corporativa aún difusa y no definida. - Relacionamiento con municipios y comunidades incipiente y no estructurado.
Oportunidades	Amenazas
- Política pública pro-electromovilidad e inclusión de género. - Mejora sostenida de satisfacción usuaria en el sistema, ventana para reputación. - Valor público por inclusión (género) y seguridad vial. - Potenciar el rol estructural del bus en comunas periféricas con pocas alternativas de transporte.	- Alto poder del cliente (Estado). - Rivalidad intensa entre operadores consolidados (Metbus, Subus, etc.). - Exigencias regulatorias crecientes con exigencias de cumplimiento. - Riesgo laboral: conflicto o ausentismo impacta indicadores y remuneración mensual. - Posible ingreso de nuevos actores internacionales en futuras licitaciones específicas.

3.4 Matriz CAME

Basándonos en el diagnóstico FODA, se elaboró la matriz CAME con el objetivo de traducir los hallazgos en orientaciones estratégicas concretas que permitan fortalecer la posición institucional de Metropól Chile dentro del sistema Red Movilidad. Esta matriz constituye una herramienta de síntesis que orienta acciones tanto a nivel interno como comunicacional, favoreciendo la consolidación de su legitimidad y competitividad en el entorno público-regulado.

Corregir debilidades

- Desarrollar un modelo de gobernanza local que incorpore instancias decisionales en Chile, fortaleciendo la autonomía operativa y la coordinación con autoridades nacionales.
- Implementar programas de fidelización y reconocimiento laboral que reduzcan la rotación de conductores y refuercen el sentido de pertenencia organizacional.
- Consolidar una narrativa institucional clara y sostenida, con vocerías definidas que refuercen la identidad corporativa ante medios, autoridades y comunidades.
- Diseñar un plan permanente de relacionamiento territorial con municipios y organizaciones comunitarias, integrando la gestión social como eje estratégico de comunicación.

Afrontar amenazas

- Profundizar la relación institucional con el MTT y DTPM, a través de la generación de reportes de desempeño público y mesas técnicas que fortalezcan la transparencia.
- Anticipar los nuevos estándares regulatorios mediante la elaboración de un sistema interno de monitoreo y cumplimiento normativo ambiental, laboral y de género.
- Fortalecer la gestión sindical y el diálogo laboral para mitigar riesgos de conflicto y garantizar la continuidad del servicio.
- Desarrollar una estrategia reputacional que posicione a Metropól Chile como un operador confiable y colaborativo frente a los procesos licitatorios futuros.

Mantener fortalezas

- Consolidar la integración operativa de planificación, mantenimiento y carga como un modelo de eficiencia replicable dentro del sistema.
- Potenciar la alianza técnica con Copec-Voltex y el uso de inteligencia artificial (Optibus) para mantener altos niveles de eficiencia y control.
- Mantener la visibilidad institucional del liderazgo femenino en la conducción como símbolo de equidad y modernización del transporte público.
- Sostener la cooperación técnica con el DTPM mediante el intercambio de aprendizajes, datos operativos y buenas prácticas.

Explotar oportunidades

- Aprovechar el impulso de las políticas públicas de electromovilidad e inclusión de género para posicionar a Metropól Chile como referente de sostenibilidad social y ambiental.
- Visibilizar el impacto territorial de la flota eléctrica en comunas periféricas mediante campañas de comunicación que destaquen los beneficios sociales y ambientales del servicio.
- Incorporar contenidos educativos en redes sociales sobre movilidad sustentable, equidad de género y seguridad vial, conectando la gestión técnica con los valores ciudadanos.
- Desarrollar alianzas con universidades y organismos públicos para proyectos conjuntos de innovación, eficiencia energética y formación laboral femenina en transporte.

3.5 Generación de síntesis: DAFO Cruzado

A partir del análisis del entorno (macro y micro) y de la evaluación interna de la organización, elaboramos un DAFO cruzado que nos permite vincular los factores estratégicos más relevantes y orientar la toma de decisiones comunicacionales y organizacionales. Este análisis busca identificar los cruces entre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de definir las líneas de acción que contribuyan a los objetivos institucionales de Metropól Chile.

Estrategias ofensivas (fortaleza + oportunidad)

- Fortalecer el liderazgo de Metropol Chile como actor clave en equidad e inclusión social dentro del sistema Red Movilidad, aprovechando su dotación femenina del 20% y la política pública pro-inclusión.
- Posicionar una narrativa institucional sólida que conecte los atributos de electromovilidad y diversidad con un propósito social claro.
- Desarrollar programas de formación laboral en conjunto con municipios y comunidades locales, generando oportunidades de empleo y fortaleciendo la legitimidad territorial de la empresa.
- Consolidar un relato corporativo de orgullo interno, destacando historias reales de conductores, conductoras y personal operativo como embajadores de la marca.

Estrategias de reorientación (debilidad + oportunidad)

- Implementar una estructura formal de relacionamiento comunitario que potencie la vinculación con territorios donde opera la empresa.
- Diseñar una estrategia comunicacional transversal que ordene mensajes y potencie la visibilidad institucional en medios y redes sociales.
- Desarrollar programas internos de capacitación y reconocimiento que refuercen la cultura de pertenencia y reduzcan la rotación laboral.

Estrategias defensivas (fortaleza + amenaza)

- Reforzar las relaciones institucionales con el MTT, DTPM y DIPRES mediante una comunicación técnica, transparente y basada en evidencias.
- Utilizar las fortalezas tecnológicas y operativas para anticipar y mitigar riesgos regulatorios o reputacionales.
- Difundir los avances en sostenibilidad y equidad como mecanismo de protección reputacional frente a la alta rivalidad del sector.

Estrategias de supervivencia (debilidad + amenaza)

- Fortalecer la autonomía local en la gestión y la coordinación entre gerencias y terminales para responder ágilmente a contingencias.
- Establecer un plan de comunicación de crisis interna para evitar que conflictos laborales o ausentismo afecten la continuidad operativa.
- Crear vocerías locales capacitadas que contribuyan a mantener la coherencia del discurso institucional frente a medios y comunidades.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategia ofensiva	Estrategia de reorientación
	Fortalecer liderazgo como actor clave en equidad e inclusión social	Implementar una estructura formal de relacionamiento comunitario
	Posicionar narrativa institucional	Diseñar una estrategia comunicacional transversal
	Desarrollar programas de formación laboral	Desarrollar programas internos de capacitación y reconocimiento
	Consolidar un relato corporativo de orgullo interno	

AMENAZAS	Estrategia defensiva	Estrategia de supervivencia
	Reforzar las relaciones institucionales con el MTT, DTPM y DIPRES	Fortalecer la autonomía local en la gestión y la coordinación entre gerencias
	Utilizar fortalezas tecnológicas y operativas para anticipar y mitigar riesgos regulatorios	Establecer un plan de comunicación de crisis interna
	Difundir avances en sostenibilidad y equidad	Crear vocerías locales capacitadas

3.6 Estrategia recomendada

Tras el análisis del DAFO cruzado, recomendamos adoptar una estrategia ofensiva, ya que Metropól Chile cuenta con condiciones internas y contextuales propicias para asumir un rol de liderazgo en equidad, sostenibilidad e inclusión social dentro del sistema Red Movilidad.

Esta elección se fundamenta en el alineamiento entre sus fortalezas, como su flota moderna, su integración tecnológica y su dotación femenina significativa, y las oportunidades del entorno, representadas por políticas públicas que promueven la electromovilidad, la inclusión y la participación femenina en el transporte.

De esta manera, Metropól Chile puede proyectarse como una empresa líder en equidad e inclusión social, fortaleciendo su legitimidad ante las autoridades, las comunidades y sus propios trabajadores.

3.7 Posicionamiento / Imagen objetivo

Diversidad e inclusión social que generan valor público y resultados sostenibles: Metropol Chile convierte la equidad, la cercanía con las comunidades y el compromiso de sus trabajadores en una ventaja operativa y reputacional. Con evidencia verificable y liderazgo social, consolida un modelo de transporte que demuestra que la gestión de personas inclusiva también mejora la calidad del servicio y la confianza institucional.

4. Conclusiones del diagnóstico y recomendaciones iniciales

Tras la exhaustiva fase de diagnóstico y análisis estratégico, concluimos que Metropól Chile se encuentra en una posición favorable para evolucionar desde un operador técnico, hacia un actor socialmente legitimado dentro del sistema Red Movilidad, consolidando su liderazgo en materia de equidad e inclusión social.

El estudio permitió identificar que la compañía cuenta con una base sólida de fortalezas, entre las que destacan su flota eléctrica moderna, la integración tecnológica de sus operaciones, la experiencia internacional del grupo y una dotación femenina superior al promedio del sector. Estas condiciones, en conjunto con un entorno político y regulatorio que promueve la electromovilidad y la inclusión de género, configuran un escenario propicio para avanzar hacia una estrategia ofensiva de posicionamiento institucional.

No obstante, el diagnóstico interno evidenció desafíos relevantes vinculados a la rotación de conductores, la débil cohesión interna y la falta de un relato comunicacional estructurado que integre a los trabajadores y comunidades bajo una narrativa compartida. Asimismo, se detectó una relación incipiente con los municipios y comunidades locales, lo que limita la generación de valor territorial y social, pese al rol estructural que cumple Metropól Chile en comunas de alta vulnerabilidad.

En este contexto, se recomienda complementar la actual estrategia de comunicaciones con un enfoque integral de gestión organizacional y reputacional, orientado a fortalecer la legitimidad interna y externa de la empresa. Este complemento no sustituye las acciones operativas ni los mecanismos regulatorios ya consolidados, sino que los amplifica desde la comunicación estratégica y la gestión de personas.

En línea con ello, se sugiere avanzar hacia las siguientes orientaciones iniciales:

- Fortalecer el sentido de pertenencia interna, mediante programas de reconocimiento, formación y visibilización de los trabajadores como embajadores de la marca, integrando a todos los niveles organizacionales.

- Diseñar un programa de formación de mujeres conductoras, que permita incrementar su participación en la dotación total y consolidar el liderazgo de Metropol Chile en equidad e inclusión dentro del sistema Red.
- Desarrollar instancias de vinculación comunitaria con municipios y territorios donde opera la empresa, potenciando la empleabilidad local y fortaleciendo la percepción de valor compartido.
- Construir una narrativa institucional coherente, que comunique de manera sistemática los logros, impactos y compromisos de la compañía en sostenibilidad, equidad e innovación social, tanto hacia los públicos internos como externos.

5. Plan Comunicacional

5.1 Desafío Estratégico

Construir una ventaja reputacional medible, para que Metropól Chile lidere en diversidad e inclusión social con foco en las comunas de Renca, Huechuraba, Puente Alto y San Bernardo, con impacto en la eficiencia operacional y en el relacionamiento con el entorno, generando mayor legitimidad pública para fortalecer su posición en futuras licitaciones.

5.2 Objetivo general

Posicionar a Metropól Chile como el operador líder en Diversidad e Inclusión Social en RED Movilidad, mediante programas, protocolos y resultados medibles que fortalezcan su legitimidad operacional para futuros contratos.

5.2.1 Objetivo específico 1

Validar a Metropól Chile como referente técnico y social, mediante acciones de relacionamiento institucional a nivel de autoridad y asesores clave, informes de evidencia y difusión de resultados de diversidad e inclusión social que demuestren su impacto operativo y de satisfacción ciudadana.

a) Mensaje:

Metropól Chile transforma sus políticas de diversidad e inclusión social en resultados operativos verificables. Una gestión de personas basada en equidad y pertenencia genera estabilidad laboral, mejor servicio y legitimidad institucional.

b) Audiencias:

- Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT)
- Directorio de Transporte Público Metropolitano (DTPM)
- Dirección de Presupuesto (DIPRES)

c) Estrategias:

c.1) Relacionamento institucional y cumplimiento de Ley de Lobby

Fortalecer presencia de Metropol Chile en instancias de diálogo con autoridades sectoriales de la DTPM y el MTT.

Táctica 1: Creación de un calendario anual de relacionamiento institucional.

Acciones:

- Elaborar un cronograma anual de reuniones con MTT y DTPM, registradas en la plataforma Ley de Lobby.
- Publicar reporte integrado de la empresa como práctica de transparencia.

Táctica 2: Colaboración con la División de Participación Ciudadana del MTT para codiseñar lineamientos de inclusión en futuras licitaciones de Red Movilidad.

Acciones:

- Desarrollar un documento técnico de buenas prácticas en inclusión laboral y diversidad para compartir en mesas interinstitucionales.
- Presentar propuestas conjuntas sobre criterios de evaluación social en licitaciones de operadores.

c.2) Comunicación basada en evidencia y accountability

Consolidar a Metropol Chile como actor referente en gestión de diversidad sustentada en datos verificables.

Táctica 1: Informe “Diversidad e inclusión social y su impacto en la operación”.

Acciones:

- Elaborar un documento anual con indicadores de rotación, dotación femenina, satisfacción laboral y correlación con desempeño operativo.
- Incorporar testimonios de trabajadores y vecinos participantes en programas de inclusión.

- Entregar el informe a MTT, DTPM en versión ejecutiva y técnica, acompañada de una presentación institucional.

Táctica 2: Incorporación de indicadores de clima laboral y satisfacción usuaria en los reportes de desempeño trimestrales del DTPM.

Acciones:

- Coordinar con el área de Operaciones para vincular datos internos de rotación y frecuencias de los servicios.
- Integrar fichas técnicas de gestión de personas y bienestar en los reportes de cumplimiento entregados a DTPM.

Táctica 3: Publicación de notas en medios nacionales y especializados.

Acciones:

- Elaborar artículos en prensa económica y técnica (El Mercurio, La Tercera, Diario Financiero y Plataforma Urbana).
- Coordinar entrevistas con medios sobre el impacto de las políticas de inclusión en la estabilidad del sistema con presentación de voceros protagonistas “ejemplos de movilidad en Metropól Chile”.
- Difundir cápsulas audiovisuales sobre resultados de retención y desempeño en LinkedIn y web corporativa.

c.3) Reputación técnica y pública

Posicionar a Metropól Chile como un actor confiable y colaborador del sistema RED Movilidad

Táctica 1: Foros anuales “Movilidad inclusiva y eficiencia operativa”

Acciones:

- Organizar dos encuentros anuales junto a MTT y universidades del área para discutir políticas de movilidad inclusiva.
- Producir cápsulas con la cobertura de los foros para difusión en medios, redes sociales y plataformas del transporte público.

c.4) Gobernanza corporativa y rendición pública

Fortalecer la legitimidad institucional de Metropol Chile mediante la creación de mecanismos de gobernanza interna y rendición pública de información, para acercarse a las expectativas nacionales en cuanto a cumplimiento y estándares.

Táctica 1: Formalización de comités de gestión y transparencia corporativa

Acciones:

- Creación de comités internos de Operaciones, Personas y Comunicaciones, Diversidad y Sustentabilidad, y Riesgos y Proyectos, con reuniones bimensuales y registro formal de acuerdos.
- Realizar sesiones conjuntas entre los cuatro comités para fortalecer la coordinación estratégica y la toma de decisiones.

D) Indicadores de gestión (KPI)

Indicador	Descripción	Meta	Fuente
Reuniones institucionales registradas	Número de reuniones por Ley de Lobby	4 anuales	Registro Ley de Lobby
Informes entregados	Documentos públicos remitidos MTT/DTPM	3 anuales	Reportes internos
Cobertura especializada	Publicación en medio de prensa ESG o transporte	4 anuales	Monitoreo prensa
Participación en foros institucionales	Presencia en eventos con MTT/DTPM	2 anuales	Registro comunicaciones
Comités locales	Comités formalizados y con actas registradas	4 constituidos	Actas internas

5.2.2 Objetivo específico 2

Durante el primer semestre de 2026, implementar un plan de cultura organizacional para reforzar el sentido de pertenencia y compromiso del personal de Metropól Chile, con el fin de consolidar a los trabajadores como embajadores de la compañía y estabilizar la rotación de conductores.

A) Mensaje: En Metropól Chile somos parte de un mismo propósito: movilizar a la ciudad con compromiso y respeto. Cada trabajador aporta al servicio público desde su rol. Fortalecer la pertenencia y el bienestar es clave para construir equipos estables y orgullosos de pertenecer a nuestra empresa.

B) Audiencias: Trabajadores de Metropól Chile: conductores, equipos operativos y mandos medios.

C) Estrategia:

c.1) Identidad corporativa y orgullo interno

Fortalecer el orgullo de pertenencia y visibilizar a los trabajadores como protagonistas del servicio.

Táctica 1: Programa “Orgullo Metropól Chile”.

Acciones:

- Difusión de cápsulas audiovisuales y testimonios de trabajadores destacados (conductores, mantenedores, jefes de terminales) difundidas en canales internos y redes sociales.
- Implementación de campañas gráficas en terminales y pantallas internas con mensajes de identidad (“Somos Metropól Chile”).
- Elaboración de boletines digitales con historias de trayectoria y contribución individual a la estabilidad del servicio.

Táctica 2: Premio semestral “Embajador Metropól Chile”.

Acciones:

- Convocatoria abierta a trabajadores de todas las áreas con votación interna.

- Ceremonia semestral en cada electroterminal y terminal con presencia de gerencia y sindicatos.
- Registro audiovisual de los reconocimientos y publicación en intranet y redes sociales.

Táctica 3: Comunicación interna.

Acciones:

- Implementar intranet como canal principal de información laboral y beneficios.
- Publicar cápsulas de bienestar y reconocimiento quincenales.
- Establecer un calendario editorial interno con secciones fijas: “Historias en ruta”, “Orgullo Metropól” y “Lo que viene”.

c.2) Liderazgo comunicacional y retención

Promover un liderazgo cercano, empático y con enfoque en la diversidad.

Táctica 1: Escuela “El camino del líder”.

Acciones:

- Diseñar e implementar un programa formativo anual dirigido a conductores con trayectoria y potencial de liderazgo.
- Desarrollar talleres sobre comunicación efectiva, gestión emocional, equidad de género y resolución de conflictos.
- Certificar a los nuevos líderes como “Embajadores Metropól” y destacar sus logros en actos públicos.

Táctica 2: Formación dirigida a mandos medios y supervisores de terminal.

Acciones:

- Ejecución de talleres trimestrales sobre liderazgo inclusivo y acompañamiento laboral.
- Certificación en liderazgo inclusivo y acompañamiento laboral.

Táctica 3: Reuniones semestrales con gerencia.

Acciones:

- Encuentros con los equipos para recibir retroalimentación directa.
- Comunicación de los encuentros en los canales internos.

c.3) Bienestar integral y desarrollo personal

Consolidar políticas de bienestar que integren salud, familia y desarrollo.

Táctica 1: Programa de bienestar integral.

Acciones:

- Implementar convenios en salud mental y física con instituciones locales.
- Promover actividades deportivas, culturales y recreativas trimestrales en terminales.

Táctica 2: Acompañamiento a nuevos conductores.

Acciones:

- Implementar un sistema de tutorías internas durante los primeros seis meses de trabajo.
- Sesiones de retroalimentación mensual.
- Registrar avances en informes de adaptación laboral y satisfacción individual.

D) Indicadores de gestión (KPI)

Indicador	Descripción	Meta	Fuente
Participación actividades internas	Asistencia promedio en actividades de reconocimiento , talleres o diálogo	65% asistencia promedio	Registro asistencia a eventos
Líderes formados en gestión	Trabajadores certificados en Escuela “El	35 trabajadores anuales	Área Personas

inclusiva	camino del líder”		
Beneficiarios en programas de bienestar	Conductores y trabajadores con acceso a beneficios y convenios	60% de dotación total de trabajadores	Área Personas

5.2.3 Objetivo específico 3

En 2026, desarrollar dos iniciativas comunitarias de Diversidad e Inclusión Social en las comunas donde operan los electroterminales de Metropol Chile, fortaleciendo así la vinculación local y el compromiso con el desarrollo comunitario.

A) Mensaje: Metropol Chile trabaja junto a los municipios y sus vecinos para abrir oportunidades laborales y de formación. Al capacitar a las comunidades, fortalece la empleabilidad comunal y promueve opciones reales de crecimiento para las personas de su entorno.

B) Audiencias: Municipalidades y comunidades de Renca, Huechuraba, Puente Alto y San Bernardo.

b.1) Perfil vecina

De nivel socioeconómico medio-bajo, con enseñanza media completa y experiencia previa en labores de servicio o apoyo administrativo. Mujer responsable entre 30 y 55 años, con arraigo en su comunidad y con el deseo de acceder a un empleo estable que le permita aportar al sustento familiar y desarrollarse profesionalmente. No cuenta con estudios superiores, pero sí con habilidades prácticas, compromiso y disposición para aprender.

Para ella, los programas laborales de Metropol Chile representan una oportunidad concreta de inserción y crecimiento, en un entorno formal que valora el esfuerzo y la cercanía con la comunidad. Ve en esta iniciativa una puerta para mejorar su calidad de vida, fortalecer su autoestima y demostrar que las mujeres pueden contribuir activamente al funcionamiento de la empresa y al desarrollo local.

b.2) Perfil vecino

De nivel socioeconómico medio-bajo, con enseñanza media completa y experiencia laboral principalmente en labor no profesionalizada. Tiene entre 30 y 55 años, es padre de hijos adolescentes, busca un cambio en su vida laboral que le permita contar con mayor estabilidad y pasar más tiempo con su familia. Aunque no tiene experiencia previa en trabajos de oficina y operativos, se caracteriza por su responsabilidad, compromiso y buena disposición para aprender nuevas tareas y adaptarse a distintos entornos laborales.

Para él, los programas laborales de Metropól Chile representan una oportunidad concreta de reconversión y crecimiento. Valora la posibilidad de incorporarse a labores administrativas en una empresa que promueve la inclusión y el desarrollo local. No le interesa desempeñarse como conductor de buses, pues considera que es un trabajo riesgoso, y ve en estas nuevas oportunidades una forma de aportar con su esfuerzo y disciplina a un ámbito distinto, donde pueda seguir aprendiendo y proyectarse laboralmente.

C) Estrategias:

c.1) Empleabilidad inclusiva

Promover la integración laboral local mediante iniciativas de formación, reclutamiento y vinculación directa con los vecinos de las comunas donde Metropól Chile opera.

Táctica 1: Organización de ferias laborales territoriales.

Acciones:

- Realizar cuatro ferias laborales anuales (una por comuna), en coordinación con los municipios.
- Instalar stands informativos de Metropól Chile con personal del área de Personas, enfocados en difundir vacantes disponibles y beneficios laborales.
- Gestionar reuniones con municipios para formalizar colaboración y definir perfiles prioritarios de contratación.

- Levantar bases de datos de participantes y monitorear su inserción efectiva en la empresa.

Táctica 2: Programa de inserción laboral “En mi barrio hay empleo”.

Acciones:

- Impartir talleres semestrales en coordinación con el municipio, abordando habilidades laborales, seguridad vial, servicio al usuario y alfabetización digital.
- Implementar módulos prácticos impartidos por instructores de Metropol Chile con experiencia en operación de buses eléctricos.
- Crear una plataforma digital de seguimiento para los participantes, registrando asistencia, certificación y postulaciones exitosas.
- Entregar diplomas de participación firmados por la empresa y los municipios para fortalecer la validación pública del programa.

c.2) Articulación institucional local

Fomentar alianzas sostenidas con los gobiernos locales y organizaciones territoriales, fortaleciendo la legitimidad social de Metropol Chile.

Táctica 1: Convenios de colaboración con municipios y organizaciones sociales.

Acciones:

- Firmar convenios marco de colaboración con las municipalidades de Renca, Huechuraba, Puente Alto y San Bernardo, incorporando compromisos anuales de empleabilidad e inclusión.
- Generar un canal de comunicación ciudadana vía mailling o whatsapp hacia las JJVV, donde se haga llegar directamente la información de la compañía.

Táctica 2: Visitas guiadas y jornadas de apertura comunitaria en electroterminales.

Acciones:

- Realizar dos jornadas anuales en cada electroterminal para que dirigentes vecinales, estudiantes y vecinos conozcan las instalaciones y procesos

operativos. Desarrollar recorridos pedagógicos donde trabajadores expliquen las funciones, la tecnología eléctrica y los protocolos de seguridad.

- Registrar audiovisualmente las visitas para difundirlas con un comunicado de prensa en redes sociales propias, municipales y medios locales.

c.3) Comunicación comunitaria

Posicionar a Metropol Chile como una empresa cercana y comprometida con el bienestar local.

Táctica 1: Campañas de comunicación local.

Acciones:

- Diseñar piezas comunicacionales (videos y afiches) adaptadas al lenguaje de cada comuna, resaltando historias reales de vecinos contratados o capacitados por la empresa.
- Establecer alianzas con radios comunales y redes sociales de los municipios para difundir las campañas.
- Implementar el boletín digital “Metropol Chile en tu comuna” con noticias, testimonios y convocatorias locales.

Táctica 2: Evaluación de legitimidad comunitaria.

Acciones:

- Aplicar encuestas de percepción comunitaria antes y después de cada iniciativa, midiendo confianza, conocimiento y valoración de la empresa.
- Sistematizar los resultados en un informe anual que será compartido con los municipios.
- Difundir públicamente los avances y aprendizajes del proceso en medios comunales.

D) Indicadores de gestión (KPI)

Indicador	Descripción	Meta	Fuente
Vecinos capacitados	Personas que completaron el taller “En mi barrio hay empleo”	100 anuales	Registro programa
Ferías laborales	Cantidad de ferías laborales realizadas en un año	4 anuales	Registro fotográfico
Visita a electroterminales	Vecinos que realizaron recorrido por electroterminales	200 vecinos anuales	Registro de inscritos
Cobertura comunicacional	Publicaciones y menciones en medios comunales	10 anuales	Monitoreo prensa
Percepción positiva comunitaria	Variación en encuesta de percepción	+10%	Encuestas de percepción local

5.2.4 Objetivo específico 4

En un plazo de 12 meses, diseñar e implementar un programa de formación e inserción laboral para mujeres de las comunas donde operan los electroterminales de Metropól Chile, con el propósito de incorporarlas como conductoras.

A) Mensajes

a.1) Mujeres:

En Metropól Chile queremos que más mujeres conduzcan el futuro de la ciudad. Metropól Chile entrega formación gratuita, acompañamiento y empleo formal para que puedas incorporarte a un sector históricamente masculino, en condiciones laborales seguras y con estabilidad laboral.

a.2) DTPM:

Metropol Chile contribuye directamente a los objetivos de equidad de género del sistema RED; integrando formación certificada, empleabilidad local y métricas verificables que fortalecen el cumplimiento de las metas institucionales del DTPM en participación femenina y desarrollo sostenible.

B) Audiencias:

- Mujeres de las comunas de Renca, Huechuraba, Puente Alto y San Bernardo.
- Directorio de Transporte Público Metropolitano (DTPM).
- Municipios.

b.1) Perfil mujer postulante a conductora

Mujer de 20 a 45 de nivel socioeconómico bajo, con estudios superiores incompletos que debió interrumpir tras convertirse en madre joven y asumir sola la crianza de sus hijos. A lo largo de los años ha trabajado en distintos empleos informales para sostener a su familia, demostrando esfuerzo, perseverancia y responsabilidad. Hoy busca una oportunidad que le permita acceder a un trabajo estable, con ingresos regulares y posibilidades de crecimiento.

Para ella, los programas para el desarrollo de mujeres conductoras de Metropol Chile representan mucho más que un empleo, es una oportunidad de retomar sus aspiraciones personales y profesionales, mostrando que las mujeres pueden desenvolverse con éxito en oficios tradicionalmente masculinos. Valora la estabilidad, la capacitación y la posibilidad de proyectar un futuro más seguro para sus hijos, viendo en Metropol Chile una empresa que confía en su capacidad y le abre las puertas para construir una vida con mayor autonomía y dignidad.

C) Estrategias:

c.1) Atracción y visibilidad femenina

Promover la incorporación de mujeres al sector transporte mediante acciones de sensibilización y comunicación territorial, destacando experiencias reales de trabajadoras que ya forman parte de Metropol Chile.

Táctica 1: Campaña de lanzamiento comunicacional.

Acciones:

- Desarrollar cápsulas audiovisuales con testimonios de conductoras actuales, mostrando su proceso de formación, estabilidad laboral y beneficios asociados.
- Difundir los contenidos a través de redes sociales corporativas, radios comunales, medios locales y pantallas de terminales, asegurando una cobertura equilibrada por comuna.
- Organizar jornadas informativas presenciales en oficinas municipales, liceos técnicos y centros comunitarios, dirigidas a mujeres interesadas en el programa.

Táctica 2: Convocatoria abierta y proceso de selección participativo.

Acciones:

- Habilitar un formulario en línea y puntos físicos de postulación en municipios, facilitando el acceso para mujeres con menor conectividad digital.
- Realizar entrevistas de orientación laboral en conjunto con el área de Personas, para levantar perfiles y compatibilidad con las condiciones operativas del sistema de transporte.
- Llevar a cabo charlas motivacionales lideradas por conductoras actuales, orientadas a derribar estigmas sobre el trabajo en conducción.
- Gestionar convenios con los municipios para la difusión y acompañamiento del proceso de selección.

c.2) Formación y acompañamiento profesional

Garantizar que las mujeres participantes adquieran las competencias técnicas, sociales y emocionales necesarias para desempeñarse como conductoras, mediante un modelo formativo integral con certificación oficial.

Táctica 1: Diseño y ejecución de plan formativo “Academia Mujer al Volante”

Acciones:

- Implementar un programa de 10 semanas con módulos de conducción segura, trato al usuario, seguridad vial con enfoque de género, y liderazgo.

- Establecer convenios con Chile Valora y DTPM para la certificación de competencias laborales y validación curricular.
- Asegurar la participación de mentores profesionales mujeres del transporte público, fortaleciendo la identificación y referentes femeninos.
- Evaluar el desempeño de las participantes en terreno, mediante simuladores de conducción y evaluación continua por parte de instructoras.

Táctica 2: Mentoría y acompañamiento entre pares.

Acciones:

- Asignar una conductora mentora a cada participante durante la etapa de formación, fomentando el aprendizaje práctico y la contención emocional.
- Crear una comunidad digital interna de apoyo entre mentoras y nuevas conductoras, que funcione como red de orientación y acompañamiento antes y posterior a la inserción laboral.

Táctica 3: Acompañamiento en la inserción laboral y seguimiento post-formación.

Acciones:

- Implementación de plan de acompañamiento individual de seis meses para las conductoras recién incorporadas, con apoyo psicosocial y seguimiento de desempeño.
- Organizar reuniones bimensuales de retroalimentación con jefaturas y equipos de Personas.
- Aplicar encuestas de satisfacción y clima laboral para evaluar la adaptación y las condiciones de bienestar de las nuevas trabajadoras.

c.3) Articulación institucional y reconocimiento público

Posicionar la “Academia Mujer al Volante” como un modelo de inclusión de género dentro del sistema RED, validado por instituciones públicas y con proyección sostenible.

Táctica 1: Reconocimiento público e institucional.

Acciones:

- Realizar una ceremonia anual de egreso con presencia de autoridades del DTPM, MTT y municipios, visibilizando los resultados del programa y los testimonios de las egresadas. Además de entregar el reconocimiento “Mujeres que Mueven Chile” a las participantes destacadas por liderazgo, compromiso y desempeño operativo.
- Difundir el programa en medios nacionales y especializados, reforzando el posicionamiento de Metropol Chile como referente en inclusión de género.

D) Indicadores de gestión (KPI)

Indicador	Descripción	Meta	Fuente
Postulantes al programa	Número total de mujeres inscritas a través de formularios en línea y municipios	100 postulantes en 12 meses	Área personas / municipios
Participantes en la academia	Mujeres seleccionadas para formación formal	50 participantes	Área Personas
Inserción laboral efectiva	Participantes contratadas por Metropol Chile tras finalizar academia	70% de egresadas	Área Personas
Cobertura mediática	Publicaciones o menciones en medios nacionales o locales	10 anuales	Área Comunicaciones

Satisfacción participantes	Evaluación positiva de la experiencia formativa	80% satisfacción	Encuestas internas
-------------------------------	--	---------------------	-----------------------

5.3 Indicadores generales del plan de comunicaciones

Los indicadores generales de gestión permiten evaluar el cumplimiento integral del plan de comunicaciones que proponemos para Metropól Chile, midiendo su contribución a la consolidación del posicionamiento institucional como operador líder en diversidad e inclusión social dentro del sistema RED Movilidad. Estos indicadores reflejan la efectividad del plan en las dimensiones institucional, organizacional, comunitaria y de equidad de género, garantizando una evaluación transversal del impacto comunicacional, operativo y reputacional.

Dimensión	Indicador general	Descripción	Meta global	Fuente
Institucional	Reconocimiento público por modelo de inclusión social	Nivel de conocimiento y valoración como operador referente en diversidad	55% de reconocimiento positivo entre actores institucionales y técnicos (MTT y DTPM)	Encuestas de percepción institucional / reportes de relacionamiento
Reputacional	Cobertura mediática y visibilidad en medios y comunidades	Publicaciones en medios nacionales, técnicos y especializados que refieran a Metropól Chile como caso de innovación social en transporte	24 publicaciones anuales en prensa general, técnica o institucional.	Monitoreo de prensa
Gestión interna	Estabilidad y retención de conductores	Variación anual en la tasa de rotación, vinculada al fortalecimiento o del sentido de pertenencia y la cultura organizacional	Reducción del 10% en la tasa de rotación respecto a 2025.	Área Personas
Cultura organizacional	Nivel de orgullo y compromiso interno	Porcentaje de trabajadores que declaran sentirse identificados con el	60% orgullo organizacional en Encuesta de Clima Laboral.	Área Personas

		propósito de la empresa		
Impacto social y territorial	Valor público generado a los territorios de operación	Contribución percibida por municipios y comunidades en empleabilidad, formación y oportunidades locales asociadas a Metrópol Chile	Incremento en 10% de legitimidad comunitaria medida por encuestas locales	Informes municipales / Reportes de vinculación territorial
Equidad de género	Participación femenina en la operación	Variación en la proporción de mujeres conductoras en la dotación total, vinculada al impacto del programa "Mujer al Volante"	Aumento sostenido del 10% anual en mujeres conductoras	Áreas Personas
Gestión basada en evidencia y accountability	Nivel de institucionalización de métricas y reportes	Cantidad de informes técnicos presentados a MTT y DTPM	100% cumplimiento de reportes semestrales planificados	Reportes entregados
Impacto operacional	Calidad de Servicio de Empresas Operadoras	Evaluación de DTPM sobre la calidad del servicio entregado por Metrópol Chile	Subir 2 puntos porcentuales en el Indicador de Cumplimiento de Frecuencia y Plazas (ICFP) e Indicador de Espera (IE) del Ranking Calidad de Servicio del DTPM	Ranking Calidad de Servicio de Empresas Operadoras del Sistema de Transporte Público del DTPM

5.4 Presupuesto

El presupuesto total estimado para la implementación del plan asciende a \$70.000.000, distribuido en seis áreas principales de inversión comunicacional. La asignación responde a criterios de impacto, cobertura, transversalidad y sostenibilidad del posicionamiento institucional de Metropól Chile como operador líder en diversidad e inclusión social en el sistema RED Movilidad.

Etapas	Desarrollo	Monto inversión
Estrategia y planificación	Diagnóstico y levantamiento en terreno; elaboración de informes base; implementación inicial del plan estratégico; creación del Comité de Comunicación y Crisis; capacitación de voceros y elaboración de guías de relacionamiento institucional.	\$4.000.000
Comunicación basada en evidencia y reputación pública	Producción y diseño de los informes semestrales “Diversidad e Inclusión Social y su Impacto en la Operación”; edición, infografía y distribución institucional a MTT y DTPM; publicación en prensa especializada y elaboración de cápsulas audiovisuales explicativas.	\$4.000.000
Cultura organizacional	Implementación del plan de cultura interna: campañas “Orgullo Metropól Chile”, desarrollo de la Escuela de Liderazgo “El Camino del Líder”, producción audiovisual interna, boletines digitales y cuatro encuentros anuales de diálogo con la gerencia. Incluye incentivos y reconocimientos.	\$7.000.000
Vinculación comunitaria y empleabilidad local	Ejecución de las dos iniciativas comunitarias “En mi barrio hay empleo” y ferias laborales territoriales; talleres formativos, inserción laboral de vecinos, visitas guiadas y campañas de comunicación local. Incluye materiales, logística y registro audiovisual.	\$7.000.000
Programa “Academia Mujer al Volante”	Diseño, ejecución y certificación del programa formativo; mentorías, materiales pedagógicos, difusión territorial y acompañamiento de inserción laboral. Incluye convenio SENCE–DTPM y ceremonia pública “Mujeres que Mueven Chile”.	\$12.000.000

Campañas comunicacionales y accountability	Campañas digitales y territoriales (RR.SS., radios comunales, prensa institucional); diseño y ejecución de estrategias visuales de inclusión; informes de monitoreo, cobertura mediática y rendición de cuentas pública.	\$4.000.000
Equipo humano	Honorarios del equipo ejecutor: periodista de comunicaciones externas, community manager, audiovisual/diseñador, y apoyo administrativo durante 12 meses. Incluye licencias de software, desplazamientos y equipamiento técnico menor.	\$29.000.000
Evaluación y eventos sectoriales	Realización de los foros “Movilidad Inclusiva y Eficiencia Operativa”; seminarios y eventos de cierre. Incluye difusión y memoria de resultados.	\$3.000.000

La distribución de los recursos responde a criterios de coherencia estratégica y retorno comunicacional medible, privilegiando la implementación de programas con alto impacto reputacional, formativo y social. El refuerzo del componente humano, con un equipo profesional permanente dedicado a la ejecución, monitoreo y articulación del plan, asegura la continuidad técnica y la capacidad operativa necesaria para sostener la gestión comunicacional durante todo el ciclo anual.

Asimismo, el presupuesto equilibra acciones de visibilidad pública y desarrollo interno, combinando inversión en iniciativas de comunidad (“En mi barrio hay empleo”), formación y género (“Academia Mujer al Volante”), junto a la profesionalización del liderazgo interno y la comunicación basada en evidencia ante las autoridades sectoriales.

Esta planificación financiera refuerza el principio rector del plan: que la diversidad y la inclusión no solo se comunican, sino que se gestionan y se miden, transformándose en una ventaja competitiva y en un activo reputacional para la sostenibilidad futura de Metropól Chile. En este sentido, la inversión proyectada no constituye un gasto operativo, sino una decisión estratégica de valor público y legitimidad institucional, alineada con las exigencias de transparencia, eficiencia y rendición de cuentas del sistema de transporte metropolitano.

5.5 Carta Gantt



6. Conclusiones

El desarrollo de esta asesoría estratégica permitió evidenciar que la comunicación, cuando se gestiona desde una mirada integral, puede ser un motor de transformación institucional y social. En el caso de Metropól Chile, este proceso no solo buscó fortalecer su posicionamiento ante autoridades y comunidades, sino también instalar una manera distinta de comprender el valor público del transporte.

El trabajo evidenció que la legitimidad organizacional no se construye únicamente desde la eficiencia operativa, sino desde la coherencia entre lo que se hace, se comunica y se representa. Metropól Chile, al integrar políticas de diversidad, inclusión y sostenibilidad, se posiciona como un actor capaz de aportar al desarrollo de un sistema de transporte más humano y conectado con las personas.

Cada etapa del proceso, desde el diagnóstico hasta la formulación del plan de comunicaciones, permitió constatar que la empresa dispone de un importante capital humano y técnico, pero que debía traducir esa fortaleza en un relato estratégico capaz de dialogar con sus distintos públicos. Así, el plan diseñado propone acciones concretas para fortalecer vínculos institucionales, consolidar una cultura interna basada en el orgullo y la pertenencia, promover la empleabilidad local y abrir espacios de participación femenina mediante la iniciativa “Academia Mujer al Volante”.

Estas líneas de acción no se entienden como campañas aisladas, sino como componentes de una estrategia de largo plazo orientada a la creación de valor compartido. Al mismo tiempo, la incorporación del componente de gobierno corporativo refuerza la transparencia y la rendición de cuentas, aspectos clave para sostener la reputación y credibilidad de una empresa que opera en un entorno altamente regulado.

Más allá de los resultados específicos, este trabajo demuestra que la comunicación estratégica puede y debe ocupar un rol central en la gestión de empresas que prestan servicios públicos. Comunicar con evidencia, coherencia y

empatía se convierte en un acto de responsabilidad institucional, donde cada mensaje contribuye a construir confianza y bienestar colectivo.

En síntesis, este proyecto deja como aprendizaje que la comunicación no solo acompaña la gestión; la define, la orienta y le otorga sentido. En el caso de Metropol Chile, el desafío que viene será mantener este enfoque de legitimidad y valor público, fortaleciendo su vínculo con las comunidades y consolidando su liderazgo dentro del sistema de transporte metropolitano.

Metropol Chile tiene hoy la oportunidad de demostrar que la eficiencia también puede ser inclusiva, que la innovación puede tener rostro humano y que la sostenibilidad, más que un discurso, se ejerce todos los días desde la coherencia y el compromiso.

7. Bibliografía

- Banco Central de Chile. (2024). *Informe de Política Monetaria – Diciembre 2024*.
https://www.bcentral.cl/documents/33528/1330923/ipom_diciembre_2024.pdf
- Consejo para la Transparencia. (2022). *Informe de Fiscalización Focalizada- Subsidio Nacional al Transporte Público (Ley N° 20.378)*.
<https://www.consejotransparencia.cl/wp-content/uploads/2025/06/Informe-Subsidio-Transporte-Publico.pdf>
- Diario Financiero. (2024, abril 17). *Cadena logística de repuestos eléctricos: demoras y costos en el transporte marítimo desde Asia a Chile*.
https://www.df.cl/noticias/site/docs/20240417/20240417181048/suplemento_20240418.pdf
- Directorio de Transporte Público Metropolitano. (2023-2024). *Informe de Género y Movilidad 2023-2024* (p.6).
https://www.dtpm.cl/descargas/informe_genero/Informe%20de%20Genero%2023-24.pdf
- Directorio de Transporte Público Metropolitano. (2024). *Indicadores de operación del sistema Red Movilidad*.
<https://www.dtpm.cl/index.php/noticias/indicadores-de-operacion>
- Directorio de Transporte Público Metropolitano. (2024). *Informe Operadores del Sistema Red Movilidad 2024*.
https://www.dtpm.cl/descargas/memoria/Informe_Gestion_2024.pdf
- Directorio de Transporte Público Metropolitano. (2024). *Marco regulatorio y estructura institucional del Sistema Red Movilidad*.
<https://www.dtpm.cl/index.php/que-es-red-movilidad/marco-regulatorio>
- Directorio de Transporte Público Metropolitano. (2024). *Ranking de Calidad de Servicio de Empresas Operadoras del Sistema de Transporte Público – N.º 49, Tercer Trimestre 2024*.
<https://www.dtpm.cl/descargas/ranking/Ranking-n49.pdf>
- Directorio de Transporte Público Metropolitano. (2024). *Ranking de desempeño de operadores Red Movilidad – Informe N.º 42*.
<https://www.dtpm.cl/descargas/ranking/Ranking-n42.pdf>

- Directorio de Transporte Público Metropolitano. (2024, 28 de julio). *Sistema Red Movilidad ya cuenta con 2 mil buses eléctricos*. <https://www.dtpm.cl/index.php/noticias-2/noticias-dtpm/943-sistema-red-movilidad-ya-cuenta-con-2-mil-buses-electricos>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2024). *Boletín Estadístico: Empleo Trimestral N.º314*. <https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2024/nacional/ene-nacional-312.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2025). *Parque de Vehículos en Circulación*. <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/transporte-y-comunicaciones/parque-de-vehiculos>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2025, 29 mayo). *La tasa de desocupación nacional fue 8,8 % en el trimestre febrero–abril de 2025*. <https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2025/05/29/la-tasa-de-desocupaci%C3%B3n-nacional-fue-8-8-en-el-trimestre-febrero---abril-de-2025>
- La Tercera. (2024, diciembre 9). *Zoom a las concesionarias que ganaron la última licitación para operar buses del sistema Red*. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/zoom-a-las-concesionarias-que-ganaron-ultima-licitacion-para-operar-buses-del-sistema-red/DF4RS5Q7TVF5TDI5EMB7KJ5YEY/>
- Ministerio de Energía. (2021). *Estrategia Nacional de Electromovilidad 2021*. https://energia.gob.cl/sites/default/files/documentos/estrategia_nacional_de_electromovilidad_2021_0.pdf
- Ministerio de Energía. (2021). *Ley N.º21 305: Sobre eficiencia energética*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1155026>
- Ministerio de Energía. (2024). *Modificación al Régimen de Clientes Libres: Reducción del umbral de potencia conectada de 500 kW a 300 kW*. Gobierno de Chile. <https://www.energia.gob.cl/noticias/nacional/ministerio-de-energia-anuncia-reduccion-del-umbral-para-clientes-libres-a-300-kw>
- Ministerio de Hacienda. (2023). *Decreto 35: Modifica concesión de servicio público de telefonía móvil a la empresa Telefónica Móviles Chile S.A.* <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=274734>
- Ministerio del Medio Ambiente. (2022). *Ley Marco de Cambio Climático (Ley N.º 21.455)*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1170509>

- Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. (2022, diciembre). *Luego de 13 años Red Movilidad presenta un nuevo operador*. <https://www.mtt.gob.cl/archivos/33443>
- Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. (2023). *Estudio de Satisfacción de Usuarios del Sistema Red Movilidad 2023*. <https://www.mtt.gob.cl/archivos/34132>
- Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. (2024, 17 de junio). *Red Movilidad: 1 de cada 10 buses es manejado por una mujer*. <https://www.mtt.gob.cl/archivos/36611>
- Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones & Directorio de Transporte Público Metropolitano. (2024). *Contenidos esenciales – Licitación Sistema Red Movilidad 2024*. <https://www.mtt.gob.cl/archivos/37346>
- Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones & Directorio de Transporte Público Metropolitano. (2024, 9 de diciembre). *Contenidos esenciales – Licitación Sistema Red Movilidad 2024*. <https://www.mtt.gob.cl/archivos/37346>
- Ortega, P. (2024, 30 de septiembre). *Zoom a las concesionarias que ganaron última licitación para operar buses del sistema Red. La Tercera*. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/zoom-a-las-concesionarias-que-ganaron-ultima-licitacion-para-operar-buses-del-sistema-red/DF4RS5Q7TVF5TDI5EMB7KJ5YHEY/>
- Pérez, P. (2024). *Entrevista a Patricio Pérez, gerente general de Metropól Chile*. Documento interno no publicado.
- Servicio Nacional de Aduanas. (2024). *Tiempos promedio de tramitación aduanera por tipo de carga*. <https://www.aduana.cl/>
- Sitios oficiales de operadores Red Movilidad. (2024–2025). *Páginas web corporativas de los operadores del sistema Red Movilidad*. <https://www.metropolchile.cl>, <https://www.metbus.cl>, <https://www.redbusurbano.cl>, <https://www.subus.cl>, <https://www.vule.cl>, <https://www.voysantiago.cl>, <http://sturbano.cl>, <http://www.granamericaschile.cl/>, <https://www.conectamobility.cl/>.

8. Anexos

Resumen entrevista gerente general Metropol Chile, Patricio Pérez

(Entrevista realizada el martes 24 de junio de 2025, en las oficinas centrales de Metropol Chile, Santiago)

Entrevistador:

Hola Patricio, muchas gracias por recibirnos. En esta reunión, la idea es poder entender mejor cómo está funcionando Metropol Chile por dentro, saber en gran detalle el tema interno de la empresa, profundizar más allá de la operación.

Patricio Pérez:

Sí, claro. Mira, nosotros somos una empresa joven en Chile, y eso se nota en todo. Llegamos recién en 2023, con un equipo que en parte venía de Argentina, pero la mayoría se armó acá. Y eso tiene cosas buenas y otras más difíciles. Hay mucho por ordenar todavía: los procesos, las comunicaciones, el sentido de pertenencia. Estamos en pleno camino de “construcción” podríamos decir.

Entrevistador:

¿Cuántos trabajadores tiene hoy Metropol y cómo está compuesta su estructura interna?

Patricio Pérez:

Hoy somos cerca de 2.670 trabajadores en Chile. Nuestra estructura es jerárquica tradicional, con una Gerencia General a mi cargo, y cinco gerencias principales: Administración y Finanzas, Operaciones, Personas, Estrategia y Control de Gestión, y Flota. Además, tenemos el área Legal y una Asistente de Gerencia que depende directamente de mí. Cada gerencia tiene equipos propios, pero el funcionamiento diario se sostiene en los terminales, donde están nuestros conductores, mecánicos y supervisores. En total operamos siete patios, cuatro de ellos electroterminales.

Entrevistador:

¿Y cómo es el tema de la operación en los terminales? Da la sensación de que es bastante compleja.

Patricio Pérez:

Sí, lo es. En los terminales pasa todo, ahí están los conductores, los mecánicos, los supervisores... ellos sostienen el día a día.

Para la operación usamos inteligencia artificial a través del sistema Optibus, que nos ayuda a planificar rutas y programar la carga de los buses en los electroterminales. Para alimentar los buses eléctricos tenemos una alianza con Copec-Voltex, y eso nos ha permitido mantener niveles altos de eficiencia energética. Además, contamos con un modelo integrado, donde el mantenimiento de los buses, su carga y la misma operación, lo vemos nosotros.

Tenemos 741 buses en total, 341 son eléctricos. También utilizamos sistemas de telemetría y análisis predictivo para monitorear variables como velocidad, consumo o estado de baterías.

Entrevistador:

Y su relación con los proveedores de tecnología o mantenimiento de buses, ¿cómo es?, ¿cómo la llevan?

Patricio Pérez:

Trabajamos con proveedores bien especializados en temas de electromovilidad, piensa que todo lo que usamos, buses, baterías, cargadores, etc, requiere soporte técnico de alto nivel. Tenemos relación con fabricantes como Yutong, King Long y BYD, que son los que proveen la mayor parte de nuestra flota. En general, los repuestos menores los tenemos en stock local o llegan rápido desde distribuidores nacionales, pero los componentes grandes, como baterías o piezas de tren motriz, vienen desde Asia y ahí el proceso es más largo. Normalmente, por barco toma entre 35 y 45 días hasta Chile, más unos días de aduana, y en emergencias los traemos por avión en menos de una semana. Para evitar que eso afecte la operación, hay contratos de mantenimiento integral con los fabricantes y buffers

de repuestos críticos. Eso nos da estabilidad y nos permite mantener el rendimiento que exige el DTPM.

Entrevistador:

Cambiando de tema ¿Cómo o cuál es la cultura interna en Metropol?

Patricio Pérez:

Culturalmente, somos una empresa muy enfocada en el cumplimiento. Eso se da igual porque te lo regula mucho el sistema Red Movilidad. Nos miden por varios índices, como frecuencia, puntualidad, regularidad. Entonces la gente aprende rápido que lo importante es que el bus salga a la hora.

Pero estructuralmente también hay un tema. Tenemos más de 2.600 trabajadores distribuidos en distintas comunas, con horarios que se cruzan, turnos de madrugada...Es complicado generar espacios donde los trabajadores puedan compartir, cuando la operación no se detiene nunca. No es como una oficina donde puedes hacer reuniones cada semana y todos llegan.

Entrevistador:

¿Y cómo se vive el clima laboral dentro de esa dinámica?

Patricio Pérez:

Yo te diría que en general hay compromiso, pero falta identidad. La gente cumple su trabajo, hace su ruta, pero no siempre siente que es parte de la empresa, hace la pega nomás. En Argentina eso está más consolidado, porque llevan más años, existe una dinámica interna distinta.

Un tema bien complicado y donde yo creo que más hay que invertir fuerzas, es en la alta rotación que existe en conductores. El mercado laboral del transporte en Santiago está muy competitivo; los trabajadores se cambian de empresa por diferencias pequeñas de sueldo o por la ubicación del terminal. No sé, por ejemplo, te llama Metbus te ofrece \$100.000 más y se van de inmediato. Hemos tenido que reemplazar muchos conductores, y eso afecta harto la operación. Por ejemplo, ha habido días donde no han podido salir buses porque no hay

conductores que los manejen, y lamentablemente eso nos pega después en las evaluaciones e informes que hace la DTPM.

Bueno, ese es uno de nuestros más grandes dolores, les podría decir. Y volviendo a su pregunta, en cómo afecta el clima laboral, creo que habla por sí mismo, ya que no hay algo que retenga a los conductores, sentirse parte de Metropól o estar orgulloso de pertenecer a esta empresa. Ahí hay un trabajo serio que debemos hacer con los conductores para retenerlos.

Entrevistador:

Y, por ejemplo, ¿tienen instancias para reforzar esos temas de identidad o pertenencia?

Patricio Pérez:

No como quisiéramos. A lo más hemos realizado algo cuando hemos recibido buses nuevos, hacemos algo pequeño... un desayuno, una charla, algo así. Pero no es sistemático todavía. Esas instancias o programas internos, creo que es clave para que los trabajadores se sientan parte, con los conductores. Habría que ver cómo trabajamos con ellos en temas de tiempo, ya que marcan sus turnos y se van.

Entrevistador:

Y en temas de comunicación interna, canales formales de la empresa. ¿Cómo lo trabajan?

Patricio Pérez:

Tenemos algunos canales formales, como correos o intranet, pero los mails generalmente no los abren los conductores, están en terreno. Hemos hecho algunas reuniones por terminales, visitas de quienes trabajamos en oficina, para lograr comunicar valores de la empresa a los trabajadores, por ejemplo, ya que los canales formales son poco vistos por quienes están en los buses.

Hay una distancia natural entre lo que pasa acá, en las oficinas, y lo que ocurre en San Bernardo o Renca. A mí me ha pasado que a veces me entero de cosas por un supervisor o por WhatsApp, antes que por los canales formales.

Entrevistador:

Y yendo a otro tema, ¿cómo fue el proceso y la experiencia con la incorporación de mujeres conductoras?

Patricio Pérez:

Hemos trabajado en varios programas como “Iron Woman” que realizamos junto a Volvo, también hemos trabajado en el programa “Mujeres Conductoras” del DTPM.

Aunque sigue siendo un rubro muy masculino, y en algunos terminales eso se nota hartito. Hoy tenemos mujeres manejando en todos los terminales. Yo diría que alrededor del 20%, que corresponde a 210 mujeres más o menos, está trabajando en nuestra empresa como conductora. Lo más importante es que las que han llegado, han tenido el mismo desempeño e incluso un poco mejor, por temas de amabilidad con el pasajero, que los hombres. En ese sentido, tenemos una oportunidad para desarrollar con ellas.

Entrevistador:

¿Dirías que Metropól tiene una cultura más técnica o humana?

Patricio Pérez:

Por ahora, más técnica. Y no lo digo como algo negativo. Es lo que nos ha permitido operar bien desde el día uno. Somos una empresa que cumple, que responde. Pero claro, hay que equilibrar eso con una mirada más humana. Pienso que nuestro gran desafío no es la operación, donde hay una base, un trabajo, y por supuesto es lo primero, sino la conexión entre las personas que hacen posible la operación. Eso es cultura, al final.

Entrevistador:

¿Y cómo se ve ese desafío a futuro? ¿Se está trabajando?

Patricio Pérez:

Por ahora no, pero lo podemos trabajar a mediano y largo plazo. Tenemos gente muy valiosa, equipos técnicos de primer nivel, que vienen con la experiencia de

Argentina, y buses modernos, contamos con 341 eléctricos y 741. Lo que falta es tejer el relato común, esa sensación de “yo soy parte de Metropol”. No se logra de un día para otro, pero se construye con tiempo y trabajo. Te voy a decir algo que siempre repito en las reuniones: “La cultura de Metropol se vive en los terminales, no en las oficinas”.