



Plan Estratégico de la Empresa Municipal de Transportes de Madrid 2021-2025

Resumen Ejecutivo

Diciembre 2021



METROPOLIS

Introducción

La Empresa Municipal de Transportes constituye uno de los principales símbolos de la **movilidad** y del **transporte público** en nuestra ciudad. Desde su nacimiento en 1947, ha estado intrínsecamente ligada a la historia de Madrid y de los madrileños. En estos casi **75 años**, ha vivido en primera persona la enorme transformación del transporte urbano en superficie, lo que la consolida como una **referencia nacional e internacional** en materia de innovación, sostenibilidad, accesibilidad y vocación de servicio.

Por sus instalaciones han pasado trolebuses y tranvías que, a lo largo de los años, han dado paso a vehículos cada vez más modernos y más respetuosos con el medio ambiente. Un icono de la movilidad urbana cuyos autobuses transportaban, antes de la pandemia, **1.600.000 pasajeros diarios**.

Con 9.816 empleados y cinco grandes centros de operaciones, EMT dispone de 2.068 autobuses y opera 219 líneas que vertebran nuestra ciudad a través de una red de casi 3.900 kilómetros y 10.574 paradas. Un servicio que en la actualidad se enfrenta al reto de la **digitalización** y la progresiva **electrificación**. Con este objetivo, en enero de 2023, el diésel desaparecerá de la flota de la EMT y en 2027 un tercio de los vehículos serán **eléctricos**.

En la última década, **EMT** ha reforzado su papel como **actor principal de la movilidad urbana** al asumir la gestión de los aparcamientos y la grúa municipales, BiciMAD y el Teleférico de Madrid. Gestiona casi 12.500 plazas de aparcamiento distribuidas en 28 estacionamientos municipales; 77 grúas y sus 5 depósitos y el servicio de bicicletas compartidas BiciMAD que, en los dos últimos años, ha experimentado la mayor expansión de su historia y está presente en 15 distritos de la ciudad con 258 estaciones.

EMT afronta ahora el desafío de la adaptación a los **nuevos hábitos de movilidad** de los madrileños y la **integración de sus servicios**. En este contexto, el Plan Estratégico se configura como el instrumento clave que consolidará la **transformación** de EMT y su **liderazgo** en la movilidad del siglo XXI. Un plan ambicioso e integral que apuesta por una **empresa moderna y vanguardista** y que sitúa al **cliente** en el centro de la organización.

El Plan profundiza en la **sostenibilidad**, la **electrificación**, la **eficiencia** y la **digitalización** de los servicios y diseña una empresa global e innovadora que represente a Madrid y los madrileños en el mundo.

El Plan Estratégico se configura como el instrumento clave que consolidará la transformación de EMT y su liderazgo en la movilidad del siglo XXI



Borja Carabante Muntada
Delegado del Área de Gobierno de Medio Ambiente y Movilidad



Introducción

La **movilidad**, sostenible, eficiente y accesible es un **elemento estructurante** de una ciudad. Madrid, capital de España y cuarta ciudad de la Unión Europea, mantiene una apuesta decidida y mantenida en el tiempo por la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos, y liderar un estilo de vida casi único en el mundo. En este contexto la **Empresa Municipal de Transportes de Madrid** afronta el reto de definir una **estrategia de futuro** para una empresa modelo en la prestación de servicios de movilidad. Es así como nace este Plan Estratégico, en una coyuntura casi sin precedentes para la sociedad actual.

La ciudad de Madrid vive en un entorno cambiante y dinámico, que se ha visto especialmente afectado en los últimos dos años por la **pandemia de COVID-19**. Estas circunstancias han tenido repercusiones relevantes en muchos de los ámbitos de la vida de los ciudadanos. Un incremento del desempleo, el aumento del comercio electrónico, la generalización del trabajo en remoto o la reducción drástica de la actividad en algunos sectores productivos **han impactado de forma notable sobre la movilidad de la ciudad**.

Esto supone un **desafío de primer orden** para una empresa como EMT Madrid, cuyo objetivo es dar el mejor servicio de **movilidad en superficie de la ciudad de Madrid** dando respuesta a las necesidades de los ciudadanos, y ser por tanto el **principal agente de la transformación de la movilidad en Madrid**.

Hay que tener en cuenta también una serie de **retos**, tanto desde la perspectiva de **provisión de servicios de interés general**, como desde la visión más interna de **organización y gestión empresarial**. Así, por un lado, se incorporan en este Plan los nuevos compromisos medioambientales, y se consideran variables como el crecimiento demográfico, la aparición de nuevas tecnologías o las demandas de los ciudadanos. Por otro lado, como sociedad mercantil cuyo accionista único es el Ayuntamiento de Madrid, EMT tiene una serie de retos y responsabilidades más allá de la provisión

de servicios de movilidad, que van desde la óptima gestión empresarial hasta las condiciones de trabajo que hagan atractiva la empresa para sus 9.816 trabajadores.

Existen una serie de **tendencias** a nivel mundial que proponen cambios en los modelos urbanísticos y de movilidad de las ciudades, y que se han acelerado como consecuencia de la pandemia. Así, la necesidad de vivir en ciudades más sostenibles y accesibles, ha hecho de la **movilidad** uno de los **ejes estratégicos** de la **política de los gobiernos** municipales, autonómicos y nacionales.

EMT Madrid es uno de los principales agentes de la transformación de la movilidad en Madrid

Tomando en consideración todo lo anterior, EMT ha diseñado un Plan Estratégico que, a través de sus objetivos corporativos y estratégicos, busca un posicionamiento competitivo tanto en sus actividades actuales como en nuevas oportunidades o en la eficiencia interna que para lograr la consecución del propósito general de la empresa: **“ser la empresa pública de la ciudad de Madrid referente e integradora de la movilidad sostenible”**.



Alfonso Sánchez Vicente
Director Gerente

Resumen ejecutivo

Índice

1. EMT Madrid: Introducción y contexto	7
1.1. Principales hitos	7
1.2. Líneas de negocio de EMT Madrid	8
1.3 El papel de EMT en la movilidad de Madrid	12
2. Análisis y posicionamiento de la compañía	13
2.1. Análisis PESTEL	14
2.2 Análisis por negocio	16
2.3 Principales tendencias de movilidad	21
2.4. Retos y oportunidades de EMT	22
3. Formulación estratégica de EMT	23
3.1. Propósito general y objetivos corporativos	24
3.2. Ejes estratégicos	25
3.3. Proyectos destacados	26
4. Resultados esperados	28
4.1. Principales magnitudes	29
4.2. Calendario de impactos	31

1 | EMT Madrid: Introducción y contexto

1.1 Principales hitos

EMT Madrid hoy es el resultado de una historia de **casi 75 años**, donde la compañía ha crecido al tiempo que crecía Madrid, ha ampliado su oferta de servicios y se ha establecido como el **referente en movilidad de superficie de la ciudad**.

Los principales hitos de la evolución de EMT Madrid son:

- 1947** ● Se crea la Empresa Municipal de Transportes (EMT).
- 1952-1972** ● EMT se hace cargo de la red de tranvías de la Compañía Madrileña de Urbanización y presta los servicios de **trolebús** y de **tranvías** hasta su desaparición en 1972.
- 1985-1997** ● Se integra en la autoridad de transporte **CRTM**, creándose el Abono Transporte. Además, operan los primeros autobuses de **Gas Natural**.
- 2004-2018** ● EMT comienza a gestionar **aparcamientos**, las **grúas municipales**, **BiciMAD** y el **Teleférico** de Madrid.
- 2019-2021** ● La empresa apuesta por la **movilidad eléctrica**, con la transformación hacia una flota limpia, y la **movilidad integrada**, con el desarrollo de Madrid Mobility 360 y **pilotos innovadores**.



1.2 Líneas de negocio de EMT Madrid

EMT es un **operador de movilidad en superficie** que ofrece a los ciudadanos diferentes servicios en la ciudad de Madrid. Las capacidades de la compañía le permiten ofrecer un **catálogo de servicios**, que ha ido evolucionando y diversificando a lo largo del tiempo, cada vez más extenso, diverso, integrado y centrado en el cliente, orientándose a una movilidad cada vez más eficiente y sostenible.

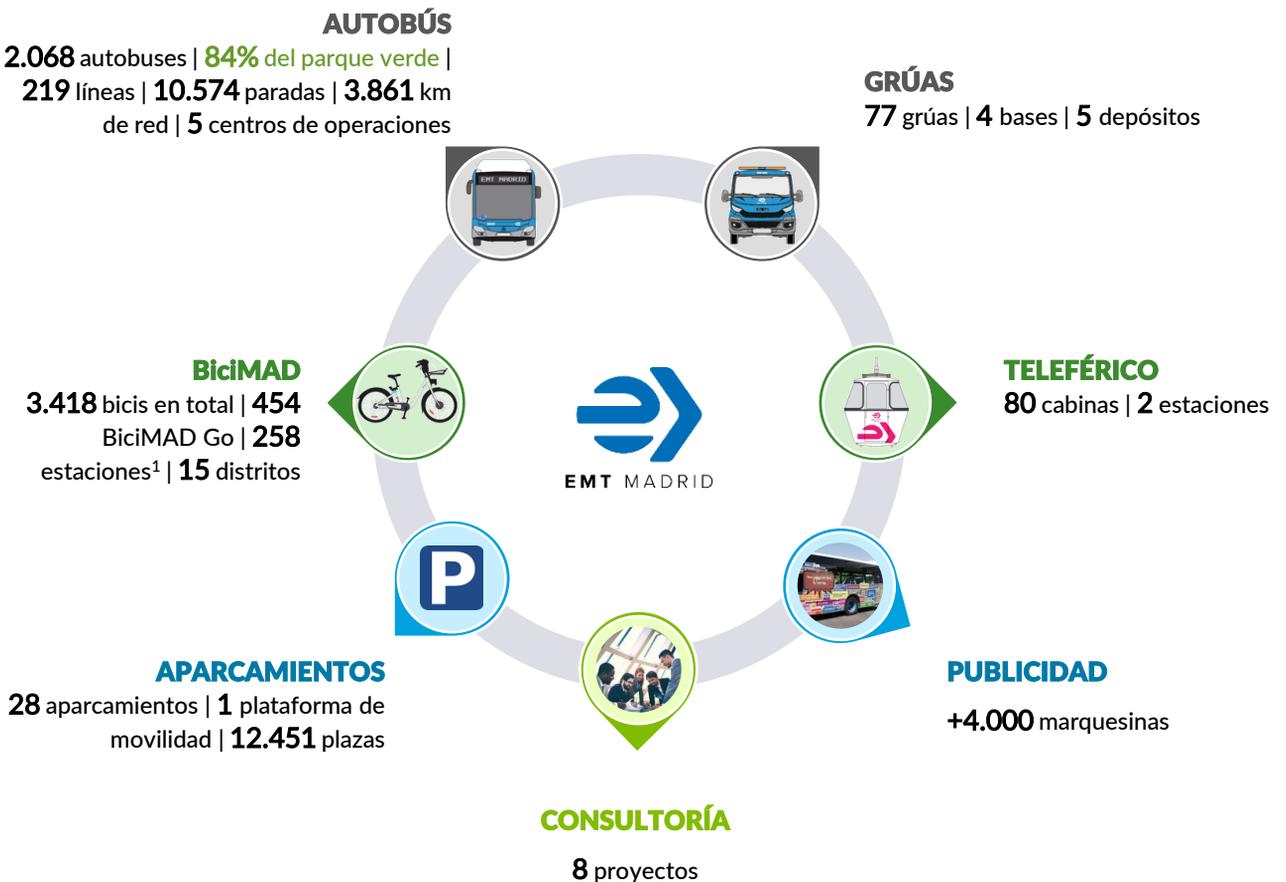
Actualmente, dispone de las siguientes **líneas de negocio y activos** de la empresa son:

Para acceder a la información de gestión de la compañía, escanear el siguiente código QR:



Informe de Gestión 2020¹

Activos EMT 2021



Nota ¹: Instalaciones de vehículos de Movilidad urbana compartida.
Fuente: EMT Madrid.

La **pandemia** de COVID-19 supuso una **reducción** de la **movilidad** (descenso de hasta el 86% de la demanda), con su consiguiente **impacto** en la **actividad** de EMT Madrid. A pesar de ello, la **oferta** de transporte público en la ciudad de Madrid se **mantuvo**, proporcionando un modo de **movilidad seguro** para los **ciudadanos**.

A continuación se presenta la diferencia a nivel de actividad entre 2019 y 2020 para cada línea de negocio y su impacto en la distribución de ingresos de la empresa.



Actividad EMT 2019-2020

AUTOBÚS

439,8M viajeros (2019) |
241,6M viajeros (2020)

€ **559,10 M€** (87,49%) (2019) |
620,40 M€ (91,23%) (2020)



GRÚAS

43.306 vehículos retirados (2019) |
32.656 vehículos retirados (2020)

€ **31,47 M€** (4,92%) (2019) |
28,92 M€ (4,25%) (2020)

BiciMAD

3,8M viajes (2019) |
3,5M viajes (2020)

€ **9,42 M€** (1,47%) (2019) |
6,79 M€ (1,00%) (2020)



TELEFÉRICO

353.667 pasajeros (2019) |
110.163 pasajeros (2020)

€ **1,58 M€** (0,25%) (2019) |
1,07 M€ (0,16%) (2020)

APARCAMIENTOS

17,20 M€ (2,69%) (2019) |
12,98 M€ (1,91%) (2020)



PUBLICIDAD

€ **18,70 M€** (2,93%) (2019) |
8,98 M€ (1,32%) (2020)

CONSULTORÍA

€ **1,57 M€** (0,25%) (2019) |
0,90 M€ (0,13%) (2020)

€ Ingresos

Nota 1: Los ingresos se completan con Subvenciones de capital, Subvenciones y Aportaciones y Resto.

Nota 2: Los ingresos de Grúas corresponden íntegramente a Subvenciones de Capital y Subvenciones y Aportaciones.

Fuente: EMT Madrid.

EMT Madrid cuenta con **9.816 trabajadores, 7 líneas de negocio y 5 Centros de Operaciones** que la habilitan para prestar unos servicios integrados, orientados al cliente y que favorecen una movilidad sostenible y eficiente.

Las principales características de cada negocio son las siguientes:



Autobús

El servicio de autobús supone la **mayor parte del negocio** de EMT Madrid, en concreto, el 79,02% de los ingresos en 2020. Por ello, gran parte de los recursos se enfocan a la operación del autobús, así como a la transformación hacia una flota limpia o la modernización de las tareas en los Centros de Operaciones.

El servicio cuenta con 2.068 autobuses, de los cuales **el 84% forman parte del parque verde o flota limpia**. Con ellos, en 2020 se movieron **241,6 millones de pasajeros**, lo que supone una reducción de más del 45% respecto al 2019 y muestra el severo impacto de la pandemia de COVID-19 en la movilidad.

Así, el servicio de autobús de EMT Madrid es en la actualidad un referente a nivel nacional e internacional, destacando en ámbitos como la sostenibilidad y electrificación de la flota o la accesibilidad.



Aparcamientos

La empresa gestiona actualmente **28 aparcamientos**, suponiendo un total de **12.451 plazas en la ciudad de Madrid**, un poco menos del 9% de las plazas de aparcamientos de la ciudad (no se incluyen las plazas de estacionamiento en superficie, como el SER). Las plazas se dividen entre plazas de residentes, de rotación y de aparcamientos disuasorios, un servicio que sólo presta EMT en la ciudad.

Nota: Se considera flota limpia la compuesta por vehículos que usen alguno de los siguientes combustibles alternativos: hidrógeno, eléctricos de batería (incluidos los híbridos enchufables), gas natural (tanto GNC como GNL, incluido el biometano), biocombustibles líquidos, combustibles sintéticos y parafínicos o GLP (UE, 2019).

El servicio, que supone el 1,65% de los ingresos de EMT Madrid, está en pleno desarrollo, y es voluntad de la empresa **transformar los aparcamientos en activos clave de la movilidad sostenible** con una oferta de servicios ampliada para que sirvan, no solo como estacionamiento, sino como **hubs de movilidad** que ayuden a descongestionar la movilidad de la ciudad y a prestar servicios de valor añadido para los usuarios.



BiciMAD

Con el objetivo de favorecer la movilidad sostenible en la ciudad, EMT Madrid ofrece el **servicio de alquiler de bicicletas compartidas**.

Con **258 estaciones** distribuidas en 15 distritos de la ciudad y 2.964 bicicletas, en 2020 se realizaron **3,5 millones de viajes**, confirmándose la tendencia hacia un mayor uso de la bicicleta entre la población madrileña.

Por otro lado, el Ayuntamiento apuesta también por la movilidad ciclista como un elemento clave para el desarrollo de una **movilidad sostenible**, por lo que continua ampliando la red ciclista, favoreciendo la expansión de BiciMAD, representado por el **numero máximo de usuarios** alcanzado en abril de 2021 (79.140)



Grúas

Otro de los servicios de la compañía es el de ayuda a la movilidad, es decir, las grúas municipales. **Con 77 grúas, 4 bases y 5 depósitos**, en 2020 se retiraron 32.656 vehículos, facilitando la movilidad en la ciudad de Madrid.



Teleférico

El Teleférico de Madrid, que opera EMT Madrid desde 2018, es una **infraestructura histórica** de la ciudad y de la Casa de Campo. Con 80 cabinas, trasladó en 2020 **110.163 pasajeros**, una reducción del 68,85% respecto al año anterior, debido al impacto de la pandemia en la movilidad internacional y a los efectos de la tormenta Filomena en las instalaciones de la Casa de Campo.



Publicidad

Además de los servicios de movilidad, EMT gestiona la **explotación publicitaria en sus autobuses y aparcamientos**, y gestionado el contrato de conexión directa de las más de 4.000 marquesinas. El servicio supone el 1,3% de los ingresos.

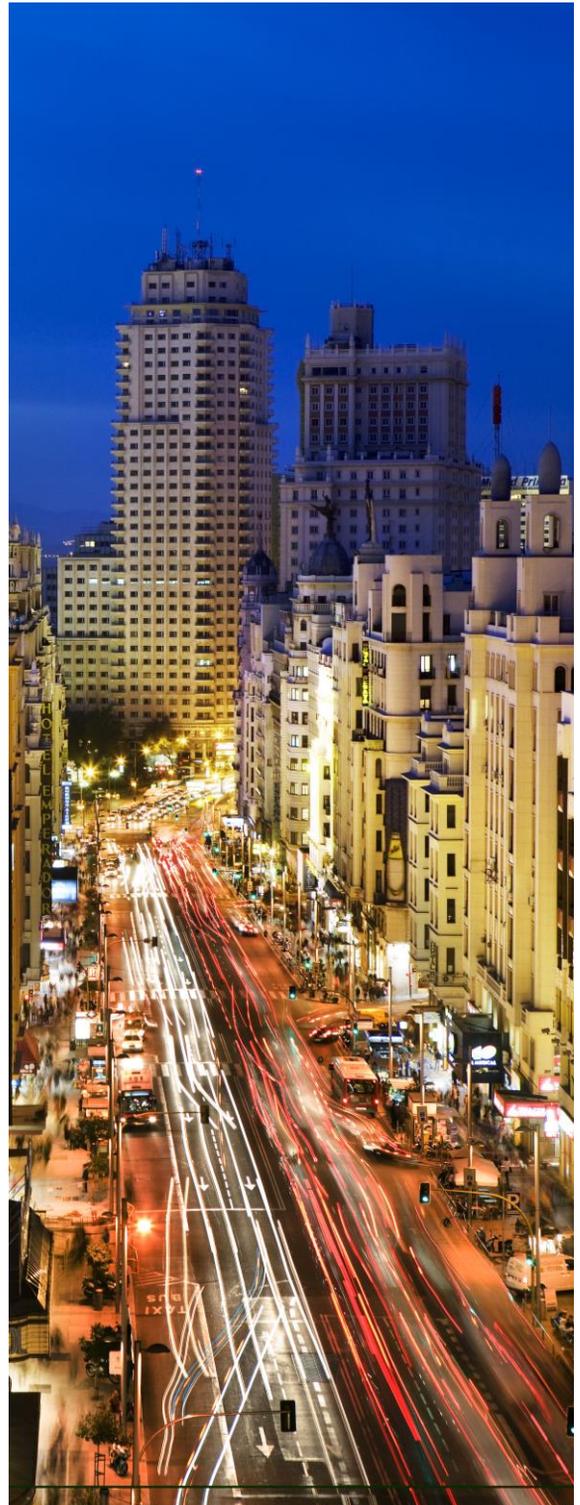


Consultoría

Por último, EMT Madrid cuenta también con un servicio de consultoría, que realiza **proyectos de transporte a nivel internacional** y proyectos de **urbanismo y movilidad** en Madrid. En 2020 se llevaron a cabo 5 consultorías externas y 3 de urbanismo y movilidad en Madrid.

Por otro lado, desde el servicio se participa en proyectos de investigación e innovación en el transporte, fomentado a través de las 4 **cátedras** universitarias de investigación impulsadas desde EMT con grandes empresas y universidades de referencia internacional.

EMT Madrid cuenta con 9.816 trabajadores, 7 líneas de negocio y 5 Centros de Operaciones que la habilitan para prestar unos servicios integrados, orientados al cliente y que favorecen una movilidad sostenible y eficiente



1.3 El papel de EMT en la movilidad de Madrid

Las capacidades y la variedad de servicios que ofrece EMT Madrid hacen que la empresa tenga un **papel principal en la movilidad de la ciudad.**

Movilidad de Madrid

En el ámbito de influencia de EMT Madrid, que incluye las coronas Madrid Almendra y Madrid Periferia (interior M30), que alcanza al 50% de la población de la Comunidad de Madrid, se realizan **más de 7,73 millones de viajes** diarios, repartidos entre movilidad peatonal (36%) y mecanizada (64%)

Movilidad en transporte público

En dichas coronas, el peso del **transporte público es muy significativo**, suponiendo el 33% de los viajes totales. En concreto, supone el 50,6% de los viajes mecanizados: **más de 2,5 millones de desplazamientos** de media en una jornada laboral media.

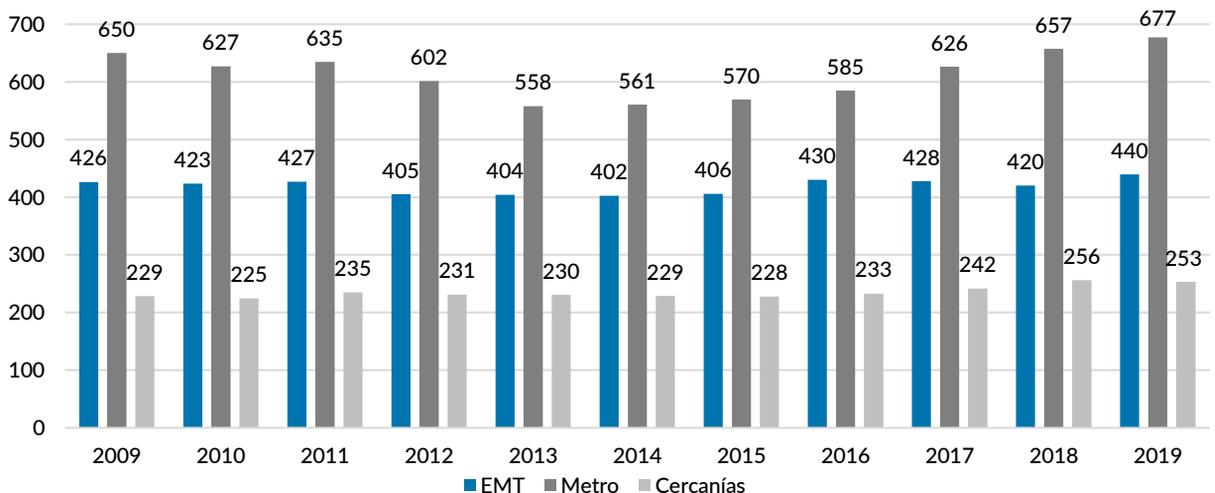
EMT Madrid es la segunda opción de transporte público en Madrid, con una cuota del 29,25%¹, y un crecimiento acumulado de 2014 a 2019 de un 9,3%

EMT Madrid

Dentro de la movilidad en transporte público, **EMT Madrid es responsable del 29,25% de los viajes**, unos **1.110.000** desplazamientos diarios entre el servicio de autobús (1.100.000) y BiciMAD (10.000). En 2019 en una jornada laboral media, EMT llegó a realizar **1.600.000 desplazamientos diarios** en día laborable

En cuanto al reparto modal en comparación con los demás modos de transporte público, EMT Madrid es la segunda alternativa con cerca de **1,5 millones de etapas diarias** en 2018, por detrás de los 2 millones de etapas del Metro (que opera en más municipios que Madrid) y muy por encima de otras opciones como los autobuses interurbanos y Cercanías, también de influencia supramunicipal.

Demanda anual de viajeros de los 3 principales operadores de transporte público en Madrid² (millones)



Fuente: Informes actividad operadores

Nota 1: Encuesta Domiciliaria de Movilidad 2018, ámbito Comunidad de Madrid.

Nota 2: Los ámbitos de actuación de los operadores difieren (EMT 1 municipio, Metro 13 municipios y Cercanías 32 municipios).

Nota 3: Un "viaje" hace referencia al trayecto origen-destino. Una "etapa" hace referencia a los modos de transporte utilizado en un mismo viaje. Así, un viaje puede contener varias etapas de uno o varios modos de transporte distintos.

2 | Análisis y posicionamiento de la compañía

El análisis del posicionamiento de la compañía se basa en el análisis **interno** y del entorno de EMT, incluido un análisis **PESTEL**, **informes de referencia** en el sector y la comparativa con una selección de **autoridades del transporte** y otros **operadores internacionales**, para los servicios de autobús, bici y aparcamientos.

Análisis interno EMT

- ✓ 17 Entrevistas con Directores y Jefes de Área
- ✓ 3 workshops con el Comité de Dirección
- ✓ 3 workshop con mandos intermedios, conductores y personal de taller
- ✓ + 70 reuniones de trabajo
- ✓ Informes internos EMT
- ✓ Visitas a Centros de Operaciones, BiciMAD y el Teleférico

Informes de referencia

- ✓ Deloitte Insights
- ✓ Barómetro de la Nueva Movilidad, RACC Mobility Institute
- ✓ Informes UITP
- ✓ DBK Sectores Aparcamientos Mercado Ibérico, 2019

Análisis del entorno

- ✓ Estrategia de Sostenibilidad Ambiental Madrid 360
- ✓ Estado de la Movilidad de la ciudad de Madrid 2020
- ✓ Encuesta Domiciliaria de Movilidad 2018
- ✓ Hoja de ruta hacia la neutralidad climática 2050
- ✓ Nueva Ordenanza de Movilidad Sostenible 2021
- ✓ Plan de Movilidad Urbana Sostenible de la ciudad de Madrid
- ✓ Acuerdos de la Villa 2020
- ✓ Objetivos de Desarrollo Sostenible
- ✓ Pacto Verde Europeo
- ✓ Acuerdos de París

Principales referencias internacionales

Las autoridades del transporte y operadores internacionales analizados, para los servicios de autobús, bici y aparcamientos, se muestran en el siguiente gráfico:



Nota 1: Para el servicio de autobús se ha tomado como referencia tanto operadores como autoridades del transporte.

Nota 2: En el caso de bicicletas, EMT, Tfl y LADOT también se han utilizado para el análisis.

Nota 3: En el caso de aparcamientos, EMT, Tfl, LADOT y AT también se han usado para el análisis, junto con los datos de Madrid de los operadores SABA e Indigo.

2.1 Análisis PESTEL

La empresa opera sus servicios en un ecosistema diverso. Para analizar el impacto que tiene sobre su negocio, se consideran los siguientes entornos:

Entorno Político

El entorno político de la compañía se caracteriza por la dependencia de su **accionista único**, el **Ayuntamiento de Madrid**, que considera a EMT Madrid como un **catalizador de las políticas de sostenibilidad** y de la mejora de la calidad del aire. A nivel nacional y europeo destaca el impacto de **directrices y programas de financiación y apoyo**, como los fondos FEDER o el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, con objetivos orientados a la **descarbonización de las economías** y la **reducción del impacto medioambiental**, fomentando una **movilidad sostenible**.

Entorno Económico

La economía de la región de Madrid ha **iniciado la recuperación** con fortaleza, con un **crecimiento del PIB en el cuarto trimestre** del año 2020 del 4,4% frente al 0,4% registrado en el conjunto de España. Respecto a la **inversión extranjera**, Madrid recibe más del 80% de inversión bruta extranjera y la inversión de Madrid en el exterior supone un 90% de la emitida por el conjunto de España.

Entorno Sociocultural

El entorno sociocultural destaca por el **crecimiento y envejecimiento** de la población total de Madrid. Además, Madrid es la región de España que registraba **mayores niveles de trabajo en remoto antes de la pandemia** (26,6% de los ocupados trabajaba en remoto al menos 2 días, más de 10 puntos por encima del promedio nacional), por lo que se prevé que se consolide en el futuro. En cuanto a la **movilidad**, el transporte público está comenzando a **recuperar los niveles de uso** previos a la pandemia.



EMT Madrid opera sus servicios en un ecosistema diverso, por lo que debe tener en cuenta los impactos de un entorno en constante transformación

Entorno **Tecnológico**

La **digitalización** de la sociedad y las **tecnologías específicas** del sector de la movilidad son las dos grandes palancas de transformación del entorno donde opera la compañía, con impacto en ámbitos como las **infraestructuras**, la **energía** de propulsión o la prestación de **servicios al viajero**, brindando nuevas oportunidades para el desarrollo de servicios integrales de movilidad y facilitando la intermodalidad.

Entorno **Ecológico**

El sector del transporte tiene un impacto considerable en el **medio ambiente**. Por ello, desde todas las administraciones se fomenta la **movilidad sostenible**, con políticas como los ODS y el Pacto Verde Europeo, la Agenda 2030 o la **Estrategia de Sostenibilidad Ambiental Madrid 360** del Ayuntamiento de Madrid, y con medidas específicas como la limitación de la movilidad de vehículos contaminantes o la ayuda a la compra de vehículos de bajas emisiones.

Entorno **Legal**

EMT Madrid es una **sociedad mercantil municipal** bajo la forma de sociedad anónima propiedad del Ayuntamiento de Madrid. Opera bajo el marco legislativo de las empresas públicas, por lo que ofrece **servicios regulados**. El servicio de autobús, el principal servicio de la empresa, es una **gestión directa** encomendada por el Ayuntamiento de un servicio de interés general, en base a los convenios existentes entre el Ayuntamiento, el CRTM y la propia EMT Madrid.

2.2 Análisis por negocio

Se presenta a continuación, para cada uno de los principales negocios (autobuses, aparcamientos y bicicletas), un análisis que comprende tanto el **estado actual del servicio** como la **comparativa con otros operadores de referencia**.

Autobuses: estado actual

Caracterización de la red

La totalidad de la red de transporte colectivo en superficie en el **ámbito urbano** de Madrid está atendida por los servicios de autobús de EMT Madrid, que cuenta con una extensión de más de **3.800 kilómetros**, repartidos en **219 líneas** que dan cobertura a todos los **distritos** del municipio de Madrid, con el siguiente ámbito de actuación:

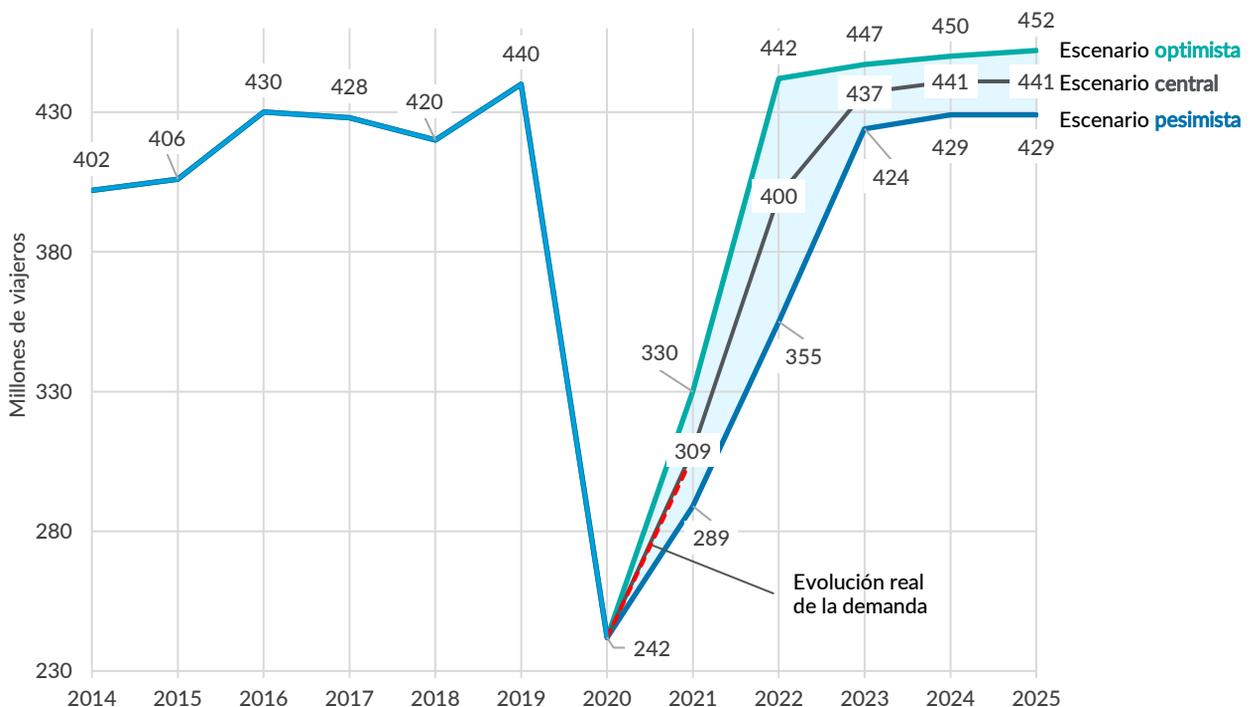
Indicadores de la oferta

El **98% de la población residente** en Madrid dispone de una parada de autobús urbano ubicada a menos de 300m de su residencia, demostrando la amplitud de la red de la empresa.

Estimaciones de demanda

Se han identificado dos variables que permiten proyectar la demanda de viajeros: la **evolución del PIB** de la CAM y la previsión de **implantación del trabajo** en remoto. Las previsiones apuntan a una **recuperación del 80%** de la demanda de viajeros para **finales de 2021** y una **recuperación total** a **inicios de 2024** para el escenario central.

Escenarios de evolución de la demanda de autobús de EMT Madrid (millones de viajeros anuales)

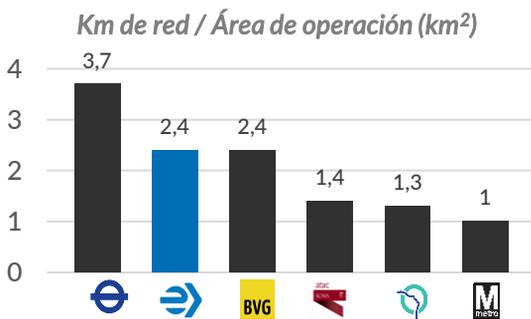


Fuente: Elaboración propia en base a modelos estadísticos basados en la evolución del PIB de la CAM y de la consolidación del trabajo en remoto y la teleformación. Por simplificación, se muestran los escenarios **optimista**, central y **pesimista** y la evolución real de la demanda de viajeros a fecha de octubre 2020.

Autobuses: comparativa con operadores

Densidad de la red

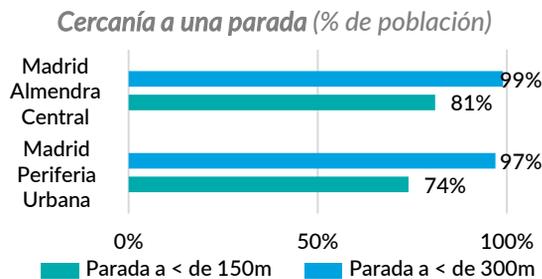
EMT Madrid destaca por ser uno de los operadores con **mayor densidad de la red** (km de red por área de operación).



Fuente: Informes de los operadores, 2020.

Además, EMT Madrid es líder en **conectividad WiFi gratuita** en autobuses y en **accesibilidad** con el 100% de su flota adaptada y con WiFi a bordo.

Por otro lado, el **98%** de la población residente en Madrid (en el ámbito de influencia de EMT) dispone de una parada de autobús a **menos de 300 metros** de su residencia.

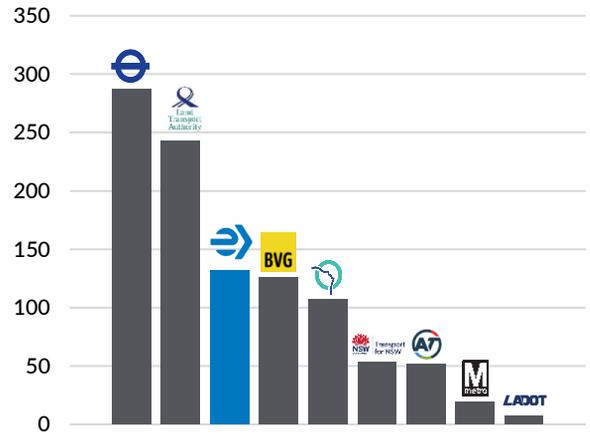


Fuente: EMT Madrid, 2020.

Cuota de viajeros

EMT está en la **media de los operadores** en cuanto a la **cuota de viajeros** transportados respecto **población**, con margen de crecimiento hasta llegar a niveles de las compañías de referencia en este ámbito.

Ratio de viajeros transportados (viajeros transportados/población)

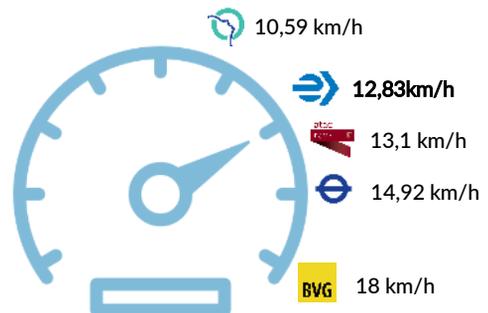


Fuente: Informes de los operadores, 2020.

Velocidad comercial

La velocidad comercial, elemento clave para la **atracción de pasajeros**, es una de las principales **áreas de mejora** para EMT, lo que implicaría una operación más rápida, una mejora del atractivo del servicio de bus frente a otros competidores y un consecuente aumento de la demanda.

Velocidad comercial (km/h, 2020)



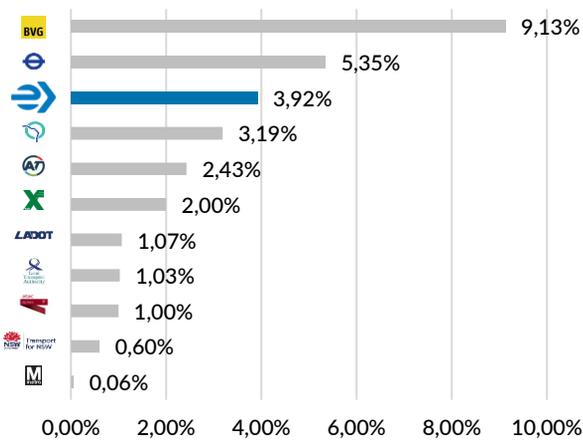
Fuente: Informes de los operadores, 2020.

La tendencia en otras ciudades y operadores es apostar por más **carriles dedicados**, **priorización semafórica**, **líneas exprés** y mejoras en la **ordenación** de la red, entre otras.

Sostenibilidad

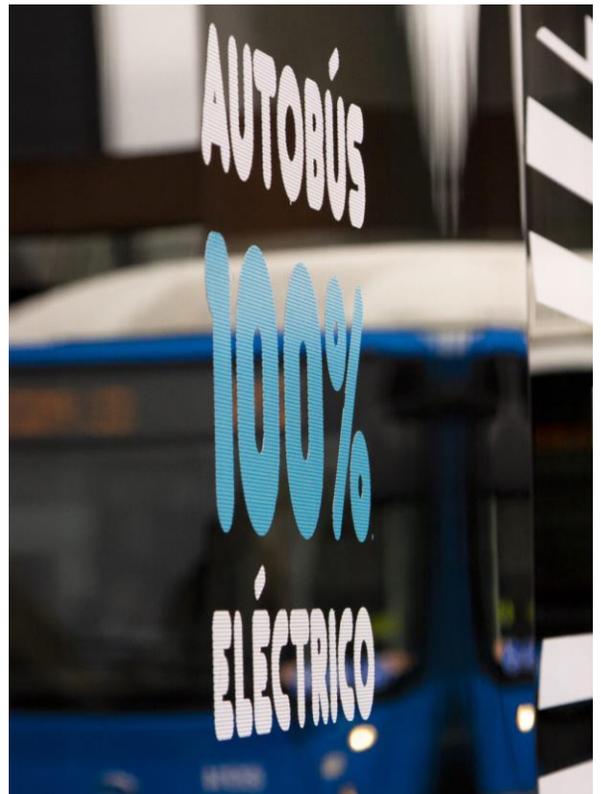
EMT Madrid realiza una importante apuesta por la **sostenibilidad**, siendo una de las palancas fundamentales para conseguir los objetivos de descarbonización de la ciudad planteados en la **Estrategia de Madrid360**. De esta manera, la empresa es ya una **referencia en la electrificación de su flota (3,92%)**, siendo el 3º de los operadores analizados.

Electrificación de la flota (% de autobuses eléctricos, 2020)



Fuente: Informes de los operadores, 2020.

Además, el primer trimestre de 2022 alcanzará una **electrificación del 8,6%** (179 unidades) y desde 2023 operará una flota **100% libre de gasoil**.



Desde 2023, EMT operará una flota 100% libre de gasoil y a finales de 2025 alcanzará una electrificación del 25%

Evolución de la composición de la flota de autobuses de EMT a final de año (unidades)

Combustible	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Diesel	388	196						
GNC	1.552	1.678	1.829	1.744	1.661	1.561	1.451	1.351
Híbrido	47	47	17	17				
Hidrógeno				10	10	10	20	20
Eléctrico	81	179 ¹	254	329	429	529	629	729
Total	2.068	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
% electrificación flota	3,9%	8,5%	12,1%	15,7%	20,4%	25,2%	30,0%	34,7%

Fuente: EMT Madrid.

Bicicletas: estado actual

Caracterización de la red ofertada por BiciMAD

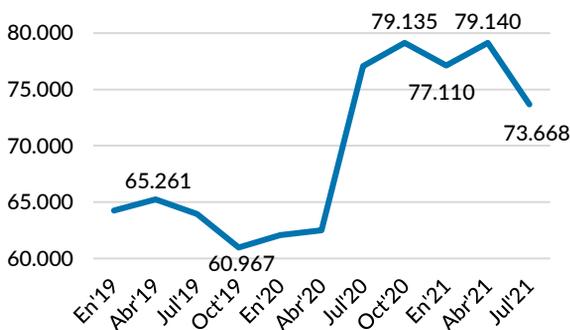
El sistema actual de **BiciMAD** está formado por un total de **269 estaciones** y **3.362 bicicletas**, distribuidos a lo largo de 15 distritos de la capital. Los distritos Centro, Salamanca y Chamberí concentran el 50% del total de las estaciones, albergando el 50% de los anclajes existentes.

Evolución de la demanda

El número de usuarios abonados aumentó notablemente a inicios del año 2020, manteniendo una tendencia que parece clara: el acumulado de usuarios utilizando el abono anual va incrementando **año a año**; mientras que el descenso parece claro en el uso de los servicios de carácter ocasional según pasa el tiempo.

De esta manera, BiciMAD ha alcanzado en abril de 2021 su **mayor cifra de abonados** de la historia, con **79.140 abonados**.

Evolución nº de abonados



Fuente: EMT Madrid.

Bicicletas: comparativa con operadores

Número de usuarios

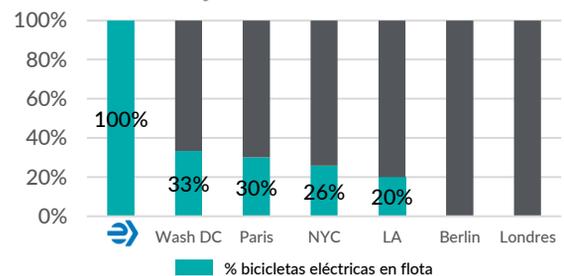
La **bicicleta compartida** es un elemento cuya presencia en las ciudades **ha ido aumentando paulatinamente**, y dada su condición de transporte sostenible y complementario para la última milla, **se impulsa** cada vez más.

Nº usuarios / 1000 habitantes¹



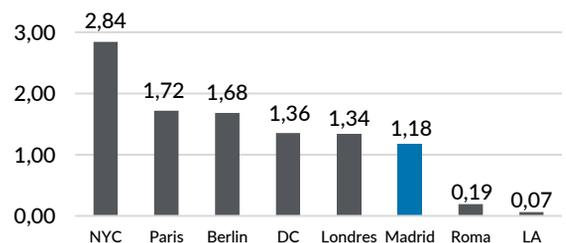
EMT Madrid ha realizado una apuesta decidida por las bicicletas eléctricas situándola como líder, con el 100% de su flota electrificada, muy por delante de otras ciudades de referencia.

Porcentaje de bicicletas eléctricas¹



Las grandes ciudades están realizando también una fuerte apuesta por la **ampliación de los km de carril bici**. De esta manera, el número total de usuarios del servicio tiene potencial de crecimiento por la ampliación de la red ciclista en la ciudad.

Km de red ciclista/km² área de operación¹



El servicio de BiciMAD está posicionado para su futuro desarrollo, gracias a una flota electrificada y una densidad de bicicletas elevada unida a una creciente oferta de infraestructura ciclista

¹Fuente: Información operadores, 2020.

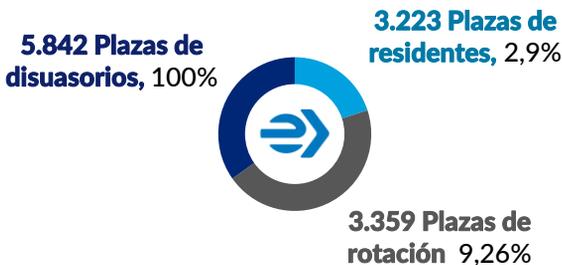
Aparcamientos: estado actual

EMT gestiona **23 aparcamientos** en el municipio de Madrid, con una oferta total de **12.451 plazas** distribuidas en 7 aparcamientos de residentes, 4 de rotación, 9 mixtos, 3 disuasorios y una plataforma de movilidad (en construcción).

Cuota de mercado

EMT tiene el **8,3% de la cuota de mercado** de aparcamientos de estructura en la ciudad de Madrid, con un total de 12.451 plazas repartidas entre aparcamientos disuasorios, de residentes y de rotación.

Distribución de las plazas de aparcamiento de EMT (nº de plazas y cuota de mercado, 2021)



Nota: Datos de EMT del año 2021. No incluye las 27 plazas de la Plataforma de Movilidad de Canalejas.
Fuente: DBK Estudio Sectores: Aparcamientos (Mercado Ibérico) 2019.

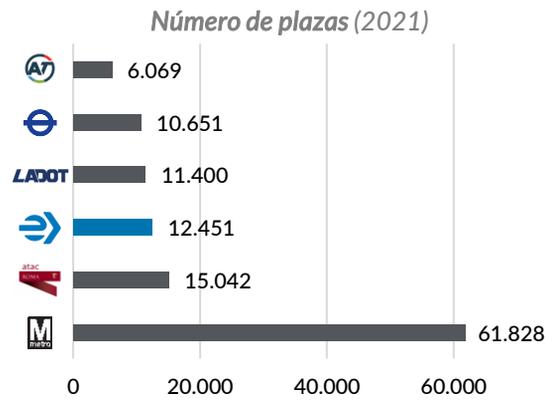
EMT se sitúa como uno de los principales operadores de aparcamientos de la ciudad de Madrid, con 12.451 plazas y un 8,3% de cuota de mercado¹

Nota¹: No incluye plazas de aparcamiento del Servicio de Estacionamiento Regulado ni similares.

Aparcamientos: comparativa con operadores

Volumen de plazas

Como muchos otros operadores de transporte, EMT Madrid centra parte de su actividad en la **explotación de aparcamientos**.

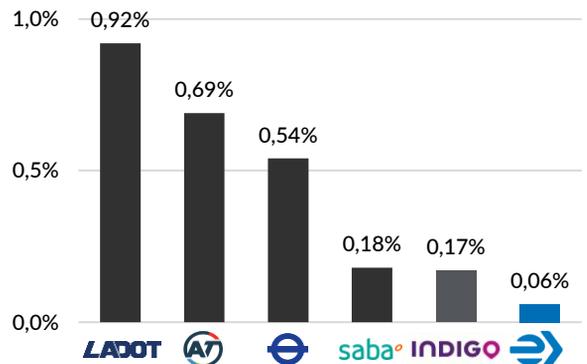


Fuente: Informes de los operadores.

Electrificación de los aparcamientos

Uno de los principales **retos de los aparcamientos** es la **electrificación**, su adaptación a la nueva movilidad y a las nuevas necesidades de los desplazamientos urbanos.

Electrificación (% de plazas con cargador eléctrico)



Fuente: Informes de los operadores.

2.3 Principales tendencias de movilidad

Se han detectado una serie de **oportunidades de diversificación** de negocio en el sector del transporte y la movilidad, orientadas a la sostenibilidad, digitalización, conectividad y mejora de la experiencia del cliente. Tanto EMT, como los grandes operadores internacionales, están explorando iniciativas para ofrecer nuevos servicios a sus usuarios, ya sea en negocios **tradicionales** o en **nuevos modelos**.



Movilidad como Servicio

Consiste en la **integración de distintos modos y servicios de transporte**, ofreciendo soluciones de movilidad personalizadas.



Fuentes de energía sostenibles

Las principales ciudades europeas ya han puesto en marcha esquemas de **renovación de flotas** a gran escala (GNV, electricidad e hidrógeno) para conseguir flotas cero emisiones.



Nuevos servicios en aparcamientos

Las tendencias a largo plazo en torno a la movilidad compartida y la aparición de vehículos autónomos podrían **cambiar drásticamente la demanda general**, así como los tipos y ubicaciones de aparcamientos.



Servicios bajo demanda

El transporte bajo demanda consiste en dar servicio de transporte público a ciertas **zonas con baja densidad de población** con demanda puntual.



Hubs de movilidad

Un hub de movilidad reúne **múltiples servicios de transporte en un lugar**, lo que permite a los viajeros moverse más fácilmente de un punto a otro y fomenta la intermodalidad.



Bus autónomo

Los autobuses autónomos son aquellos capaces de operar sin la asistencia de un conductor, y ya se están llevando a cabo algunas **pruebas en entornos urbanos**.



Alianzas para el reparto de última milla

Como por ejemplo la reestructuración de los espacios de los operadores públicos y privados para la creación de **centros logísticos de distribución** en alianza con empresas de distribución y paquetería.



Bicicletas y otra micromovilidad

La micromovilidad tiene el potencial de **conectar mejor a las personas con el transporte público**, cubrir la primera y/o última milla de los desplazamientos diarios y, por tanto, reducir la dependencia de los automóviles privados y **las emisiones** de gases de efecto invernadero.



2.4 Retos y oportunidades de EMT

A partir del análisis del **posicionamiento** de EMT en cada uno de sus negocios, y la identificación de las **principales tendencias** del sector y su **impacto** sobre la compañía, se identifican una serie de **retos** de futuro.

Retos aspiracionales



Ser un **agente clave** en la apuesta del Ayuntamiento de Madrid por la **sostenibilidad**, tanto con la **transformación de flota** como con la transición a **infraestructuras** más **sostenibles**.



Ser **líder** en **innovación**, con la introducción de nuevas soluciones **tecnológicas** y **dinamizando** el **sector** de la **movilidad** en la ciudad.



Mejorar la **experiencia** del **usuario** de todos los servicios de EMT a través de un mejor entendimiento de sus necesidades.

Retos de desarrollo de negocio



Capturar nuevos usuarios mediante el **aumento** de la **velocidad** comercial, **mejora** de la **calidad** y **eficiencia**, y la provisión de **nuevos servicios**.



Identificar nuevas vías de **ingresos** a través de la **diversificación** de negocios actuales u ofreciendo nuevas **soluciones** de movilidad.

Retos internos



Disponer del mejor **talento** a través de políticas de **formación** y **capacitación** profesional y de **reconocimiento** del **desempeño**.



3 | Formulación Estratégica de EMT

EMT estructura su formulación estratégica en la definición de un **propósito general** y unos **objetivos corporativos** que trascienden los servicios y negocios de la compañía. El Plan se basa sobre **8 ejes**, y define unos objetivos estratégicos que se materializan en **proyectos e iniciativas**.

El planteamiento responde a los retos y oportunidades a los que se enfrenta la compañía, y se **alinea con los compromisos de sostenibilidad** y **vertebración de ciudad** que define el Ayuntamiento de Madrid.



1 **Propósito general**



4 **Objetivos corporativos**



8 **Ejes estratégicos**



18 **Objetivos estratégicos**

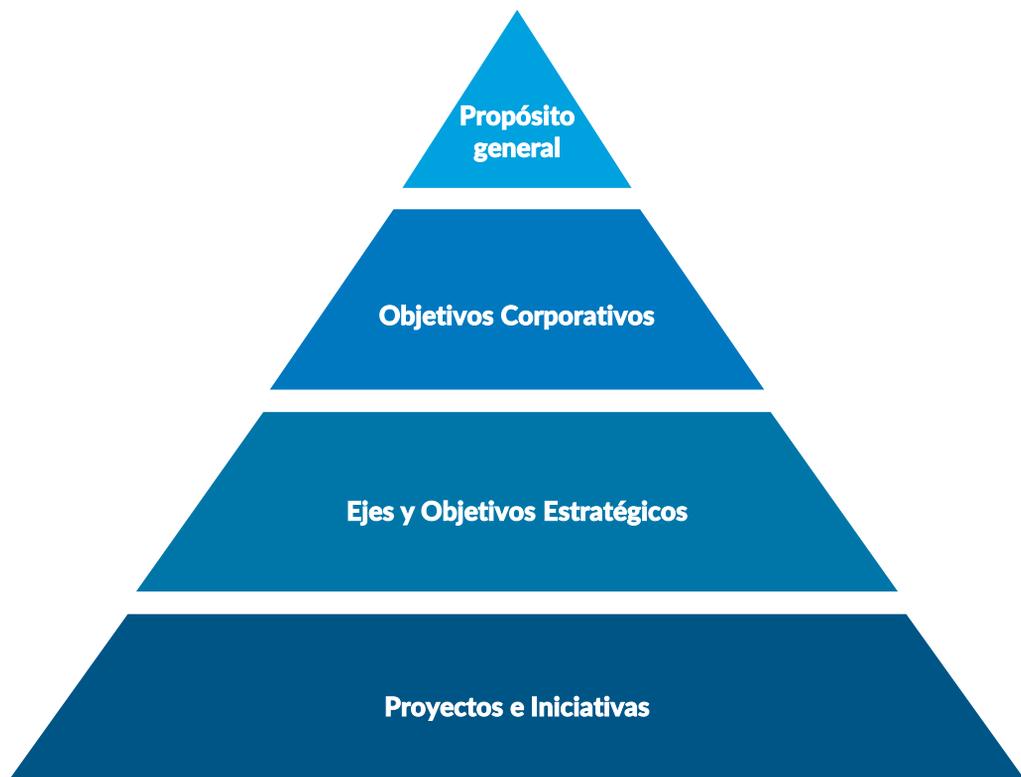


24 **Proyectos**



118 **Iniciativas**

Estructura de la Formulación Estratégica



3.1 Propósito general y objetivos corporativos

Propósito general

El propósito general destaca como fortaleza el ser una **empresa pública madrileña** con la voluntad de ser **referencia en la integración** de la **movilidad sostenible** en el ámbito urbano.

“EMT, empresa **pública** de la ciudad de **Madrid**, referente e integradora de la **movilidad sostenible**.”

Pública

EMT Madrid es una empresa pública que entiende la condición de ser un organismo público como una fortaleza para prestar servicios esenciales, orientada al interés general.

Madrid

El objetivo de la empresa es servir a la totalidad de la población de Madrid, por lo que seguirá mejorando y ampliando sus servicios para atender a todos los ciudadanos, mejorando la oferta de movilidad de la ciudad y ayudando a posicionarla como referente internacional en movilidad.

Movilidad sostenible

El compromiso de EMT Madrid con la movilidad sostenible es uno de los pilares fundamentales de la estrategia, que pasa por conseguir una movilidad sostenible en toda la ciudad de Madrid. El Plan Estratégico persigue consolidar a EMT Madrid como referente en movilidad sostenible e integrar distintos modos de movilidad, ofreciendo alternativas sostenibles en todos los recorridos.

Objetivos corporativos

Los objetivos corporativos caracterizan el propósito general en **objetivos transversales** para toda la compañía, centrados en la **sostenibilidad**, el **cliente**, la **rentabilidad económica** y la **transformación digital**.

Avanzar hacia una empresa verde, descarbonizada y que aproveche las ventajas de la economía circular

El compromiso de convertir a EMT Madrid en una empresa verde pasa por la descarbonización de la flota y el desarrollo de la economía circular, consolidando un modelo de negocio energéticamente sostenible.

Potenciar la orientación a cliente con un servicio de interés general excelente

Se establece la orientación al cliente como aspiración de todas las actuaciones de la compañía, con el objetivo de conocer mejor a sus clientes y ofrecer unos servicios cada vez más alineados con las necesidades de la ciudadanía.

Garantizar la sostenibilidad financiera y crecer empresarialmente a través de nuevos negocios y servicios

EMT Madrid garantizará la sostenibilidad financiera a largo plazo y desarrollará una estrategia de crecimiento a través de nuevos negocios orientados a consolidar una movilidad sostenible multimodal

Impulsar la transformación digital de EMT y la mejora de eficiencia en la prestación de los servicios de movilidad

Se impulsará la transformación digital integral de la compañía a todos los niveles, fomentando la prestación de servicios de manera eficiente, digital y conectada.

3.2 Ejes estratégicos

Ejes estratégicos

El Plan está enmarcado en **8 ejes estratégicos** que engloban la estrategia de EMT y sobre los que se asientan los objetivos y los proyectos.

La estrategia de EMT Madrid se estructura en 8 ejes estratégicos, que abarcan todos los ámbitos de desarrollo de la compañía



3.3 Proyectos destacados

Para que EMT Madrid se consolide como la **referencia en movilidad sostenible**, para cada eje se han definido una serie de **proyectos**, que concretan en distintas iniciativas las acciones a desarrollar durante los próximos años.



Operaciones



Optimización del **mantenimiento**

Desarrollo de la **ingeniería de mantenimiento** y **sistemas tecnológicos** que mejoren el funcionamiento de talleres y almacenes



Mejora de la **velocidad comercial**

Realización de estudios y **actuaciones internas y externas** para incrementar la velocidad comercial de la **red de autobús**



Desarrollo del **Autobús 2030**

Diseño del nuevo modelo de autobús, con **mejoras tecnológicas** desplegadas a bordo que mejoren la **calidad, eficiencia y seguridad** del servicio



Pilotos de **bus bajo demanda y conducción autónoma**

Prospección y desarrollo de pilotos que fomenten la **innovación** y el **posicionamiento internacional** de la compañía, ofreciendo **nuevos servicios** a los usuarios



Infraestructuras



Centros de Operaciones del futuro: La Elipa y Las Tablas

Diseño y construcción de los Centros de Operaciones del futuro que **optimicen la operación** de los servicios y permitan la **provisión de nuevos servicios**



Aparcamientos como infraestructuras de movilidad

Transformación de las infraestructuras para **dar soporte a la movilidad sostenible** del futuro, fomentando el papel de EMT Madrid como **agente de movilidad**



Instalación de **placas fotovoltaicas**

Instalación de más de **40.000 m²** de placas fotovoltaicas para mejorar la **sostenibilidad de las infraestructuras** y facilitar la transición hacia una EMT descarbonizada y eficiente



Personas



Hub de formación STEM

Impulso de un **centro de formación transversal** en movilidad, que permita la **capacitación profesional** de los empleados de EMT Madrid



Financiación, inversiones y mejora de la eficiencia



Comercialización de gas

Establecimiento de EMT Madrid como comercializadora de gas, en una **integración vertical de suministros energéticos** que mejore la eficiencia económica y financiera



Captación de **fondos europeos**

Captación y gestión de **fondos europeos** Next Gen y otros instrumentos (p.ej. FEDER) para **acelerar** la **transformación** de la empresa



Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa



Electrificación de la flota

Transición hacia una **flota de autobús sostenible**, pasando de los 179 autobuses eléctricos de 2021 a **729 autobuses eléctricos en 2027**



Plan de Economía Circular

Diseño e implementación del Plan de Economía Circular de EMT Madrid, que mejore la **sostenibilidad del ecosistema** y fomento de la **economía circular**



Construcción de una hidrogenera

Construcción de una hidrogenera que produzca hasta **440 kg/día de hidrógeno verde** para una **capacidad de suministro de hasta 20 autobuses**, facilitando la economía circular y nuevos convenios



Cliente



Transformación de la experiencia de cliente

Identificación y análisis de las **necesidades del cliente** y mejora de la experiencia del usuario en todos los servicios, desarrollando **nuevos modelos de relación digital**



Tecnología e innovación



EMT Labs

Creación de una **incubadora** para fomentar de forma práctica y directa tanto la **innovación interna** como la **innovación abierta** en el ámbito de la movilidad



Desarrollo de negocio, diversificación y alianzas



Prospección de nuevos servicios de movilidad

Prospección y despliegue de iniciativas que desarrollen nuevos negocios de transporte y movilidad, como **motosharing** o **patinetes eléctricos**



Expansión de BiciMAD

Transformación tecnológica del sistema actual de BiciMAD, llevando el servicio a todo Madrid a través de una expansión a **nuevas áreas, clientes y sectores**



Desarrollo de Madrid Mobility 360 como línea de negocio

Establecimiento de una línea de negocio propia de Madrid Mobility 360, para proveer **nuevos servicios digitales de movilidad integrados** a la ciudadanía y potenciar el **liderazgo de EMT**

4 | Resultados esperados

El Plan Estratégico, así como la formulación y selección estratégicas llevadas a cabo para definir los proyectos del Plan, tienen como objetivo posicionar **EMT Madrid en 2025** como **referente nacional y europeo**, a la vanguardia de la movilidad sostenible, flexible y multimodal, digital, eficiente y orientada al cliente.

Por eso, en 2025 EMT Madrid, como **empresa pública al servicio de la ciudad de Madrid**, será:

-  **Referente en la movilidad sostenible** de la ciudad, 100% libre de diésel y con un avance claro en la descarbonización de la flota
-  Más **eficiente** en sus operaciones y **más innovadora y digital** en el desarrollo de sus servicios
-  **Orientada hacia el cliente** y a la **prestación excelente** de sus servicios
-  Infraestructuras y Centros de Operaciones **energéticamente más sostenibles** y que aporten más valor a los procesos de negocio
-  **Servicios y negocios** actuales más **desarrollados** y prospección de **diversificación** de nuevos negocios
-  Impulsora del **empleo** en todo su desarrollo **profesional** y comprometida con la **igualdad**, el **talento** y la **formación continua** de sus trabajadores.

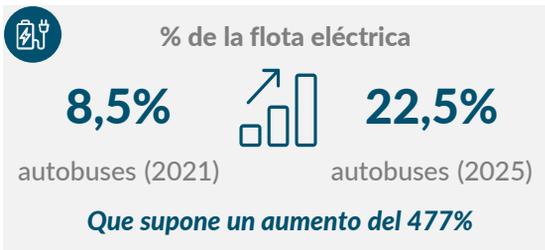
Con el desarrollo de este Plan Estratégico, EMT se posicionará en 2025 como empresa pública de referencia en movilidad sostenible



4.1 Principales magnitudes

Los proyectos definidos en el Plan Estratégico contribuirán a posicionar a EMT Madrid como **referente en movilidad sostenible**. A continuación se presentan las principales magnitudes que indican el **posicionamiento de la compañía en 2025** y que demuestran su apuesta por la sostenibilidad y la vertebración de la ciudad.

Los principales indicadores de referencia demuestran la apuesta de la compañía por la sostenibilidad y la vertebración de la ciudad



Nota: Supuesta una potencia contratada media de 6,6KW, IDAE.

Para poder abordar el ambicioso proceso de transformación descrito en el Plan Estratégico, se ha planteado una inversión de más de 1.000M € durante los próximos 5 años (2021-2025). Una parte importante de este desembolso se destinará para la adquisición de nuevos autobuses (GNC, eléctricos y de hidrógeno) y para la construcción y adecuación técnica de los dos centros de operaciones nuevos: Las Tablas y La Elipa.

El plan estratégico plantea una inversión de más de 1.000M € durante los próximos 5 años (2021-2025).

Principales magnitudes del plan de inversiones (2021 - 2025)



534M €
Adquisición autobuses



131M €
Construcción



158M €
Instalaciones Técnicas



177M €
Resto inversiones

Tabla detalle anual de las inversiones por concepto

	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Adquisición Autobuses	112.132.900	108.584.200	81.403.900	116.284.200	116.284.200	534.689.400
Construcciones	200.000	17.692.900	45.155.800	52.655.800	16.050.000	131.754.500
Instalaciones Técnicas	4.124.744	29.523.188	50.675.800	55.255.800	18.650.000	158.229.532
Resto Inversiones	25.362.310	59.719.861	45.038.420	23.000.495	24.064.208	177.185.292
TOTAL INVERSIONES	141.819.954	215.520.148	222.273.920	247.196.295	175.048.408	1.001.858.724

Nota: Supuesta una potencia contratada media de 6,6KW, IDAE.

4.2 Calendario de impactos

Los principales proyectos del Plan Estratégico se llevarán a cabo a lo largo del período 2021-2025, resultando en el siguiente calendario de impactos.



10 CIBELES



TATA HISPANO



8950



E 9972 HPD



EMT MADRID