

# 2025 Memoria

Buses Alfa S.A

# CONTENIDOS

<b>MENSAJE PRESIDENTE EDUARDO ZBIKOSKI</b>	3
<b>ANTECEDENTES DE LA SOCIEDAD</b>	4
Directorio	4
Antecedentes de la sociedad	4
Administración	5
Propiedad y control de la sociedad	6
Responsabilidad social y desarrollo sostenible	7
<b>ACTIVIDADES Y NEGOCIO</b>	9
Historia de la sociedad Sector económico y marco normativo	9
Instalaciones Factores de riesgo	10
Desafíos y Propiedades 2026	11
<b>INFORMES DE GERENCIAS</b>	14
Operaciones y Estrategias	15
Flota y Mantención	15
Finanzas	16
	17
<b>BUSES ALFA S.A ESTADOS FINANCIEROS</b>	17

## MENSAJE DEL PRESIDENTE EDUARDO ZBIKOSKI

Como presidente del directorio de Buses Alfa S.A., tengo el agrado de presentarles la cuarta Memoria Anual y Estados financieros de la sociedad, correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2025

Durante 2025, la compañía desarrolló su operación en un contexto de implementación de la modificación contractual acordada durante el ejercicio anterior, avanzando hacia una consolidación de su operación, con foco en el fortalecimiento del control operacional, la eficiencia en el uso de recursos y la incorporación de herramientas tecnológicas para una gestión más oportuna y basada en datos.

En ese contexto, se impulsaron iniciativas relevantes para la mejora del despacho en tiempo real, la incorporación de telemetría, la optimización de la programación de conductores y el control de horas extraordinarias, junto con inversiones en infraestructura y soporte a la operación en los terminales operados por la compañía. Asimismo, se continuó trabajando técnicamente con la autoridad en materias vinculadas a la gestión contractual y la adecuación de la operación a las condiciones reales de demanda y servicio.

En materia de personas, la compañía mantuvo como eje prioritario el fortalecimiento de la dotación y de las condiciones de continuidad operacional. La alta rotación laboral siguió representando un desafío relevante, lo que exigió reforzar estrategias de reclutamiento, formación y retención. Al mismo tiempo, se registraron avances en materia de seguridad vial, relaciones laborales, diversidad e inclusión, destacando la obtención de certificación en normas de conciliación laboral y seguridad vial.

Desde el punto de vista financiero, el ejercicio 2025 mostró una mejora respecto al año anterior, reflejada en un aumento de los ingresos y una reducción significativa de la pérdida del ejercicio. No obstante, la compañía continúa enfrentando desafíos relevantes en materia de sostenibilidad económica y estructura financiera, en un entorno de alta exigencia operacional y contractual.

De cara el año 2026, los principales desafíos de Buses Alfa estarán dados por la mejora sostenida de los indicadores operacionales, el fortalecimiento de la disponibilidad de conductores y flota, la consolidación de la infraestructura de soporte a la operación y profundización de las instancias de coordinación técnica con la autoridad. Junto con ello, la compañía mantendrá el foco en mejorar su desempeño económico y en el fortalecimiento de su estructura financiera, con el objeto de continuar avanzando hacia una operación más eficiente, estable y sostenible.



**Eduardo Alejandro Zbikoski**  
Presidente Directorio Buses Alfa S.A

## ANTECEDENTES DE LA SOCIEDAD

### Directorio

La Sociedad es administrada por un Directorio compuesto por 3 miembros titulares con sus respectivos suplentes. El cargo de Director tiene una duración de tres años, pudiendo ser reelegido indefinidamente. Conforme a los estatutos de la Sociedad, el cargo de Director no es remunerado.



N°	Nombre	Cédula de identidad / Pasaporte	Cargo	Profesión u oficio
1	Eduardo Zbikoski	AAC516383	Presidente	Abogado
2	Javier Zbikoski	AAH123586	Director Titular	Administrador de empresa
3	Ramiro Mendoza	7.578.740-5	Director Titular	Abogado

El actual Directorio fue designado en Junta Ordinaria de Accionistas de fecha 22 de abril de 2025 y durará tres años en sus funciones, de conformidad con los estatutos sociales.

**Razón social:** Buses Alfa S.A.

**Tipo de sociedad:** Sociedad Anónima Cerrada.

**Rol Tributario Único:** 77.532.114-8

**Domicilio legal:** Profesora Amanda Labarca #124, oficina 1000, Comuna de Santiago, Región Metropolitana.

**Correo electrónico:** metropol@grupometropol.cl

**Teléfono Casa Matriz:** (56) 229 444 917

**Página Web:** <https://www.grupometropol.cl>

**Documentos constitutivos:** Buses Alfa S.A. fue constituida por escritura pública de fecha 08 de febrero de 2022, ante el Notario Público Félix Jara Cadot. El extracto de sus constitución se publicó en el Diario Oficial con fecha 18 de febrero de 2022 y se inscribió en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces de Santiago a fojas 13806 número 6563 del año 2022.

**Giro Comercial:** Servicios de transporte público urbano remunerado de pasajeros.

**Objeto Social:** Prestación del servicio público de transporte urbano remunerado de pasajeros mediante buses en el Sistema de Transporte Público Metropolitano, así como la prestación de las demás actividades conexas al contrato de concesión de uso de vías.

## ADMINISTRACIÓN

### Ejecutivos principales:

Durante el ejercicio 2025, la sociedad experimentó cambios en su administración. Al 31 de diciembre de 2025, el cargo de Gerente General de Buses Alfa. S.A. es ejercido por don Jorge Alberto Fantin.

CARGO	NOMBRE	RUT/PASAPORTE
Gerente General	Jorge Alberto Fantin	AAK577286
Gerente de Administración y Finanzas	Yasna Arriagada Aburto	12.325.761-8
Gerente de Operaciones	Cristian Astorga Ayala	14.120.647-8
Fiscal	Claudio Pérez Mella	14.154.506-K
Gerente de Flota	Daniel Zúñiga Sepúlveda	12.693.599-4
Gerente de Estrategia	Daniel Godoy Godoy	15.242.463-9
Gerente de Personas y Recursos Humanos	Sergio Barra Aguirre	13.069.009-2

# PROPIEDAD Y CONTROL DE LA SOCIEDAD

## 1. Propiedad

Al 31 de diciembre de 2025 conforme a los antecedentes societarios y estados financieros auditados del ejercicio, la propiedad de la Sociedad se compone de la siguiente forma:

N°	Accionista	Rut	Acciones suscritas	Acciones pagadas	Porcentaje de Capital Social
1	Pacific Andes Limited	59.314.200-0	122.500	112.700	98%
2	Empresa Modelo de Servicios de Transporte SpA	77.399.113-8	2.500	2.300	2%
<b>Total</b>			<b>125.000</b>	<b>125.000</b>	<b>100%</b>

Al 31 de diciembre de 2025, el capital suscrito asciende a \$3.599.500.000, encontrándose íntegramente pagado.



## RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE

Al 31 de diciembre de 2025, el directorio de la sociedad se encontraba integrado en su totalidad por hombres. No obstante, durante el ejercicio la compañía continuó avanzando en materias de diversidad, inclusión y conciliación de la vida laboral, familiar y personal, así como en materia de seguridad vial, fortalecimiento de relaciones laborales y con la comunidad

Durante el año 2025, la dotación de Buses Alfa registró un crecimiento de 0,9% en relación con el año anterior, caracterizado por una mayor participación femenina (+19,3%) y de trabajadores mayores de 60 años (+20,3%). En paralelo, la composición de la dotación continuó reflejando diversidad en términos de género, nacionalidad, rango etario y antigüedad, conforme a tabla que se acompaña.

Por su parte, la rotación laboral anual alcanzó un 62,9%, manteniéndose como uno de los principales desafíos para la continuidad operacional. Con el objeto de mitigar dicho fenómeno, se implementaron programas de formación profesional que permitieron la incorporación de 102 conductores y conductoras a los terminales operados por Alfa, a través de franquicia SENCE y alianzas estratégicas con programas como IRON WOMEN (Volvo) y Kaufmann Asimismo, se aplicaron incentivos económicos, medidas de reconocimiento, se fortaleció el control de fatiga operativa y se impulsaron mejoras en los procesos de selección e inducción.

Diversidad de la organización		
	Año 2024	Año 2025
<b>i) Número de personas por género</b>		
Mujeres	171	204
Hombres	1029	1007
<b>ii) Número de personas por nacionalidad</b>		
Chilena	1077	1062
Peruana	44	58
Haitiana	20	29
Colombiana	20	26
Venezolana	25	20
Ecuatoriana	9	6
Boliviana	3	4
Rep. Dominicana	1	3
Argentina	1	2
Cubana	0	1
<b>iii) Número de personas por rango etario</b>		
<30	119	118
30-40	349	346
41-50	307	298
51-60	291	289
61-70	123	148
>70	11	12
<b>iv) Número de personas por antigüedad</b>		
<6 meses	332	283
Entre 6 y 12 meses	196	138
Mayor a 12 meses	672	790

## RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE

En materia de seguridad y salud ocupacional, la empresa profundizó las acciones de prevención, seguimiento de siniestros, investigación de accidentes y capacitación interna, logrando la meta de siniestralidad definida para este ejercicio y obteniendo también la certificación en la norma ISO 39001 sobre Sistema de Gestión de Seguridad Vial para Buses Alfa. Para 2026, se contempla una intervención más focalizada en terminales como Santa Marta y Condell, con objetivo de reforzar los resultados en materia de seguridad vial a nivel de empresa.

Por otra parte, durante el 2025, la sociedad desarrolló tres procesos de negociación colectiva, todos concluidos con acuerdo entre las partes y sin huelga, lo que refleja una relación laboral basada en el diálogo con los distintos actores y orientada hacia la continuidad operacional.

Durante 2025, la compañía también obtuvo la certificación en la Norma Chilena NCh3262 en todos sus terminales, consolidando su compromiso y estándar en igualdad de género, la conciliación de la vida laboral, familiar y personal y el respeto por las personas. Asimismo, impulsó iniciativas de liderazgo femenino y de formación de talento técnico en coordinación con establecimientos educacionales e instituciones de formación. La mantención del sistema y sus acciones de mejora continua constituyen un foco relevante para 2026, dado que el respeto a las personas es un pilar de la compañía.

Finalmente, durante este ejercicio la compañía impulsó iniciativas de vinculación territorial y responsabilidad social, entre ellas talleres de educación sobre uso responsable del transporte público, actividades del mes de la niñez en terminales, apoyo a las juntas de vecinos y participación activa en instancias de comunicación y coordinación con actores del sistema de Red Movilidad.



## ACTIVIDADES Y NEGOCIO

### Historia de la Sociedad:

Buses Alfa es una Sociedad Anónima (S.A.) dedicada a la prestación del servicio público de transporte urbano remunerado de pasajeros mediante buses en el Sistema de Transporte Público Metropolitano.

Con fecha 20 de agosto de 2021, ante el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (“MTT”), el Consorcio Metropól Chile presentó una oferta para adjudicarse la concesión de uso de vías para la prestación de servicios de transporte público urbano remunerado de pasajeros mediante buses, la que le fue adjudicada con fecha 20 de octubre de 2021.

Tras resultar adjudicataria de dicho proceso de licitación, Buses Alfa S.A, suscribió, por instrumento privado de fecha 2 de marzo de 2022, un contrato de concesión de uso de vías para la prestación de servicios de transporte público urbano remunerado de pasajeros mediante buses con el MTT, correspondiente a la unidad de servicio número 1, el cual fue aprobado mediante Resolución Exenta N° 1144 de fecha 3 de marzo de 2022, del MTT y del Ministerio de Hacienda (el “contrato de Concesión”)

Con fecha 09 de abril de 2024 se modificó el referido contrato de concesión, mediante resolución N° 15 de fecha 12 de abril de 2024, conjunta del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones y del Ministerio de Hacienda, cuya toma de razón por la Contraloría General de la República ocurrió con fecha 28 de junio de 2024. Dicha modificación incorporó, entre otras materias, ajustes asociados al período no recogido en el cálculo de variables del Mecanismo de Ajustes de Costos (MAC), el ajuste mensual del índice de costo de mano de obra y modificaciones vinculadas al incentivo por reducción de evasión.

Durante este ejercicio, la sociedad representada por su gerente general solicitó al Directorio de Transporte Público Metropolitano la apertura de una instancia de revisión excepcional del contrato de concesión, para efectos del restablecimiento de la ecuación contractual, de conformidad con la cláusula 5.4 de dicho contrato. Esta solicitud fue respondida mediante oficio N° 17534/2025, de fecha 16 de junio de 2025, de la Secretaría Ejecutiva del Directorio de Transporte Público Metropolitano, que expuso razones por las cuales no acogía lo solicitado.

**Misión:** Brindar soluciones de calidad superior en la movilidad masiva de personas, innovando permanentemente, cumpliendo los objetivos de las personas involucradas.

**Visión:** Ser una empresa de movilidad masiva de personas, reconocida por la práctica de sus valores y por su capacidad de gestión y transformación positiva de los negocios.

## SECTOR ECONÓMICO Y MARCO NORMATIVO

Buses Alfa S.A. realiza sus actividades en el marco del Sistema de Transporte Público Metropolitano, en virtud de concesión de uso de vías otorgada por el MTT para la operación de servicios urbanos de transporte público remunerado de pasajeros mediante buses.

El marco regulatorio de la Sociedad está dado por la Ley N° 18.046 sobre Sociedades Anónimas y, en su calidad de entidad informante, por las obligaciones que resulten aplicables bajo la Ley 18.045 sobre Mercado de Valores, mientras que su marco específico se compone por el contrato de concesión de uso de vías, sus modificaciones, los programas operación sancionados por la autoridad y los actos administrativos complementarios que regulan la operación del Sistema RED.

Conforme al Plan de Puesta en Marcha de los contratos de concesión de uso de vías dispuesto por la autoridad, los primeros servicios de Buses Alfa S.A. comenzaron a ser prestados el 18 de diciembre de 2022, en el terminal El Retiro, ubicado en la comuna de Renca. Por su parte, con fecha 22 de abril de 2023, se implementó la operación de la totalidad de los servicios adjudicados, con la recepción del terminal Santa Marta ubicado en la comuna de Huechuraba.

Durante 2025, Buses Alfa prestó servicios de transporte a través de 26 recorridos, incluidos servicios cortos y expresos, manteniendo cobertura en distintas comunas de Santiago, con presencia operativa relevante en la zona sur de la ciudad,

## INSTALACIONES

Buses Alfa S.A. opera los terminales/depósitos El Retiro, Santa Margarita, Condell y Santa Marta, todos ellos vinculados al cumplimiento del contrato de concesión y al soporte de la operación diaria de la compañía. Dichos terminales fueron entregados por el MTT en virtud de contratos de comodato y presentan importantes dificultades estructurales.

Durante 2025 se ejecutaron algunas mejoras relevantes en materia de infraestructura, a fin de seguir mejorando las condiciones en las que fueron entregados por el MTT para su operación. En el terminal El Retiro se avanzó en la construcción de un electroterminal con infraestructura de mantenimiento asociada, cuya puesta en marcha está prevista para el año 2026. Esta implementación está siendo financiada por el MTT en ejercicio de su facultad contractual y será provista por Copec Voltex.

En el terminal Condell se trasladó y amplió la bodega de repuestos, proyectándose para el 2026 una nueva ampliación a fin de transformarla en un centro de distribución.

Asimismo, durante el año 2025 también se licitó para los terminales Condell, Santa Marta y El Retiro el proyecto de entrega y retiro automatizado de lubricantes, líquidos y aceite usado para la mantención de buses. La inversión de ejecución del proyecto será realizada por el oferente adjudicado, Mobil Copec, quien se encuentra ejecutando las obras, bajo un esquema que asegure y mejore la actividad de suministro de productos para la compañía.

Finalmente, en Santa Marta se elaboró y presentó un proyecto de mejoras en pavimentación, cuyo financiamiento se espera concretar durante el 2026, en colaboración con el MTT.

De cara al 2026, la sociedad proyecta continuar avanzando en la ejecución de iniciativas de infraestructura y soporte operacional con el objetivo de fortalecer la continuidad operacional, la seguridad y eficiencia de los procesos de apoyo a la operación y en una mejora en el estándar de servicio a los usuarios del sistema.



## HECHOS RELEVANTES DEL EJERCICIO 2025

Durante el ejercicio 2025, la compañía continuó avanzando en la consolidación de su operación y en el fortalecimiento de sus capacidades internas. Entre los principales hitos del año destacan:

- Fortalecimiento del control operacional mediante la implementación de un nuevo sistema de despacho en tiempo real, puesta en marcha de herramientas de telemetría para el control de conducción y flota, y mejoras en la reportabilidad ejecutiva periódica.
- Mejora en la eficiencia del uso de recursos, reflejada en una reducción significativa de horas extraordinarias y en un aumento de la productividad efectiva del recurso conductor.
- Fortalecimiento de la gestión de disponibilidad de flota, mediante la ejecución de auditorías técnicas y la implementación de planes de acción orientados a mejorar las condiciones técnicas de los buses y apoyar la continuidad operacional.
- Implementación de ajustes al programa de operación coordinados con la autoridad, incluyendo modificaciones en los servicios 722 y B26, así como la creación de un nuevo servicio B37, orientados a optimizar la oferta, reducir kilómetros en vacío y adecuar la operación a condiciones reales de demanda y disponibilidad de recursos.
- Obtención de certificaciones relevantes en materia de seguridad vial (ISO 39001), igualdad de género (NCh 3262) y mantenimiento correctivo y preventivo, así como calidad (ISO 9001), gestión ambiental (ISO 14001) y gestión de activos (ISO 55001)
- Ejecución de mejoras en talleres, bodegas y sistemas de lubricantes, junto con avances en la implementación del electroterminal de El Retiro, este último desarrollado con financiamiento dispuesto por el MTT en el marco de sus facultades contractuales.
- Gestión técnica ante la autoridad en materias asociadas a indicadores contraculturales, incluyendo la revisión del Indicador de Calidad de Atención (ICA), solicitudes de reliquidación y el seguimiento de ajustes al programa operacional.
- Mejora en los resultados financieros respecto del año 2024, reflejado en un aumento de los ingresos ordinarios y una reducción significativa de la pérdida del ejercicio.



## FACTORES DE RIESGO

La sociedad desarrolla su actividad en el marco de un sistema de transporte público altamente regulado, en el cual el contrato de concesión, el Programa de Operación, los indicadores de desempeño y diversas variables económicas y operacionales inciden directamente en sus ingresos, costos y continuidad operacional. En ese contexto, los principales factores de riesgo de la sociedad son lo que siguen:

### 1. RIESGO DE CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE OPERACIÓN E INDICADORES CONTRACTUALES.

El cumplimiento del Programa de Operación y de los indicadores de frecuencia y plazas, de tiempos de espera y de calidad de la atención, definidos contractualmente, constituyen un factor esencial para la prestación del servicio y para la determinación de los ingresos de la sociedad. La exigencia operacional durante toda la jornada, la necesidad de adecuar la oferta en condiciones reales de demanda y operación, y la aplicación de nuevos parámetros e indicadores por parte de la autoridad pueden traducirse en incumplimientos, descuentos y/o penalizaciones contractuales.

Para mitigar estos riesgos, la Gerencia de Operaciones tiene bajo su responsabilidad funcional velar por el cumplimiento del Programa de Operación, así como el levantamiento ante la autoridad de eventos exógenos a la operación que puedan afectarla. Por su parte, la Gerencia de Flota es responsable de la disponibilidad de los buses para cumplir con dicho programa, así como del cumplimiento de indicadores de calidad de atención. Por último, la sanción y propuestas de ajustes a estos Programas de Operación recae sobre la Gerencia de Estrategia.

Durante el ejercicio 2025, la Sociedad, a través de estas gerencias mantuvo un seguimiento continuo de los indicadores contractuales y cumplimiento del programa de operación, impulsó ajustes al programa y promovió revisiones técnicas respecto de determinados parámetros de medición, como es el caso del indicador ICA, con el objeto de propiciar una aplicación más objetiva y consistente con los mecanismos contractuales. Estas acciones continuarán desarrollándose durante 2026.

### 2. RIESGO DE DISPONIBILIDAD DE CONDUCTORES Y CONTINUIDAD OPERACIONAL.

La continuidad y calidad del servicio dependen de la adecuada disponibilidad de conductores, la que puede verse afectada por rotación, ausentismo, condiciones del mercado laboral y exigencias propias de la operación. La materialización de este riesgo puede afectar la cobertura del servicio, la regularidad operacional y el cumplimiento de los indicadores contractuales.

Durante el ejercicio 2025, la Sociedad implementó iniciativas concretas en materia de reclutamiento, formación, programación y retención, orientadas a fortalecer la continuidad operacional, las que serán profundizadas durante el 2026.

### 3. RIESGO DE DISPONIBILIDAD DE FLOTA, MANTENIMIENTO Y CONTINGENCIAS OPERACIONALES.

La operación depende del adecuado estado y disponibilidad de la flota, lo que requiere una gestión eficiente del mantenimiento preventivo y correctivo, disponibilidad oportuna de repuestos, así como la mitigación de eventos que pueden afectar su continuidad operativa. Una alta exigencia operacional, sumada a limitaciones en la disponibilidad de flota, pueden derivar en fallas, mayores costos de mantenimiento y dificultades para cumplir el Programa de Operación.



## FACTORES DE RIESGO

Durante el ejercicio, la sociedad reforzó los procesos de mantenimiento, control de flota, auditorías técnicas y seguimiento mediante herramientas tecnológicas, junto con inversiones en infraestructura y equipamiento, algunas de estas en el marco del financiamiento por parte del MTT, con el objetivo de mitigar este riesgo y su impacto en la operación.

### 4. RIESGO DE MULTAS CONTRACTUALES, SINIESTROS Y RESPONSABILIDAD CIVIL.

La actividad de la compañía se encuentra expuesta a procesos sancionatorios por eventuales incumplimientos al contrato de concesión. En esta materia, al cierre del ejercicio, hubo 28 formulaciones de cargos por supuestos incumplimientos contractuales ocurridos durante los ejercicios 2023 y 2024, todos los cuales fueron materia de impugnación por la Fiscalía de la compañía y solo 4 resultaron en multas contractuales durante este ejercicio. Los demás se encuentran con recursos pendientes. Solo se cuenta con una formulación de cargos asociada a supuestos incumplimientos durante este ejercicio, el que también fue impugnado oportunamente.

Por otro lado, como operación de transporte público de pasajeros, existen riesgos inherentes de seguridad operacional y ocurrencia de siniestros que pueden generar impactos económicos operacionales y reputacionales, incluyendo eventuales responsabilidades de la compañía frente a terceros. Para mitigar estos riesgos, se cuenta con pólizas de responsabilidad civil para toda la flota, que brindan cobertura integral en caso de siniestros que impliquen daños a terceros.

En este ejercicio, la sociedad ha mantenido programas de capacitación, control y seguimiento en materia de seguridad, cumpliendo la meta en materia de siniestralidad definida para este ejercicio. Se continuará fortaleciendo en esta materia durante el ejercicio 2026.

### 5. RIESGO DE EVASIÓN, DEMANDA Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DEL CONTRATO.

Los ingresos de la sociedad se encuentran influidos por variables propias del contrato de concesión y del sistema, entre ellas la demanda efectiva de los usuarios, el nivel de transacciones, la evasión y los indicadores contractuales aplicables a la operación. La persistencia de niveles de demanda inferiores a los considerados al momento de la licitación, sumada a los efectos de una alta evasión en los recorridos operados por la sociedad y en el Sistema Red en general, pueden afectar la sostenibilidad económica de la concesionaria, toda vez que las transacciones constituyen un factor relevante en sus ingresos.

Para enfrentar este riesgo, la Sociedad ha impulsado medidas orientadas a mejorar la captura de la demanda y reducir la evasión, incluyendo el fortalecimiento del monitoreo y control mediante equipos dedicados y análisis de la información, así como en la ampliación de la instalación de torniquetes en buses. Estas medidas contribuyeron al incremento de las transacciones durante 2025 y al reconocimiento del incentivo asociado a la reducción de evasión. Asimismo, durante el ejercicio se promovieron instancias de revisión técnica y contractual con la autoridad, incluyendo una presentación de solicitud de revisión excepcional orientada al restablecimiento de la ecuación contractual, la que no fue acogida en los términos planteados.



## FACTORES DE RIESGO

En material de evasión, también se obtuvo una revisión del parámetro base de evasión (EO), la que se tradujo en ajustes a la metodología aplicada, permitiendo un mejor reconocimiento de la gestión de la compañía en esa materia. Durante 2026, la sociedad continuará trabajando en esa línea, junto con la optimización de procesos y variables críticas del negocio.

Finalmente, la sociedad se encuentra expuesta a riesgos financieros de crédito, liquidez y mercado, los que son monitoreados por la administración y podrían incidir en su desempeño y sostenibilidad económica.

## DESAFÍOS Y PRIORIDADES 2026

Para el ejercicio 2026, la Sociedad ha definido como principales focos de gestión los siguientes:

- **Mejorar el desempeño en indicadores operacionales y contractuales**, mediante una gestión más eficiente de la programación, control y ejecución de servicios, con especial foco en el monitoreo en tiempo real, la reducción de desviaciones operacionales y la disminución de descuentos asociados al desempeño.
- **Fortalecer la disponibilidad de conductores y la continuidad operacional**, a través de iniciativas de reclutamiento, formación, planificación y retención así como revisión de la política de incentivos, en un contexto de alta rotación y restricciones del mercado laboral.
- **Mejorar la disponibilidad de flota y las capacidades de mantenimiento**, profundizando los planes de mantenimiento, auditoría técnica y priorización de intervenciones críticas, junto con inversiones e iniciativas que permitan equilibrar la exigencia operacional con condiciones adecuadas de soporte y conservación de la flota.

- **Avanzar en la sostenibilidad económica del contrato**, mediante la optimización de procesos internos, la adecuada gestión de las variables críticas del negocio y la contención de costos, junto con la profundización de instancias de revisión contractual con la autoridad respecto de los indicadores, descuentos, condiciones de operación y equilibrio económico del contrato.
- **Profundizar el uso de herramientas tecnológicas y analíticas para la gestión**, consolidando el sistema de despacho, la telemetría, la Torre de Control Operacional y la reportabilidad periódica como soporte para una toma de decisiones más oportuna.
- **Fortalecer la seguridad vial, la gestión preventiva y el desarrollo organizacional**, manteniendo el foco en la reducción de siniestros, la capacitación, la mejora continua en terminales críticos y la consolidación de estándares de seguridad e inclusión ya implementados por la compañía.



## INFORMES DE GERENCIAS OPERACIONES Y ESTRATEGIA

Durante 2025, la Gerencia de Operaciones concentró su gestión en fortalecer el control operacional y mejorar la edificación en la programación y uso de recursos, con el objetivo de resguardar el cumplimiento del Programa de Operación y de los principales indicadores exigidos por la autoridad. Su trabajo se estructuró sobre tres ejes: i) planificación y programación eficiente del plan operacional; ii) control de la operación y reducción de desviaciones; iii) optimización del uso del recurso, especialmente del recurso conductor.

En este marco, durante el ejercicio se optimizó la programación de servicios y turnos de conducción, se ajustó la oferta en períodos de menor demanda y se estandarizaron procesos de alistamiento y salida a operación. Asimismo, se coordinaron con la autoridad ajustes específicos al programa operacional, entre ellos la extensión del servicio 722 al terminal, la modificación del trazado del servicio B26 y la incorporación del servicio B37, orientados a adecuar la oferta a las condiciones reales de demanda y operación, reducir kilómetros en vacío y mejorar la utilización de flota y conductores.

Desde el punto de vista del desempeño operacional, el indicador ICFP pasó de 90,5% en 2024 a 90,9% en 2025, reflejando una leve mejora en el cumplimiento del programa operacional. En contraste, el ITE (Indicador tiempo de espera) evidenció persistentes dificultades en la regularidad del servicio, asociadas principalmente al déficit de conductores y a restricciones en la regulación operacional. En la misma línea, los kilómetros programados disminuyeron 8,8% y los kilómetros validados 8,4% en coherencia con los ajustes al plan operacional y con restricciones vinculadas a disponibilidad de conductores.

Durante el año, ambas gerencias mantuvieron una coordinación permanente con el Ministerio de MTT y con las áreas operacionales del Directorio de Transporte Público Metropolitano con el objeto de asegurar la continuidad del servicio y responder oportunamente a contingencias. En este contexto, se fortaleció la trazabilidad de eventos exógenos que afectan la operación, tales como congestión vial, incidentes y desvíos, así como ajustes al programa de operación, en continuidad con líneas de trabajo ya desarrolladas durante el ejercicio 2024.

Asimismo, durante 2025, se consolidaron herramientas de apoyo a la gestión operacional, entre ellas, el sistema de despacho en tiempo real, la telemetría aplicada al control de conducción y flota que espera consolidarse en el año 2026, la implementación de reportabilidad ejecutiva periódica, y el fortalecimiento de la Torre de Control Operacional, contribuyendo a una supervisión más oportuna. Estas medidas, junto con una mayor disciplina en la asignación de recursos, favorecieron una reducción de las horas extraordinarias y una mejor productividad del conductor.

En un contexto de menor exigencia de kilómetros respecto del año anterior, la operación registró en promedio 950.739 salidas, cerca de 18.075.869 kilómetros comerciales y 30.101.999 transacciones promedio anuales, lo que muestra una mejora en la actividad comercial respecto del 2024, aunque en un escenario que mantiene la exigencia en una gestión operacional y contractual rigurosa.

De cara al 2026, ambas gerencias mantendrán el foco en la recuperación del desempeño de los indicadores operacionales, coordinación con autoridades para hacer frente a situaciones externas de vandalismos y/o eventos exógenos que impactan la operación, propuestas de ajustes al programa de operación que reflejen la realidad operacional de la compañía, así como la consolidación del control en tiempo real y la profundización de una gestión más predecible, en coordinación con las demás áreas de la compañía.



## INFORMES DE GERENCIAS

### FLOTA Y MANTENIMIENTO

Durante 2025, la gestión de flota y mantenimiento se orientó a fortalecer la disponibilidad técnica, confiabilidad y control de los buses, impulsando proyectos de bodegas y gestión de lubricantes, así como el fortalecimiento de capacidades internas de soporte en la operación.

En concreto, durante 2025 se avanzó en la construcción del electroterminal El Retiro, con infraestructura de mantenimiento asociada y con puesta en marcha para el 2026. Asimismo, se trasladó y amplió bodega de repuestos en Condell, proyectándose que sea un centro de distribución y se licitó en los terminales Condell, Santa Marta y El Retiro un sistema automatizado de entrega y retiro de lubricantes, líquidos y aceites usados, en el marco del fortalecimiento de capacidades internas de mantenimiento y soporte operacional iniciado en ejercicios anteriores.

En línea con las exigencias contractuales, durante el ejercicio anterior y este ejercicio 2025, también se avanzó en la implementación y estandarización de sistemas de gestión aplicables a la actividad de mantenimiento, orientados al cumplimiento de las normas ISO 9001 sobre sistema de gestión de calidad, ISO 14001 sobre sistema de gestión ambiental e ISO 55001 sobre gestión de activos. Este trabajo permitió consolidar durante 2025 el proceso de certificación, obteniendo resultados satisfactorios en las respectivas auditorías para la ampliación a todos los terminales operados por la empresa.

La gestión de área continuó desarrollándose en un contexto de alta exigencia operacional y de necesidad de resguardar ventanas adecuadas para mantenimiento, así como atender contingencias que afectan la disponibilidad de flota y los costos de reparación, entre ellos los daños por vandalismos en buses, aspectos que fueron considerados en los ajustes al Programa de Operación coordinados con la autoridad durante el ejercicio. Con todo, hacia el último trimestre de 2025 se observó un deterioro en la disponibilidad de flota, lo que fue enfrentado mediante el refuerzo del mantenimiento correctivo y de los puntos de revisión en mantenimiento preventivo.

Para 2026, la compañía mantendrá como foco el fortalecimiento de la disponibilidad de flota, la mejora continua de los planes de mantenimiento y la consolidación de la infraestructura de soporte, atendido que la disponibilidad técnica de los buses es un factor relevante para el desempeño operacional y económico de la sociedad. Además se propondrá al MTT una renovación anticipada de los buses entregados por otros concesionarios al inicio de la concesión, con el objeto de disponer de vehículos de mejor estándar para cada uno de nuestros usuarios, conforme los mecanismos establecidos en el respectivo contrato de concesión.



## INFORMES DE GERENCIAS

### FINANZAS

Durante 2025, la gestión financiera de la sociedad estuvo orientada a resguardar la continuidad operacional, asegurar el financiamiento de la operación y acompañar las medidas de mejora implementadas en las distintas áreas del negocio. En este contexto, si bien el ejercicio mostró una mejora respecto del 2024, la sociedad continuó enfrentando restricciones financieras relevantes al cierre del período.

Los ingresos de actividades ordinarias alcanzaron M\$41.853.520, lo que representa un aumento de 8,28% respecto del ejercicio anterior. Esta evolución se explica, entre otros factores, por el efecto completo en 2025 de la modificación contractual implementada en 2024, la operación de todos los terminales y la ejecución de medidas de mejora operacional que incidieron favorablemente en el desempeño de la compañía. En paralelo, los costos de venta aumentaron 9,57% alcanzando M\$38.057.328. Como resultado, la sociedad registró una pérdida del ejercicio de M\$1.132.231, cifra significativamente inferior a la registrada en 2024.

Durante el año, la administración mantuvo foco en la contención de costos y en la eficiencia operativa, descantando medidas tales como el control del uso de horas extraordinarias, la instalación de torniquetes para desincentivar la evasión y aumentar transacciones, y la mejora en indicadores operacionales y de calidad de servicio.

Desde el punto de vista de la estructura financiera, la sociedad continuó operando con estrechez de liquidez y con una alta dependencia de financiamiento externo y apoyo intragrupo, a fin de cumplir con sus obligaciones operativas y financieras, a través de financiamiento mediante préstamos, confirming y acuerdos de pago con proveedores estratégicos. Sin perjuicio de ello, la empresa cuenta con el respaldo de la sociedad matriz para continuar con su operación y dar cumplimiento a todos sus compromisos contractuales.

Para 2026, la Gerencia de Finanzas mantendrá su foco en asegurar ingresos, contener costos, optimizar flujos y acompañar las medidas de mejora operacional impulsadas por la compañía, con la expectativa de que estas tengan un impacto favorable a partir del segundo trimestre del ejercicio.



# 2025 Memoria

Buses Alfa S.A