

IMPACTO DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE
BOGOTÁ EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA TRANSPORTES
BERMUDEZ S.A

MARÍA VICTORIA CELIS VERA
MARÍA ISABEL VILLALOBOS ORTIZ

TUTOR
GLADYS AURORA BERMUDEZ SALGADO

TRABAJO DE GRADO
CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., ENERO 2013

IMPACTO DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE
BOGOTÁ EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA TRANSPORTES
BERMUDEZ S.A

MARÍA VICTORIA CELIS VERA
MARÍA ISABEL VILLALOBOS ORTIZ

TUTOR
GLADYS AURORA BERMUDEZ SALGADO

TRABAJO DE GRADO
CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., ENERO 2013

DEDICATORIA

A nuestros padres, hermanos y abuela, quienes han sido el pilar fundamental en cada uno de nuestros logros y quienes nos impulsaron a culminar una etapa más en nuestras vidas.

AGRADECIMIENTOS

Primero queremos agradecer Dios, a nuestras familias y a todos nuestros amigos, quienes nos apoyaron y acompañaron durante este proceso de formación profesional y quienes nos ayudaron a hacer este sueño realidad.

Resaltamos el inmenso apoyo de nuestra tutora, la Dra. Gladys Bermúdez, quien depositó su entera confianza y dedicación para enseñarnos la realidad del mundo del transporte en Bogotá; cómo una mujer puede hacer la diferencia en un sector que se caracteriza por un manejo masculino.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE GRÁFICAS	I
LISTA DE TABLAS	II
RESUMEN.....	III
ABSTRACT	V
GLOSARIO.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	1
1. MARCO DE REFERENCIA.....	2
2. METODOLOGÍA.....	4
2.1 UNIVERSO, POBLACIÓN, MUESTRA	5
3. OBJETIVOS	7
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
4. LA PRODUCTIVIDAD.....	8
4.1 ESTADO DEL ARTE.....	8
5. ANÁLISIS DEL SECTOR TRANSPORTE EN BOGOTÁ.....	11
5.1 CONTEXTUALIZACIÓN HISTÓRICA DEL TRANSPORTE DE BOGOTÁ	11
5.2 PANORAMA ACTUAL	13
5.3 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR TRANSPORTE	16

6. SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE PÚBLICO	24
6.1 ¿CÓMO OPERA EL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE?	25
6.1.1 Expectativas Del Sistema Integrado De Transporte Público	26
6.1.2 Beneficios Del Sistema Integrado De Transporte Público	27
6.1.3 Del Transporte Público Colectivo Al Sistema Integrado De Transporte Público	28
6.1.4 Cobertura Del Nuevo Sistema Integrado De Transporte Público	29
6.1.5 Indicadores De Calidad Del Sistema Integrado De Transporte Público.	30
6.1.6 Contribución Al Medio Ambiente Con La Implementación Del Sistema Integrado De Transporte Público	31
6.1.7 Contribución Del Sistema Integrado De Transporte Público A La Generación De Empleo Formal	32
6.1.8 Contribución Del Sistema Integrado De Transporte Público A La Calidad De Vida De Los Usuarios	33
7. MOVILIDAD	34
8. PUESTA EN MARCHA DEL NUEVO SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE EN BOGOTÁ	37
8.1 IMPLEMENTACIÓN RUTAS	41
8.2 CHATARRIZACIÓN	43
8.3 ¿CÓMO USAR EL SITP?	44
8.3.1 Tarifas	45
8.3.2 Horarios	46

9. EMPRESA TRANSPORTES BERMUDEZ S.A	47
9.1 HISTORIA	47
9.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA	50
9.2.1 Situación Económica Del País	50
9.2.2 Situación Actual Del Sector Transporte.....	51
9.2.3 Situación De La Empresa Operadora Masivo Capital En La Etapa Pre Operativa.....	54
9.2.4 Situación Actual Del Negocio.....	55
9.2.4.1 Imagen Institucional	55
9.2.4.2 Sostenibilidad Financiera	56
9.2.4.3 Calidad.....	57
9.2.4.4 Responsabilidad Social Empresarial	58
9.2.4.5 Evolución De La Empresa	58
9.2.4.6 Rutas De Movilidad	59
9.2.4.7 Situación De La Capacidad Transportadora.....	62
9.2.4.8 Programa De Autorregulación Ambiental	63
9.2.4.9 Administración Y Gestión De Flota	64
10. RECOMENDACIONES A LA EMPRESA TRANSPORTES BERMUDEZ S.A .	66
11. CONCLUSIONES	68
12. BIBLIOGRAFÍA.....	70

LISTA DE GRÁFICAS

Ilustración 1: Distribución Modal	16
Ilustración 2: Distribución Modal de Transporte Público.....	17
Ilustración 3: Resultados Tiempos de Trayectos.....	18
Ilustración 4: ¿Cómo Vamos en Gestión Pública? Encuesta de Percepción 2010	19
Ilustración 5: Pensando en Bogotá ¿Cuáles de estas cosas son las que más se deben mejorar en la ciudad?	20
Ilustración 6: Estado de la Malla Vial por Localidades 2009.....	21
Ilustración 7: Zonas con Operación Troncal y Adjudicatario.....	26
Ilustración 8: Cambios si Resultara el SITP	27
Ilustración 9: Beneficios del SITP	27
Ilustración 10: Cobertura del SITP	29
Ilustración 11: Indicadores de Calidad del Sistema.....	30
Ilustración 12: Contribución al Medio Ambiente con la Implementación del SITP	.31
Ilustración 13: Contribución del SITP a la Generación de Empleo Formal	32
Ilustración 14: Contribución del SITP a la Calidad de Vida de los Usuarios	33
Ilustración 15: Tarifas	45
Ilustración 16: Horarios.....	46
Ilustración 17: Ruta Perdomo Transporte Bermudez S.A.....	52
Ilustración 18: Rutas de Movilidad	60
Ilustración 19: Situación Capacidad Transportadora.....	63

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Del Transporte Público Colectivo al SITP	28
Tabla 2: Rutas Inauguradas en Septiembre 2012	42
Tabla 3: Rutas a Seguir	42
Tabla 4: Tipos de Buses	44
Tabla 5: Indicadores Financieros	56
Tabla 6: Tiempos por Rutas - Transportes Bermúdez S.A	60
Tabla 7: Indicadores de Gestión en las Rutas de Transportes Bermúdez S.A	65

RESUMEN

En el plan Maestro de Movilidad se definió y acordó la estructura que tendrá el Sistema Integrado de Transporte Público que empezó a operar en Bogotá a partir del 30 de Junio de 2012. Las implicaciones de este nuevo sistema afectan tanto a los bogotanos, como a las 66 empresas que estaban habilitadas como operadoras del transporte público colectivo y a los transportadores, entre muchos otros factores involucrados.

Para la puesta en marcha del SITP, Bogotá se dividió en 13 zonas, las cuales van a estar cubiertas por 432 rutas y tan solo 13 empresas que quedarán como las operadoras del sistema.

La implementación del SITP ha sido criticado fuerte y negativamente por parte de los bogotanos, las empresas operadoras, los transportadores y entidades gubernamentales. Esto, debido a varios factores, como las condiciones de la malla vial, el proceso de chatarrización al que entrarán más de 6000 vehículos en el primer año, las exigencias medioambientales con las que deben cumplir los vehículos antiguos que quedarán circulando, los problemas con el nuevo sistema de recaudo, pero sobre todo por la falta de información que se ha dado a la sociedad sobre este cambio, que aunque paulatino, afectará de manera crucial la vida de los Bogotanos.

PALABRAS CLAVE:

- Sistema Integrado de Transporte Público
- Sistema de Recaudo
- Chatarrización
- Empresas Operadoras
- Medio ambiente

ABSTRACT

The colombian government defined the structure Bogota's Integrated Public Transportation System will have. This system began operating on June 30th 2012. The implications of this new system affects citizens, as the 66 companies that were qualified as operators of public transportation and also drivers, among many other involved factors.

For the implementation of the IPTS, Bogotá was divided into 13 zones, which will be covered by 432 routes and only 13 companies that remain as system operators.

The IPTS has been strongly and negatively criticized by citizens, operator companies, drivers and governmental entities, due to different factors, such as road's conditions, the scrapping process in which during the first year more than 6000 old buses must entry, the environmental requirements that non-scrapping buses must accomplish, problems with the new payment system, but specially because of the lack of information that society had and is suffering. Although the system must operate in a gradual way, is important to inform since the beginning how it would be, having into account that its involvement, would completely change the way in which Bogota's citizens are mobilized.

KEY WORDS:

- Integrated Public Transportation System
- Payment system
- Scrapping
- Operator companies
- Environment.

GLOSARIO

Actividad Productiva: Es la transformación de los recursos financieros, de insumos, inmuebles y capital humano; con el fin de obtener un producto o un servicio. En el estudio de la Administración de empresas, encontramos que la actividad es el actor principal dentro del desarrollo gerencial y es de vital importancia, realizar esta combinación de factores para tener un resultado óptimo.

Eficiencia: Según Idalberto Chiavenato, “significa utilización correcta de los recursos o medios de producción disponibles.”¹ Cuando tenemos una correcta utilización de los medios de producción, se tiene un buen resultado. Es así como se construye el principio de eficiencia, llegando a las tendencias del siglo actual, donde el punto óptimo de las organizaciones, es obtener con pocas cantidades de insumos, productos de calidad y servicios que sean atractivos.

Administración de la Calidad: Diversos autores han ondeado en este término, pero al ejercer un direccionamiento de calidad podemos decir que el Autor Armand V. Feigenbaum es quien define la calidad como un proceso de construcción, el cual decía en su libro Control de Calidad “ La composición total de las características de los productos y servicio de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales los productos y los servicios cumplirán las

¹ Chiavenato, Idalberto (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Séptima Edición) : McGraw-Hill Interamericana

expectativas de los clientes.”²

Efectividad: Es la relación entre los resultados obtenidos en el ejercicio y los resultados esperados durante un periodo determinado. En la actualidad es un parámetro de medición estricto, pues se entiende por efectividad cuando se tienen mejores resultados en comparación con los anteriores haciendo uso de los mismo recursos sin sacrificar utilidades.

Eficacia: Identifica y define los logros, los resultados y los objetivos conseguidos durante la ejecución de una actividad empresarial. Está estrechamente ligado con las actividades que permitan alcanzar las metas, se puede traducir en que la eficacia, es una cualidad que deben tener los gerentes para lograr el efecto en la actividad empresarial establecido.

Indicadores de Gestión: Hace referencia a un resultado cuantificado de una comparación y medición de actividades; los indicadores nos muestran las características del funcionamiento de una empresa, se puede traducir a una posición de control administrativo en la ejecución de un plan de trabajo y el posteriormente cual es la eficiencia y eficacia de los resultados obtenidos.

Modalidad Urbana: Es la relación que existe entre la cantidad de Viajes- Personas- día que cumplen con los parámetros de medición distritales los cuales

² Armand V, Feigenbaum 81991). *Total Quality Control*. (Thrid Edition). USA : McGraw-Hill Inc.

debes estar diseñados para satisfacer las necesidades económicas, políticas y sociales de los ciudadanos por medio de los diferentes modos de transporte que ofrece la ciudad.

Plan Maestro de Movilidad: Es una estrategia adoptada por la alcaldía de Bogotá en el año 2006 mediante el decreto 319, el cual establece los programas, los proyectos, los patrones de Ordenamiento territorial. Esta trazado para un plazo de 20 años. Esta diseñado para responder a las necesidades de movilidad y el uso racional del suelo Bogotano.

SISTEMA DE TRANSPORTE TERRESTRE MASIVO DE PASAJEROA (STTMP):
De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 2002, es el conjunto de infraestructura, equipos, sistemas, señales, paraderos, vehículos, estaciones e infraestructura vial destinadas y utilizadas para la eficiente y continua prestación del servicio público de transporte de pasajeros en una área específica.

INTRODUCCIÓN

En este documento, se pretende realizar un estudio de la operación administrativa de Transportes Bermúdez S.A.. El objetivo es analizar el impacto económico y social dentro de la empresa, de acuerdo a la concesión del servicio de transporte urbano de pasajeros bajo el denominado proyecto del plan maestro de movilidad, el CONPES 3777 y la alcaldía de Bogotá el “Sistema Integrado de Transporte Publico”.

La empresa Transportes Bermúdez S.A., está dedicada a la prestación del servicio público colectivo en Bogotá; ha estado presente en el sector de transporte por más de 70 años y que ha enfrentado todos los desafíos, como la modernidad, la competitividad y cambios estructurales que ha sufrido la ciudad en el último siglo y la década actual.

La investigación se desarrollará a través de once (11) numerales, en los cuales pretendemos realizar una investigación sobre el Sistema Integrado de Transporte Público, para poder determinar su impacto en la compañía. Para esto, se realizará un estudio a la empresa TRANSPORTES BEMUDEZ S.A, pasando desde su infraestructura, características, oferta de servicios y cambio en su operación a raíz de la puesta en marcha del SITP.

1. MARCO DE REFERENCIA

Teniendo en cuenta, la definición de variables dependientes de Neil J. Salkind, como “ Resultados que podrían depender, del tratamiento experimental o de lo que el investigador modifica o manipula”, consideramos que las variables dependientes de esta investigación son concernientes a los resultados obtenidos por la empresa. A continuación encontraremos algunas de estas variables dependientes que se destacan:

- Productividad de la compañía.
- Número total de empleados (conductores).
- Utilidad después de la implementación del SITP.
- Número de rutas reducidas.
- Rotación de buses por tiempo de rutas.
- Efectos del nuevo sistema de recaudo.
- Necesidad de reforma en el parque automotriz.

Teniendo en cuenta las variables anteriormente nombradas, a continuación mencionaremos las condiciones que como investigadoras, controlaremos para probar los efectos sobre lo que queremos probar y así mismo sobre las variables dependientes:

1.1 VARIABLES INDEPENDIENTES:

- Contaminación del medio ambiente
- Inseguridad en los servicios de transporte público

- Insatisfacción de los usuarios con el servicio de TPC
- Ilegalidad laboral
- Accidentalidad vial
- Guerra del centavo
- Calidad de la malla vial
- Movilidad en la ciudad
- Ruido en el sector
- Aglomeración de empresas transportadoras.

Consideramos que son variables independientes, puesto que la relación que tienen con el tema central de la investigación es de Efecto-Causa, es decir, que cada uno de los factores anteriormente mencionados se presenta como un elemento que se quiere combatir con la variable raíz, el Sistema Integrado de Transporte Público.

2. METODOLOGÍA

Dentro del proceso de investigación y posterior aplicación de los resultados, vamos a llevar un estudio de tipo exploratorio, con el fin de conseguir nuestro propósito, de familiarizarnos con el tema, para posteriormente realizar un estudio estructurado de los niveles propuestos en nuestro marco conceptual, es necesario realizar una investigación de tipo exploratoria con el fin de aclarar conceptos, obtener un censo de los problemas y los efectos indeseables que trata nuestro planteamiento.

De igual manera, vamos a aportar a nuestra investigación el tipo de estudio descriptivo, el cual nos va a ayudar a sustentar como se manifiestan los agentes de cambio dentro del sector y de la empresa, los fenómenos que sufren a través de la medición de las características, con el fin de identificarlas, describirlas, establecer cuáles son sus elementos y componentes, para entender la relación causa efecto.

Para terminar de complementar, nuestro proceso de investigación debemos aplicar un tipo de estudio que nos permita establecer las relación de causa y efecto mencionadas anteriormente, con los otros tipos de investigación, por esta razón aplicaremos un método de tipo experimental o de causalidad, para poder apreciar todos los posibles efectos entre todas las variables dependientes que vamos a tratar.

2.1 Universo, Población, Muestra

Universo: Sector transportes

Población: Sistema de transporte de la ciudad de Bogotá

Muestra: Empresa TRANSPORTES BERMUDEZ S.A

Las metodologías que utilizamos durante la realización de este proyecto, serán:

- Metodología Empírica
- Metodología Teórica

Usamos la metodología empírica, ya que gran parte del trabajo se basa en procedimientos y en técnicas de recolección de datos e información que sea esencial, verídica, real y concreta. Los métodos empíricos que utilizamos son:

- Entrevistas
- Observación
- Encuestas realizadas a organizaciones gubernamentales y privadas

Por otro lado, la metodología teórica hace parte de esta investigación, teniendo en cuenta que uno de nuestros principales objetivos es el de dar explicación y profundización a los hechos e implicaciones que el nuevo Sistema Integrado de Transporte Público tiene en la empresa que se estudiará.

Los métodos teóricos:

- Análisis y síntesis
- Inducción y deducción
- Hipotético-deductivo
- Enfoque en sistema

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Definir cuáles son las variables que tras la implementación del Sistema Integrado de Transporte Público pueden llegar a afectar la productividad de la empresa TRANSPORTES BERMUDEZ S.A, y determinar posibles soluciones para contrarrestar estos impactos negativos en el desarrollo de la compañía.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio eficiente del sector de transportes en Bogotá, con el fin de entender los cambios en materia de movilidad y poder establecer parámetros de medición de la productividad en el sector.
- Conocer el por qué de la implementación del Sistema Integrado de Transporte Público, y cuál será el impacto socio-económico que este tendrá en las empresas operadoras de transporte del sector, entre las que se encuentra TRANSPORTES BERMUDEZ S.A.
- Analizar los indicadores actuales y fundamentales para la compañía TRANSPORTES BERMUDEZ S.A, con el fin de conocer cuál es la situación actual de la misma en términos del margen de productividad.

4. LA PRODUCTIVIDAD

4.1 Estado Del Arte

La palabra productividad ha planteado un nuevo gerenciamiento en las empresas del siglo XXI, es así como el ejercicio empresarial cada día es más eficiente en recursos y en resultados. Según la EPA (agencia europea de productividad) la entendemos como “el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción, estaba basada en un modelo mental en el cual se debe hacer un mejoramiento continuo día a día, requiere esfuerzos continuados para adaptarse a las condiciones económicas cambiantes para aplicar nuevas técnicas y métodos a la operación.”

Es necesario explicar cuáles son las características que mejor describen la productividad dentro de la empresa y entender como ha sido la evolución administrativa, es importante saber que la productividad es el resultado final de la combinación de todos los recursos para lograr un productos y/o servicio eficiente.

Actividad Productiva: Es la transformación de los recursos financieros, de insumos, inmuebles y capital humano; con el fin de obtener un producto o un servicio. En el estudio de la Administración de empresas, encontramos que la actividad es el actor principal dentro del desarrollo gerencial y es de vital importancia, realizar esta combinación de factores para tener un resultado óptimo.

Eficiencia: Según Idalberto Chiavenato, “significa utilización correcta de los recursos o medios de producción disponibles.”³ Cuando tenemos una correcta utilización de los medios de producción, se tiene un buen resultado. Es así como se construye el principio de eficiencia, llegando a las tendencias del siglo actual, donde el punto óptimo de las organizaciones, es obtener con pocas cantidades de insumos, productos de calidad y servicios que sean atractivos.

Administración de la Calidad: Diversos autores han ondeado en este término, pero al ejercer un direccionamiento de calidad podemos decir que el Autor Armand V. Feigenbaum es quien define la calidad como un proceso de construcción, el cual decía en su libro Control de Calidad “ La composición total de las características de los productos y servicio de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales los productos y los servicios cumplirán las expectativas de los clientes.”⁴

Efectividad: Es la relación entre los resultados obtenidos en el ejercicio y los resultados esperados durante un periodo determinado. En la actualidad es un parámetro de medición estricto, pues se entiende por efectividad cuando se tienen mejores resultados en comparación con los anteriores haciendo uso de los mismo recursos sin sacrificar utilidades.

³ Chiavenato, Idalberto (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Séptima Edición) : McGraw-Hill Interamericana

⁴ Armand V, Feigenbaum 81991). *Total Quality Control*. (Thrid Edition). USA : McGraw-Hill Inc.

Eficacia: Identifica y define los logros, los resultados y los objetivos conseguidos durante la ejecución de una actividad empresarial. Está estrechamente ligado con las actividades que permitan alcanzar las metas, se puede traducir en que la eficacia, es una cualidad que deben tener los gerentes para lograr el efecto en la actividad empresarial establecido.

Indicadores de Gestión: Hace referencia a un resultado cuantificado de una comparación y medición de actividades; los indicadores nos muestran las características del funcionamiento de una empresa, se puede traducir a una posición de control administrativo en la ejecución de un plan de trabajo y el posteriormente cual es la eficiencia y eficacia de los resultados obtenidos.

A lo largo de este trabajo de investigación, pretendemos mostrar como una empresa enfrenta un nuevo reto en el panorama empresarial, donde se ve obligada a romper paradigmas y tomar direcciones estratégicas con el fin de seguir con un ejercicio y poder tomar un punto de bifurcación como un nuevo horizonte en el ámbito empresarial.

Es importante, entender como es su capacidad productiva y sobre todo evidenciar cual es el proceso de calidad que arroja resultados efectivos dentro de la operación de una empresa de transporte colectivo, que por motivos del panorama actual de la ciudad se convierte en un escenario complicado lleno de nuevos retos y propuestas empresariales.

5. ANÁLISIS DEL SECTOR TRANSPORTE EN BOGOTÁ

5.1 Contextualización Histórica Del Transporte De Bogotá

La historia de la movilidad de Bogotá se remonta desde el año 1884, donde “el número de habitantes de era aproximadamente de 86.000”⁵ y su primer medio de transporte colectivo, era en tranvías de tracción animal. Durante 128 años, la ciudad ha experimentado cambios dramáticos en su crecimiento poblacional, urbanístico y de movilidad, pasando por el tranvía eléctrico en 1910 el cual estuvo vigente por tres décadas.

Aproximadamente “desde 1943 entraron en circulación los buses eléctricos”⁵ por medio de cooperativas privadas que tenían los permisos de circulación, es allí donde nace la guerra entre empresas por tener más pasajeros y mayores viajes realizados.

Cerca de 20 años los buses a gasolina diesel y los trolleys fueron los medios de transporte. Donde poco a poco todo el parque automotor se fue deteriorando, prestando el servicio en estados deplorables y dañando la imagen de la ciudad. La guerra del centavo ha estado vigente durante las dos décadas, los atropellos contra los usuarios han sido demandados pero nunca erradicados, la contaminación, la congestión vial, la falta de seguridad; han sido solo algunos de

⁵ Tomado de Pagina Web: <http://www.museovintage.com/transporte/1884.htm>

los problemas más caóticos en el sistema de transporte colectivo en la ciudad de Bogotá.

Luego del pésimo servicio y la mala imagen de la ciudad, en el año 2000 se pone en marcha el sistema masivo de transporte Transmilenio el cual, cambio la imagen de la ciudad; construyendo un carril solo para estos buses articulados, cambiando las imágenes de las principales troncales de la ciudad. Transmilenio, a lo largo de sus ya tres fases de construcción los ciudadanos aún se quejan de la operación del sistema en cuestión de tiempos, seguridad y espacio de transporte.

En el periodo de administración del ex alcalde de Bogotá Samuel Moreno Rojas en el año 2008 se presentó y posteriormente se aprobó como iba a ser el funcionamiento del transporte de Bogotá, el documento presentado del “plan de ordenamiento de movilidad” se le adicione un modelos como el que se aplicó en la ciudad de Santiago de Chile en el año 2007 un sistema integrado de transporte donde se puedan conectar entre si los buses urbanos, el metro y el sistema masivo de transporte, haciendo que la ciudad sea más ordenada, competitiva en términos de tiempos de desplazamiento, desincentivar el uso del vehículo particular y hacer que la ciudad sea menos contaminante y más eficiente en el uso del espacio público.

5.2 Panorama Actual

En la Actualidad, Bogotá ha tenido una lenta implementación de un modelo urbano de transporte; desde 1999 se adjudicó el decreto de movilidad urbana 309 donde hizo su primera aparición el Sistema Integrado de Transporte Público (SITP), el cual le dio nacimiento al sistema masivo de transporte Transmilenio, con el fin de modernizar y mejorar la movilidad de la ciudad.

En datos reales según la secretaria de movilidad circulan un millón de vehículos particulares, en los cuales se movilizan dos millones de pasajeros. El sistema Transmilenio cubre el veintitrés por ciento (23%) de la demanda de transporte público en la ciudad. Y cerca de veinticinco mil buses, busetas y colectivos son los que transportan la mayor cantidad de habitantes, aproximadamente cuatro millones cada día.

“En Bogotá, se realizan diariamente casi 9`500.000 viajes al día, de los cuales el 47% se hacen en transporte público colectivo y un 10% en carro particular; es decir 915.000 viajes, en Transmilenio. Un 15% adicional se hace a pie y un porcentaje igual en vehículos particulares, un 4% más se hace en taxis”⁶.

Un aspecto importante a considerar es la generación de empleo por cada vehículo perteneciente al sistema de transporte público colectivo de Bogotá. Teniendo en cuenta información de la Secretaria de Tránsito y transporte, se estima que cada

⁶ Tomado de página web: <http://www.museovintage.com/transporte/1884.htm>
http://camara.ccb.org.co/documentos/5060_diseno_sitp_memorias_propuestas.pdf

vehículo genera 50 empleos directos e indirectos, entre los que se encuentran desde los conductores hasta los mecánicos y encargados del mantenimiento de estos autobuses.

Las problemáticas que se presentan en la ciudad de Bogotá referidas al tema de movilidad deben ser tomadas en forma multidimensional, ya que la solución no se encontrara en un solo eje de acción ya sea el de transporte público, la malla vial o el transporte alternativo.

Las dinámicas propias de una ciudad capital exigen un sistema de movilidad eficiente, con cobertura optima que logre el acceso de la totalidad de la población, con unos tiempos de desplazamiento óptimos que mejoren la productividad y la competitividad de la ciudad, que integren eficazmente distintas modalidades de transporte público y que esté de acuerdo con las políticas de desarrollo sostenible, privilegiando los métodos de transporte no contaminantes y los alternativos al automóvil.

Es de importancia resaltar los esfuerzos realizados por las administraciones distritales a fin de mejorar la movilidad en Bogotá, el mejoramiento de la malla vial, la recuperación del espacio público, la aplicación de parámetros de cultura ciudadana, y la acción más importante, la instauración del sistemas de transporte masivo Transmilenio.

El Transmilenio se ha constituido como una imagen de Bogotá y su modelo se ha exportado a distintos países en Latinoamérica, pero no se muestra totalmente eficiente para recibir la totalidad de la demanda de transporte que hay en la ciudad, por lo que es necesario crear otras formas de transporte masivo o conjugar en un solo sistema las ya existentes.

Además, hay que hacer hincapié en que el tema del transporte masivo es solo un parte de las problemáticas de movilidad que se presentan en la ciudad, y que su solución debe darse de manera integral, combinando la acción de todos sobre los demás planos a fin de construir un sistema integrado de transporte que cumpla óptimamente con los requerimientos de movilidad, constituyéndose en un sistema sostenible y perdurable en el tiempo, recogiendo las políticas exitosas que se han dado, con nuevas propuestas acordes con las necesidades y realidades propias de estos tiempo.

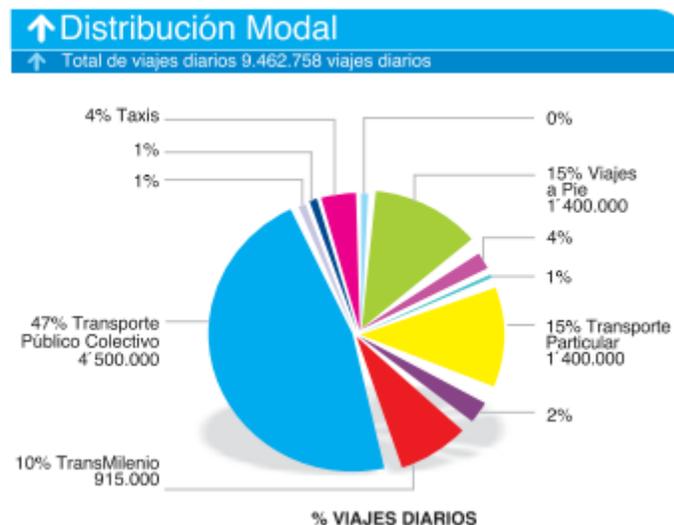
Por esta razón, es necesario que el transporte público colectivo de la ciudad evolucione y se modernice, con el fin de aportar una nueva alternativa de transporte a los bogotanos, con la que se ofrezca un servicio eficiente y adecuado que garantice calidad y seguridad a los usuarios.

5.3 Características Del Sector Transporte

Los referentes sobre los cuales se basa el desarrollo de la investigación, se dan con el ánimo de aportar en materia de análisis de productividad en los estudios ya realizados en el tema de movilidad y teniendo en cuenta las consecuencias que el Sistema Integrado de Transporte Público tendrá sobre la empresa TRANSPORTES BERMUDEZ S.A.

Con el fin de establecer si la implementación del SITP tenga el efecto positivo que se planteó originalmente en el tratamiento de la movilidad de Bogotá. Los referentes a utilizar en nuestro trabajo son: referente teórico, referente empírico.

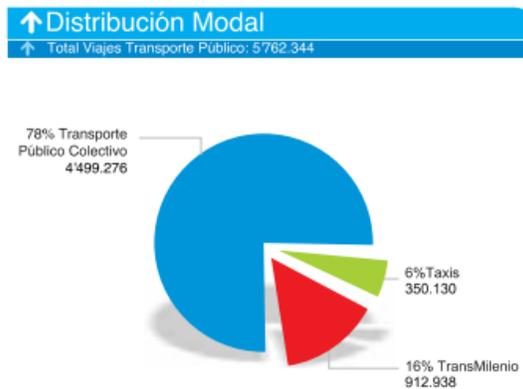
Ilustración 1: Distribución Modal



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

Como podemos ver en el gráfico, en la ciudad diariamente se ven distintas modalidades de transporte, sin embargo, es significativo y considerable resaltar el alto porcentaje de viajes a pie que realizan los ciudadanos, esta forma de desplazamiento puede ser altamente preferida por los habitantes de Bogotá, teniendo en cuenta que en materia de congestión de tráfico y de pago de tarifas por utilizar TPC, los residentes ahorrarían recursos de tiempo y económicos.

Ilustración 2: Distribución Modal de Transporte Público

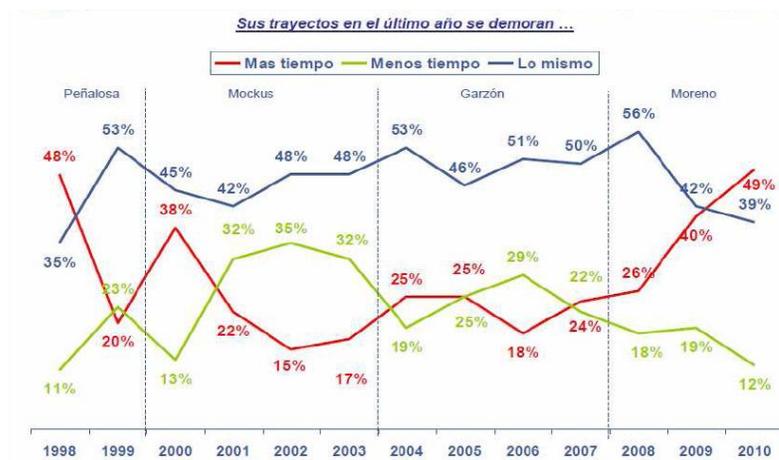


Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

Sin duda, el transporte público en Bogotá es dominante al movilizar al 61% de la población de la ciudad. Debemos saber, que de este porcentaje, el 78% corresponde a transporte público colectivo. Transmilenio, mueve el 21% de este total de TPC. Se estima que en Bogotá diariamente se transportan alrededor de seis millones de personas por medio del sistema de transporte de Bogotá, incluyendo Transmilenio.

Una clara muestra de la inconformidad de los ciudadanos en cuanto al servicio de transporte en Bogotá, enfocado en los tiempos de desplazamiento y recorrido durante las últimas cuatro alcaldías, se ve reflejada en una encuesta realizada por Bogotá Como Vamos, en la que se cuestionaba a una muestra de usuarios sobre que tanto se han aumentado o disminuido sus trayectos.

Ilustración 3: Resultados Tiempos de Trayectos



Fuente: Bogotá Como Vamos (BCV)

En el gráfico de los resultados de la encuesta mencionada anteriormente, vemos una explícita ironía, con el 49% reflejado en el 2010 según los usuarios.

La causticidad radica en que el porcentaje más alto se registró durante la alcaldía del Samuel Moreno Rojas, quien fue el impulsor del próximo proyecto y posteriormente, el alcalde Gustavo Petro quien puso en marcha el SITP con el que se espera se dé una solución a este problema de movilidad, reduciendo en

considerable medida el tiempo de trayectos de quienes hagan uso del transporte público que será ofrecido en la ciudad.

Haciendo referencia a la encuesta anteriormente mencionada por BCV, consideramos importante mencionar la percepción de la muestra encuestada, en cuanto a la evolución de la gestión pública durante los últimos tres años.

Ilustración 4: ¿Cómo Vamos en Gestión Pública? Encuesta de Percepción

2010

Cómo Vamos en Gestión Pública: encuesta de percepción 2010

Entidad	Conocimiento			Favorabilidad			Gestión			
	Año	2010	2009	2008	2010	2009	2008	2010	2009	2008
Transmilenio S.A.		85%	86%	93%	55%	55%	66%	25%	34%	36%
Terminal de Transporte S.A.		85%	83%	87%	91%	90%	90%	61%	64%	56%
IDU		39%	38%	42%	59%	64%	79%	25%	35%	34%
Secretaría Distrital de Movilidad		31%	37%	23%	46%	53%	76%	21%	34%	44%
Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial		15%	18%	15%	35%	44%	70%	18%	24%	33%
Servicios Integrales para la Movilidad - Consorcio SIM		12%	9%	10%	55%	61%	90%	32%	34%	65%

Fuente: BCV 2010

Los resultados plasmados en la tabla anterior, evidencian que definitivamente hay un alto malestar por parte de los ciudadanos capitalinos, en cuanto a la administración y el control que durante la alcaldía pasada se le dio a la gestión pública.

De igual manera para los bogotanos es de vital importancia, el mejoramiento en el estado de las vías, el servicio de transporte público y el estado del tráfico de la ciudad; como lo vemos reflejado en la siguiente gráfica, donde se le cuestiona a los bogotanos “¿Cuáles de estas cosas son las que más se deben mejorar en la ciudad?”

Ilustración 5: Pensando en Bogotá ¿Cuáles de estas cosas son las que más se deben mejorar en la ciudad?



Fuente: Encuesta BCV: Ipsos-Napoleón Franco

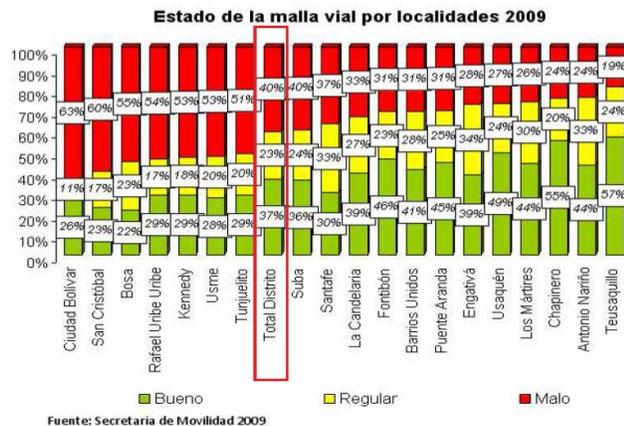
Hoy en día, la ciudad de Bogotá cuenta con un sistema de transporte público colectivo (TPC) , el cual cuenta con 17.500 vehículos, y con 499 rutas que se distribuyen por las distintas localidades de Bogotá según informes de Bogotá Positiva; igualmente en Bogotá se encuentran habilitadas 66 empresas para la prestación del servicio de transporte público colectivo de pasajeros,

aproximadamente se cuenta con 5.200 microbuses, 6.500 busetas y 8.400 buses, de los cuales 1.500 son buses articulados de Transmilenio.

Según la secretaria de movilidad se estima que operan cerca de 8.000 vehículos que no están autorizados por la secretaría de tránsito y transporte, es decir, que los trayectos realizados son de forma ilegal. Esta situación, afecta de forma colosal al sistema de transporte que si están legalmente constituidos; como consecuencia hay una deficiencia en la prestación del servicio. En la caracterización del sistema, encontramos que el promedio de los vehículos de 10 años, una vida útil del parque automotriz es de 20 años y en el cual se ha observado que hay un incremento significativo de la compra de microbuses.

A continuación veremos un gráfico en el que se evidencia el estado de la malla vial por localidades en el año 2009.

Ilustración 6: Estado de la Malla Vial por Localidades 2009



Fuente: Secretaria de Movilidad 2009

Por otro lado, y tal como se menciona en el CONPES 3777:

“En general, los diversos diagnósticos sobre el sector coincidieron en que los factores de baja eficiencia y nivel de servicio estaban asociados a: (i) sobreoferta de servicios; (ii) vehículos obsoletos en términos de edad y diseño; (iii) esquema empresarial inapropiado (la mayoría de las empresas del transporte colectivo no eran propietarias de los vehículos y generaban la mayor parte de sus recursos por el sistema de afiliación de los mismos); (iv) sistema de rutas y servicios no jerarquizado, donde buses y microbuses competían entre sí, afectando la rentabilidad de las rutas; (v) esquema (formula) de determinación de tarifa donde factores de eficiencia y calidad del servicio no eran reflejados adecuadamente en el mejoramiento del sistema; (vi) sistema de recaudo y de remuneración con incentivos inapropiados (esquema que propiciaba la denominada “guerra del centavo”, contribuyendo al deterioro de la seguridad vial y a la reducción del nivel de servicio de las vías); (vii) esquema de rutas y servicios con cobertura deficiente en zonas periféricas de la ciudad de bajos ingresos; (viii) esquema de paraderos que no reunían condiciones técnicas para la espera y el abordaje de pasajeros a los vehículos; y (ix) malla vial deteriorada en varios sectores, lo cual contribuía a la reducción de la velocidad y a mayores costos de operación de los vehículos. En general, estos factores estaban contribuyendo a una menor calidad de vida de la ciudad, reflejada en mayores índices de congestión, accidentalidad y

contaminación, así como en el deterioro y desvalorización de algunos corredores de la ciudad.”⁷

⁷ Tomado de:
<http://www.dnp.gov.co/PORTALWEB/LinkClick.aspx?fileticket=VHPsmMeAtDU%3D&tabid=1063>

6. SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE PÚBLICO

Bogotá debe contar con un sistema de transporte público, que ofrezca un buen servicio, eficiencia, seguridad, protección del medio ambiente y sobre todo que represente una alternativa competitiva frente al uso del carro particular. La implementación del sistema integrado de transporte público busca ser jerarquizado y organizado.

Tal como se plantea dentro de sus proyectos, entre los objetivos y metas que se quiere alcanzar con el SITP están: la ampliación y mejoras al sistema masivo Transmilenio, la primera línea del metro, el tren de cercanías y los cables aéreos. Se busca materializar cada uno de estos propósitos con el fin de atender las necesidades particulares de los ciudadanos bogotanos, que fueron identificadas mediante un diagnostico del sector, al realizar el Plan Maestro de Movilidad.

Adicional a lo anterior, la alcaldía justifica y ve la necesidad de imponer el SITP, argumentando: *“El 77% no transportado por Transmilenio, es ofrecido por un sistema de “transporte público colectivo que mantiene altos niveles de informalidad e ineficiencia en su esquema organizativo y en su gestión empresarial”.*

6.1 ¿Cómo Opera El Sistema Integrado De Transporte?

El sistema integrado de transporte público, fue propuesto por el ex alcalde Samuel Moreno Rojas, como una medida de compensación de factores como:

- Mejorar la movilidad en la ciudad
- Acabar con la guerra del centavo
- Reducir los índices de accidentalidad
- Contribuir al medio ambiente
- Ofrecer un mejor servicio a los usuarios de transporte público

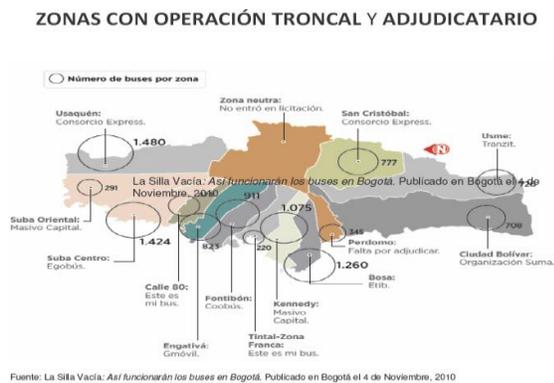
Para lograr estas finalidades, la secretaría de movilidad debe cumplir con ciertos parámetros y requisitos, entre los que se encuentran:

- Cumplir con las fases y los tiempos establecidos
- “Demostrar una capacidad -que no ha demostrado todavía- de organizar al gremio de transportadores y empresarios que durante años han sacado ventaja del desorden de la ciudad y la falta de sanción que tiene el incumplimiento de las normas de transporte público”⁸. Con respecto a esta condición, debemos saber que ya hay quejas y protestas de los pequeños transportadores, quienes afirman que el SITP solo beneficiará a las grandes empresas del sector.

⁸ Tomado de página web: <http://www.lasillavacia.com/historia/6628>

Para la implementación del SITP, se dividió la ciudad en trece zonas por las que se distribuirán y asignarán un número respectivo de rutas en cada una. La repartición por sectores y la cantidad de rutas que circularán por los mismos, se pueden ver en el siguiente grafico tomado de BCV.

Ilustración 7: Zonas con Operación Troncal y Adjudicatario



6.1.1 Expectativas Del Sistema Integrado De Transporte Público

Si la instauración del SITP resulta como lo ha planeado y proyectado la secretaría de movilidad, se espera llevar a cabo los factores anteriormente mencionados, al igual que la evidencia de cinco grandes cambios principalmente.

Ilustración 8: Cambios si Resultara el SITP



Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Beneficios Del Sistema Integrado De Transporte Público

Ilustración 9: Beneficios del SITP



Fuente: Elaboración propia

6.1.3 Del Transporte Público Colectivo Al Sistema Integrado De Transporte Público

Tabla 1: Del Transporte Público Colectivo al SITP

Empresa	Operador
Empresa de transporte que no hace transporte	Operador de transporte
Afiladora de buses	Responsable de los vehículos
Vende cupos	Opera técnicamente transporte
Consigue rutas	Gana concesión
Lejos del servicio	Hace el servicio
Nada que ver con los Conductores	Conductores son sus empleados
Empresa desconectada de servicio, conductores y buses	Un solo responsable conectando servicio, conductores, buses, costos, responsabilidades
Propietario de bus desconectado de servicio; traslado de riesgo negocio	
Conductor desconectado de servicio y de costos	
Conductores con riesgo negocio: Guerra del centavo	Empleo con ingreso fijo, estable de buena calidad

Fuente: Elaboración propia

6.1.4 Cobertura Del Nuevo Sistema Integrado De Transporte Público

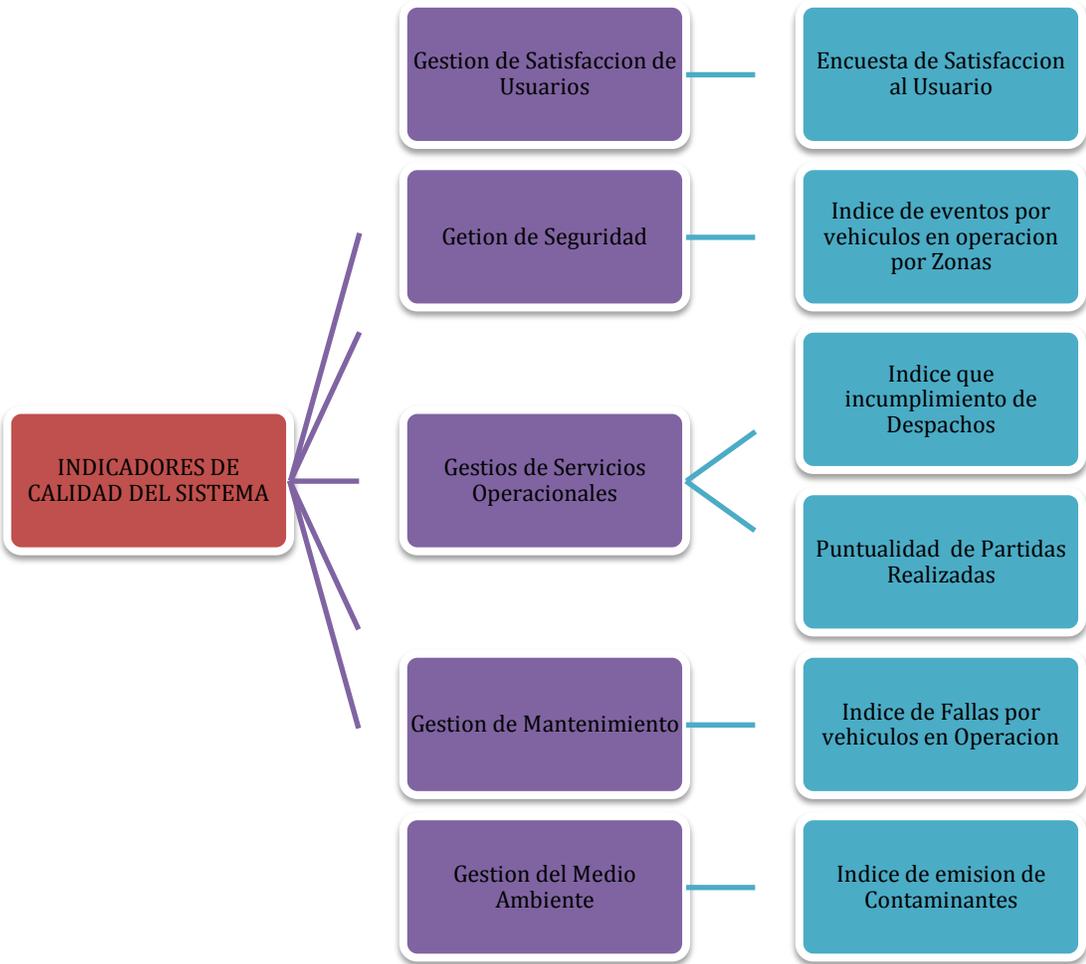
Ilustración 10: Cobertura del SITP



Fuente: Elaboración propia

6.1.5 Indicadores De Calidad Del Sistema Integrado De Transporte Público

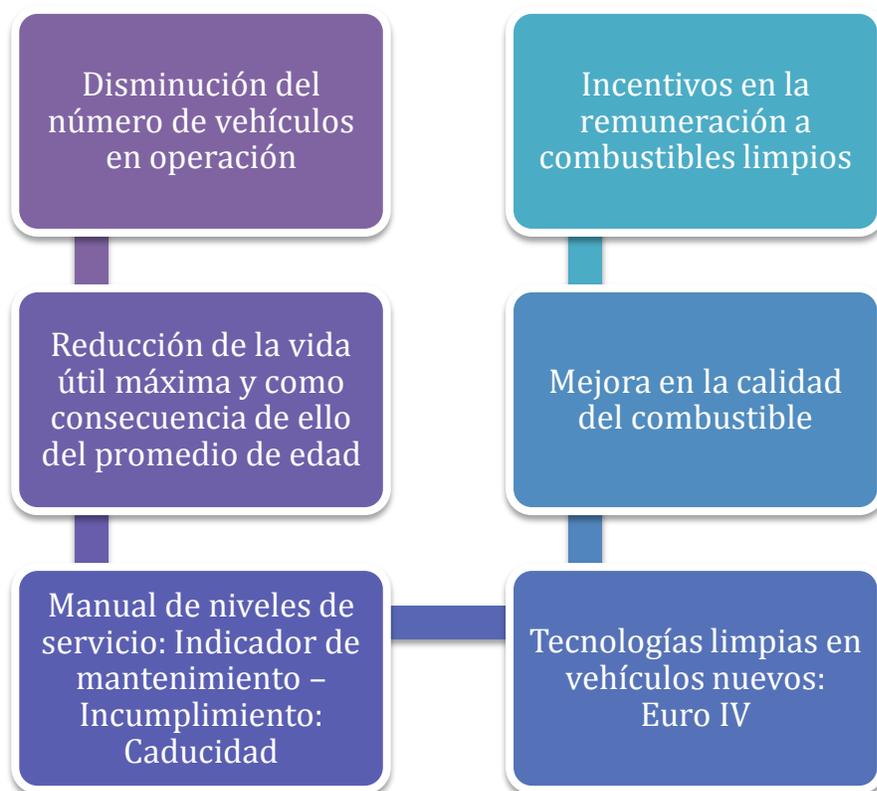
Ilustración 11: Indicadores de Calidad del Sistema



Fuente: Elaboración propia

6.1.6 Contribución Al Medio Ambiente Con La Implementación Del Sistema Integrado De Transporte Público

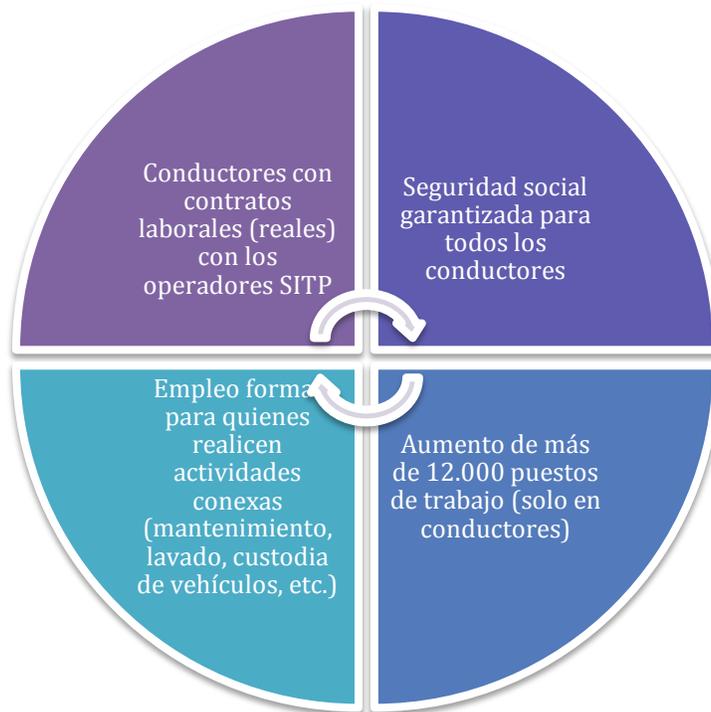
Ilustración 12: Contribución al Medio Ambiente con la Implementación del SITP



Fuente: Elaboración propia

6.1.7 Contribución Del Sistema Integrado De Transporte Público A La Generación De Empleo Formal

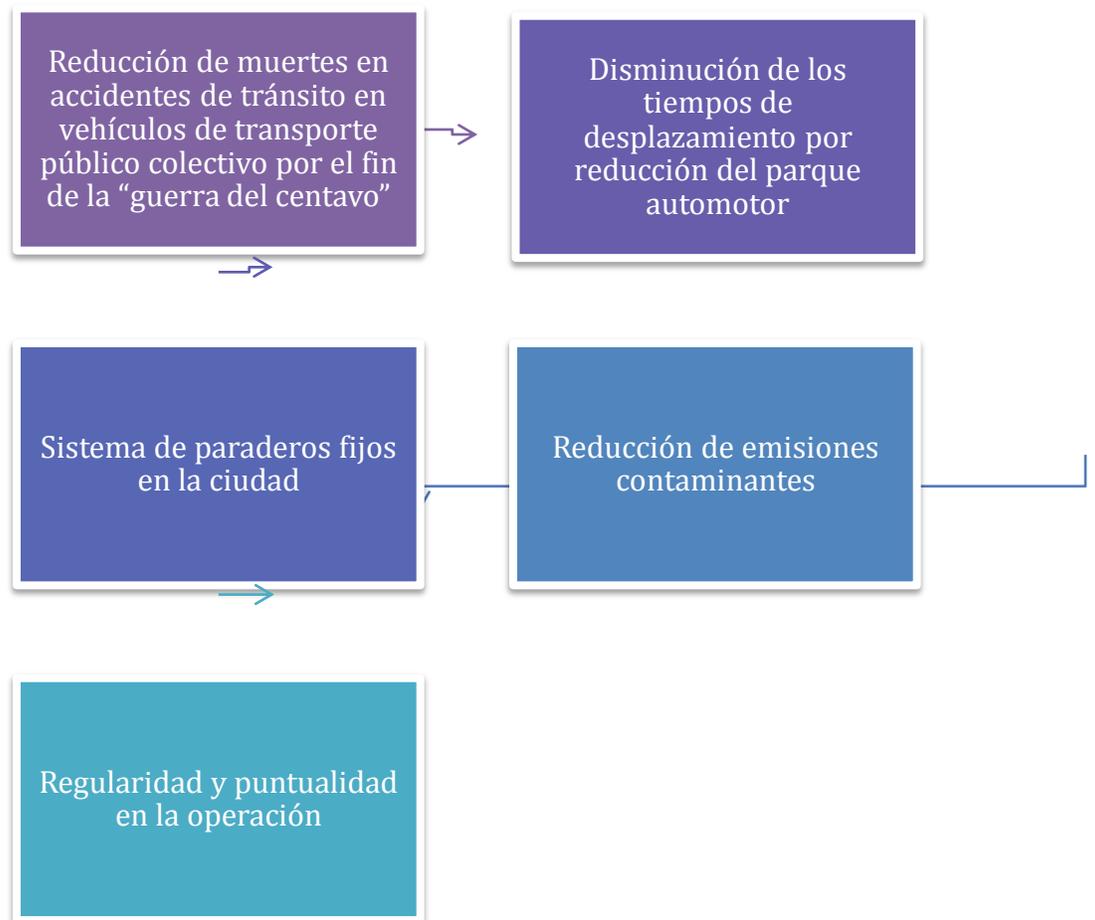
Ilustración 13: Contribución del SITP a la Generación de Empleo Formal



Fuente: Elaboración propia

6.1.8 Contribución Del Sistema Integrado De Transporte Público A La Calidad De Vida De Los Usuarios

Ilustración 14: Contribución del SITP a la Calidad de Vida de los Usuarios



Fuente: Elaboración propia

7. MOVILIDAD

El CONPES 3677, explica palmariamente cuáles serán las estrategias que se utilizarán al establecer el SITP.

“Según el PMM del Distrito, el sistema de transporte de la Región Capital tiene como eje estructural al Sistema Integrado de Transporte Público (SITP), armonizado y soportado en estrategias que favorezcan los objetivos siguientes:

- Integrar el transporte público en todas sus modalidades e implementar un sistema jerarquizado según su función y área servida, con vehículos que propicien un servicio de calidad, seguro, confiable y amigable con el medio ambiente.
- Terminar con la sobreoferta de transporte público con el consiguiente impacto sobre la reducción de la congestión, contaminación, accidentalidad, deterioro del pavimento y la mejora en la sostenibilidad financiera de la actividad. Esta estrategia debe ir acompañada de incentivos efectivos para el uso adecuado del vehículo particular.
- Adoptar un sistema de recaudo centralizado y de las tecnologías ITS.
- Implementar un plan de construcción y mantenimiento de la infraestructura requerida para la operación del sistema de transporte público.

- Privilegiar al transporte público frente al privado a través de medidas como “Estacione & Viaje”, peajes urbanos y cobros por congestión, restricciones y/o pago por estacionamiento, restricciones a vehículos con baja ocupación, entre otros.
- Integrar el sistema de transporte motorizado con el no motorizado permitiendo y facilitando el intercambio modal.
- Incentivar el uso de taxi con tecnología que facilite la seguridad de conductores y usuarios y que minimice la circulación innecesaria del mismo. Estimular la conformación de zonas amarillas fuera de la vía en zonas adecuadas para tal fin y que se complemente con el transporte público.
- Establecer una mayor regulación sobre la presión que ejercen los impactos de las logísticas empresariales sobre los flujos de tránsito de la Región.
- Promover el fortalecimiento y la coordinación institucional eficiente durante las etapas de planeación, diseño, regulación, control y operación del transporte público para garantizar su sostenibilidad.

A su vez, son complementarios los principios básicos establecidos en el PND 2006-2010: (i) Eficiencia, (ii) Seguridad, (iii) Responsabilidad, (iv) Equidad y competitividad, (v) Sostenibilidad ambiental, y (vi) Mensurable, permitiendo que

cada ciudad o municipio desarrolle modos que faciliten a sus ciudadanos la movilidad bajo proyectos en los cuales las inversiones que se efectúen redunden en una mejora en la movilidad pública, pero que correspondan con eficiente ejecución fiscal del Estado.

Se recomienda que los proyectos a desarrollar como parte del Programa Integral de Movilidad de la Región Capital atiendan, como mínimo, lo dispuesto en este capítulo y se enmarquen en una política integral de estrategias ECM⁹.

⁹ Tomado de:
<http://www.dnp.gov.co/PORTALWEB/LinkClick.aspx?fileticket=VHPsmMeAtDU%3D&tabid=1063>

8. PUESTA EN MARCHA DEL NUEVO SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE EN BOGOTÁ

“Es urgente que comience el SITP para aliviar la demanda de TM”¹⁰, expresiones como estas demuestran la angustia y urgencia que los Bogotanos sienten y perciben por las condiciones actuales del servicio de transporte público en la capital colombiana. Las expectativas sobre la implementación del SITP son muy altas, pero las dudas y la falta de información son mayores; entrar a detallar cada una de estas cuestiones sería demasiado extenso, sin embargo tomaremos como referencia algunas de las principales críticas al sistema, con las cuales se ha anticipado el futuro de la implementación del mismo.

Desde un principio se puso en duda la operación del SITP a partir de finales de Junio de 2012, debido a la cruda y lenta evolución de la malla vial de la Calle 26 y la Carrera 10ª, las cuales darían inicio a la implementación del sistema, con la circulación del servicio de Transmilenio. Sin embargo, a pesar de la incertidumbre y la desconfianza, el sistema debía entrar a operar en la fecha establecida, de lo contrario se debía correr con una multa de \$28 millones de pesos diarios, gasto con el que la empresa TransMasivo no iba a correr.

¹⁰Redacción AND-Bogotá. (2012) Aún Se Desconoce Cómo Cobrar en el SITP. Doble Tarjeta Sería el Caos. *ADN*. Recuperado el día, Miércoles 18 de Abril 2012

Contra la confianza de usuarios, empresas del distrito y entes gubernamentales, el Sistema Integrado de Transporte Público entró en funcionamiento el 30 de Junio del 2012, con la apertura de dos estaciones de Transmilenio sobre la calle 26, Portal El Dorado y Gobernación. Durante el mes de Julio entraron en funcionamiento las estaciones Salitre el Greco y Centro memoria, cubriendo un pequeño trazo de la calle 26 y estrenando la fase III. Durante la inauguración de la troncal se entregaron cerca de 2,7 millones de tarjetas “tu llave” la cual va a ser el sistema de pago utilizado por la totalidad de agentes presentes en el SITP.

Este es un proceso paulatino en el que poco a poco irán entrando a circular los “12333 vehículos (8000 vehículos menos que los que prestaban servicio de transporte público en la ciudad), cubriendo 432 rutas que recorrerán las 13 zonas en las que se dividió Bogotá. Estos 12333 vehículos, deben garantizar una cobertura total, así como una demanda de 6.276.000 viajes diarios de transporte público”¹¹.

Con el sistema de recaudo “Tarjeta Inteligente” mencionado anteriormente, se han tenido fuertes juicios, debido a que la idea inicial del SITP era integrar el sistema de recaudo de Transmilenio con el de los nuevos buses que circularán en la ciudad, de tal forma que los usuarios pudieran pasar de un servicio a otro con el mismo medio pago; pero lo que hasta el momento se ha entendido es que no se

¹¹ Lancheros, Yesid. (2012) Llegó la Hora Cero del Sistema Integrado de Transporte Público (SITP). *ADN*. Recuperado el día 4 de Junio 2012 de www.diarioadn.co

ha podido unificar o sincronizar el método de recaudo para ambos servicios, lo que implicaría que los usuarios deberían pagar doble pasaje para pasar de Transmilenio a los demás buses. “El gerente de Transmilenio, Fernando Rey, ha insistido en varias oportunidades en que este sistema se implementará de forma gradual y toma de ejemplo a Brasil donde los ciudadanos tuvieron que usar dos tarjetas, mientras se adecuaron al cambio general” ¹²

Pero, ¿cuál es el problema real para que se presenten estos problemas con el sistema de recaudo establecido?

Hay dos empresas encargadas del sistema de recaudo de Transmilenio, Angelcom y Recaudo Bogotá, las cuales deben ponerse de acuerdo en la armonización tecnológica que utilizarán para que los bogotanos no tengan que usar dos medios de pago diferentes. El problema central, radica en una alternativa incompatible que adquirió Recaudo Bogotá, y que no permite que se sincronicen las tarjetas inteligentes de ambos servicios. Este inconveniente debe ser resuelto por la compañía anteriormente nombrada, de acuerdo al Decreto 319 del 15 de agosto de 2006 que adopta el Plan Maestro de Movilidad para Bogotá, estableció que los nuevos recaudadores deben adecuar "la infraestructura tecnológica necesaria para la lectura del medio de pago, medición de flujo de

¹² Redacción AND-Bogotá. (2012) Aún Se Desconoce Cómo Cobrar en el SITP. Doble Tarjeta Sería el Caos. *ADN*. Recuperado el día 8 de Junio 2012

pasajeros, control de acceso al sistema, que sea compatible con la tecnología actual de recaudo del gestor de transporte masivo, Transmilenio”.

Este problema creció a tal punto, que el pasado 4 de Agosto de 2012 el diario ADN publicó una noticia en la que informaba a los Bogotanos, que debido al incumplimiento en la instalación de los quipos necesarios para el recaudo de los pasajes, por parte de la empresa Recaudo Bogotá, así como la incompatibilidad de las tarjetas generadas por la misma compañía, Angelcom había decidido instaurar una demanda y resolver esta situación ante los estrados judiciales.

Recién se implementó el sistema, se escucharon muchas quejas de usuarios, quienes debían pasar largo tiempo respondiendo preguntas y diligenciando formatos para poder adquirir la tarjeta inteligente denominada “Tu Llave”, y después debían esperar más de un mes para poder recibirla, haciendo largas filas y arriesgándose a que esta no estuviera lista. Como vemos, cada día son más y más inconvenientes con este sistema de recaudo.

Finalizando el 2012, se estableció la tarifa que debían pagar las personas que quisieran acceder a los servicios prestados por el SITP, esta consiste en un valor de \$1700 pesos o \$2000 pesos, dependiendo de los buses y los transbordos que se vayan a hacer. Esto lo explicaremos más adelante.

Otro tema fuertemente criticado y cuestionado en la implementación del SITP, son los paraderos que se habilitaran y los únicos en los que los buses del nuevo sistema podrán parar. Los cuestionamientos radican fundamentalmente en la falta de información que los bogotanos y futuros usuarios, han recibido; no existe una claridad en la que se sepa dónde estarán ubicados estos paraderos, cuáles son las rutas que los cubren y a partir de cuándo se pueden empezar a usar. Toda esta falta de información, a pesar de que ya el IDU otorgó el consorcio de los 13 primeros paraderos, a la empresa Proviales.

El 27 de Agosto del 2012, el diario ADN publicó “En total, son 5.500 paraderos: 2.200 locales y para vías intermedias de poco tránsito y 3.300 en vías arteriales y para vías intermedias. Los locales constarán de una franja amarilla pintada sobre el suelo y una señal con el nombre del paradero y las rutas que ahí se detendrán. Los arteriales constan de una banca, un techo y un tablero de rutas. Cada uno cuesta 11 millones 300 mil pesos.”

8.1 Implementación Rutas

El 29 de Septiembre de 2012, se inauguraron las siguientes rutas:

Tabla 2: Rutas Inauguradas en Septiembre 2012

No. Ruta	Recorrido
P500	Aeropuerto - Centro Andino
114 ^a	Altos de Zuque - Paloquemao

Fuente: Elaboración propia

Con la circulación de estas, se da inicio a dos de las 432 rutas que se espera tener completamente implementadas al finalizar el año 2013. Las rutas a seguir son:

Tabla 3: Rutas a Seguir

No. Ruta	Recorrido
C41	Quirigua – Teusaquillo
496	Charles de Gaulle – Paloquemao
C13	Compartir – Marly

Fuente: Elaboración propia

Como nos damos cuenta, se ratifica lo expuesto anteriormente: el SITP será una implementación gradual, con la que se pretende:

- ✓ Eliminar el manejo de efectivo por parte de los trabajadores
- ✓ Acabar con la guerra del centavo
- ✓ Uso
- ✓ de la tarjeta inteligente como método de recaudo
- ✓ Disminuir tiempos de desplazamiento
- ✓ Eliminar caos generado por la sobre oferta de transporte público en algunas zonas de la ciudad.
- ✓ Reducir accidentalidad en las vías.

- ✓ Mejoramiento en la calidad del aire.
- ✓ Mejoras en la vinculación laboral de los conductores.
- ✓ Eficiencia en los
- ✓ movimientos de los buses que integrarán el sistema.

8.2 Chatarrización

Como bien se sabe, uno de los efectos del SITP será la chatarrización de aproximadamente 6000 vehículos viejos de servicio público. Estos vehículos serán reemplazados por nuevos buses, los cuales se comprarán “pagando- en una especie de leasing - a los socios minoritarios dueños de bus una renta mensual del 0,8 por ciento por el valor del bus durante 24 años”¹³.

No todos los vehículos se chatarrizarán al tiempo, y como se sabe, uno de los objetivos principales del SITP es mejorar la calidad del aire, razón por la cual la Secretaria de Ambiente ha exigido que los vehículos antiguos deben llevar nuevos filtros y catalizadores con el fin de disminuir la emisión de gases. Esta medida ha exaltado al gremio de pequeños transportadores, quienes han manifestado su

¹³ Tomado de página web: <http://www.lasillavacia.com/historia/6868>

desacuerdo total afirmando: “Nadie está dispuesto a invertir entre 5 y 8 millones de pesos en un catalizador para un bus que va a ser chatarrizado”¹⁴

Otro cuestionamiento más para la implementación del SITP, ¿quién tiene la razón?, ¿se debe exigir a los pequeños transportadores hacer esta inversión, aun sabiendo que el vehículo será chatarrizado?, las preguntas parecen nunca acabar, sin embargo, el pasado 25 de Octubre, se expidió una resolución en la que se afirma: “los vehículos que hagan parte del SITP, deben tener una serie de filtros y catalizadores para disminuir las emisiones de gases”¹⁵.

8.3 ¿Cómo Usar El SITP?

El sistema está dividido y organizado en diferentes tipos de buses que dependiendo de su color, prestan servicio de transporte público a los bogotanos

Tabla 4: Tipos de Buses

Tipo de Bus	Color
Transmilenio	Buses Articulado – Rojos
Alimentadores	Verdes
Buses Urbanos	Azules
Buses Complementarios	Naranjas
Buses Especiales	Vino Tinto

Fuente: Elaboración Propia

¹⁴ Redacción AND-Bogotá. (2012) .Propietarios de Buses No Apoyan Instalación de Filtros y Catalizadores. *ADN*. Recuperado el día 29de Octubre de 2012

¹⁵ Redacción AND-Bogotá. (2012) .Propietarios de Buses No Apoyan Instalación de Filtros y Catalizadores. *ADN*. Recuperado el día 29de Octubre de 2012

Todos estos tipos de buses se conectan, es decir, se puede hacer transbordo de uno a otro, pagando un costo de \$300 si es hora pico o de \$0 si es hora valle y no se excede un lapso de 75 minutos.

8.3.1 Tarifas

Las tarifas establecidas para la tarjeta **Tu Llave** – único medio de pago- son:

Ilustración 15: Tarifas

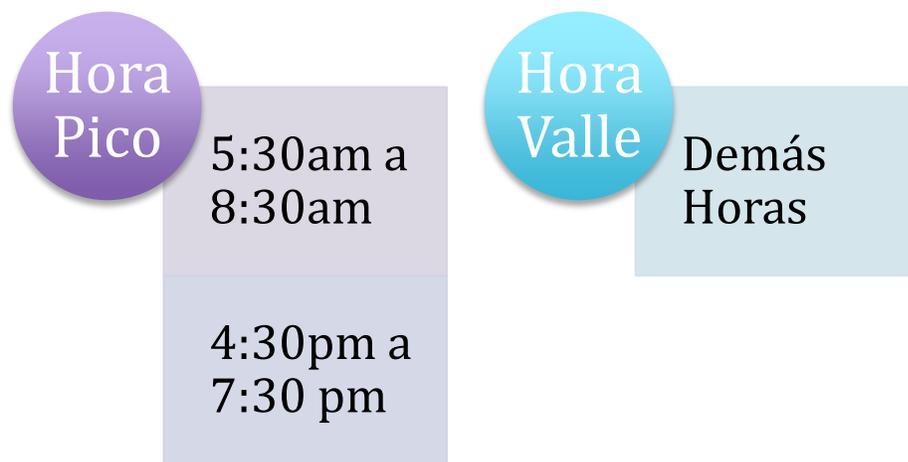


Fuente: Elaboración propia

8.3.2 Horarios

Los horarios definidos como: Hora Pico y Hora Valle se distribuyeron de la siguiente manera:

Ilustración 16: Horarios



Fuente: Elaboración propia

Los paraderos autorizados, están señalizados con una línea amarilla sobre el andén, adicionalmente, en cada uno estará visible la dirección y las rutas que se detienen en los mismos.

9. EMPRESA TRANSPORTES BERMUDEZ S.A

La empresa TRANSPORTES BERMUDEZ S.A. entra en las nuevas concesiones de rutas del Sistema Integrado de Transporte para Bogotá "SITP", con la cual se van a generar cambios estructurales dentro de la empresa, que se verán reflejados en los niveles productivos; los cuales afectaran índices de rendimiento importantes como aumento de los gastos operacionales, disminución de las utilidades y de las ventas. Siendo este el factor más influyente, para tomar decisiones a la hora de entrar a operar, de acuerdo con los lineamientos del nuevo sistema que se pretende poner a circular en Bogotá.

9.1 Historia

El 11 de Abril de 1942 se constituye la sociedad con la razón social de "EMPRESA DE TRANSPORTES FUNZA-BERMUDEZ Y CIA LTDA." Con domicilio en Funza con un capital de \$2.000 M/L. La empresa transportes Bermúdez, cuenta con 70 años de experiencia en el sector. Su fundador, el Señor Ernesto Bermúdez; quien en la década de los 40, decidió atender una necesidad de los feligreses que todos los Domingos que asistían a misa católica a la población de Bojaca Cundinamarca ubicado aproximadamente a 40 kilómetros de la ciudad de Bogotá. Puesto que los buses o los medios de transporte de esa época, dejaban a todas estas personas a

la entrada de la población, la cual es aproximadamente a 4 kilómetros actuales de entrada hasta la iglesia.

Por esta razón, el Señor Ernesto decide; poner a disposición 4 carros de transporte colectivo los cuales, empezaron a operar esta única ruta que iba desde Bogotá pasando por Fontibón, Funza, Mosquera hasta llegar al centro de Bojacá. De esta manera, las personas tenían a su disposición una ruta que los llevara desde sus casas hasta la iglesia y posteriormente los devolviera a Bogotá. Así nació la operación de la empresa, la cual estaba basada en servicio únicamente intermunicipal y en su inicio era una sociedad limitada.

Posteriormente en el año 1954 empezó a operar bajo el servicio urbano, a causa de la extensión de Bogotá, por el sector de Fontibón. Empezando con dos rutas de funcionamiento urbano las cuales son Fontibón – Uval y Uval – Los Laches. En el año de 1960 el 29 de Marzo, paso a ser una empresa de sociedad anónima con el nombre de “TRANSPORTES BERMUDEZ LTDA.” Con un capital de \$50.000 M/L con domicilio en Bogotá. La cual adopto un orden jerárquico en su funcionamiento y con una junta directiva la cual estaba conformada por el señor Ernesto Bermúdez y sus cuatro hijos cada uno con una participación equivalente a un 5% .

En el año de 1971 ingresan nuevos socios a la empresa con una inyección de capital por \$203.000 M/cte con el cual queda la junta directiva distribuida de la siguiente forma:

José Ernesto Bermúdez Roa \$95.000

Guillermo Alfonso Bermúdez salgado \$60.000

Gladys Aurora Bermúdez Salgado \$45.000

Pablo Enrique Bernal \$20.000

Elizabeth Bermúdez de Bernal \$15.000

Geremias Castro \$20.000

Quedando con \$255.000 de inversión distribuido entre los miembros de la junta directiva.

En el año de 1985 se consolida como una sociedad de responsabilidad limitada a sociedad anónima con un aumento de capital social por \$2.000.000. en 1994 crece a \$12.000.000 y en el año 2000 a \$17.000.000 en el año 2004 y posterior a la entrada a una cooperativa el capital social asciende a \$162.651.000

En año 2011, la empresa incursiona en el transporte de carga a raíz del nuevo panorama del sector de transporte urbano y respondiendo a que la empresa no quiere perder su operatividad, entran en el sector de carga, el cual hasta el momento ha reflejado una buena dinámica operativa y que se espera sea perdurable.

En la actualidad la empresa trabaja arduamente en responsabilidad social, el año pasado fueron la única empresa q estaba unida al impacto global empresarial de las naciones unidas.

9.2 Análisis De La Empresa

9.2.1 Situación Económica Del País

Colombia siempre se ha caracterizado por el manejo que se le ha dado a la macroeconomía, lo cual ha merecido el reconocimiento como una de las economías más estables de Latino América en los últimos años, esta característica ha propiciado la inversión extranjera¹⁶ la cual ha venido en ascenso con la llegada de nuevas empresas generando nuevas oportunidades de empleo.

Por otra parte la inflación ha venido manteniendo un comportamiento decreciente¹⁷, permitiendo que la economía fuera más activa, en los años anteriores. Según el Banco de la Republica se cumplió con la tasa inflacionaria

¹⁶ Según el Ministro de comercio Industria y Turismo, En total, durante 2012 el país recibió US\$16.683,9 millones en inversión extranjera directa (IED), monto que representó un aumento de 11% respecto a 2011 y permitió superar con creces la meta de US\$ 10.800 millones que se había trazado el Gobierno.

¹⁷ El Dane Presentó en Enero de 2013, la Variación porcentual acumulada del IPC del año 2012 un 2,44% inferior al del años 2011 que fué de 3,73%, presentando un decrecimiento en la inflación anual.

planteada puesto que según los informes del DANE, los sectores que jalónaron la economía fueron los alimentos con un 5.27%, educación con 4.57% y vivienda 3.78%. Por debajo de la tasa inflacionaria encontramos la salud con 2.34%, comunicaciones con 2.26% y transporte con 2.07%.

Para el año 2012 el Fondo Monetario Internacional se estableció que el producto Interno Bruto PIB tuvo un ajuste de 4.5% y en materia de inflación de 2.8%, obteniendo como resultados favorables, donde la inflación registro una cifra menor y el ajuste del PIB se mantuvo en 4.46%.

9.2.2 Situación Actual Del Sector Transporte.

El gobierno nacional continúa con su compromiso en el desarrollo de proyectos del Transporte Masivo para la ciudad de Bogotá, que coadyuven en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos junto con la alineación de una equidad social en materia de ciudadanía. Por todo lo anterior el sector ha ido sufriendo cambios dramáticos en el crecimiento infraestructural del transporte en la ciudad.

Uno de los retos más importantes en esta década para la ciudad es la puesta en marcha del Sistema Integrado de transporte público "SITP". Desde el año 2011, es en este punto donde la empresa empieza a prever cambios importantes en su

operación; en Mayo de 2011 se adjudicó la zona de Perdomo [Ver imagen:], asignada en la segunda ronda de negociación a la empresa Operadora EgoBus la cual es la operadora que hace parta Transportes Bermúdez, quedando totalmente adjudicada la concesión de zonas de operación troncal y no troncal.

Ilustración 17: Ruta Perdomo Transporte Bermudez S.A



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte el decreto distrital 156 de 2011¹⁸, en el cual se declara el inicio de la transición del transporte público colectivo al sistema integrado de transporte “SITP” en Bogotá, que se extenderá hasta la entrada en operación total del sistema; lo cual requirió dictar normas que van a garantizar la continuidad del servicio público de transporte terrestre automotor colectivo en la ciudad, estableciendo el inicio de actividades para la incorporación de flota nueva en las

¹⁸ Tomado de Pagina Web: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=42183>

vías y la chatarrización de la flota que no será utilizada en el sistema, bajo un esquema de cuotas para el ingreso de vehículos al transporte masivo.

De esta forma la capacidad transportadora de las empresas de transporte colectivo, se vio seriamente disminuido en su operación y posteriormente se registraron niveles por debajo de las necesidades de demanda de los usuarios, afectando las condiciones de operación durante la mencionada etapa de transición. Con el fin de mantener los servicios prestados por el transporte colectivo mientras que los vehículos sean retirados en forma gradual, se estableció por norma el levantamiento de la restricción vehicular establecida desde el año 2001 para el servicio público de dos a un dígito, aumentando en aproximadamente un 10% la capacidad transportadora global de la ciudad y por otra parte en vista que al cierre del año 2011, un número significativo del parque automotor alcanzaron el límite de vida útil se hizo necesario otorgar plazos mediante permisos especiales vigentes hasta el primer trimestre del año 2012, permitiendo que las empresas hayan tenido una disminución gradual de su parque automotor y cambio en su operación diaria.

9.2.3 Situación De La Empresa Operadora Masivo Capital En La Etapa Pre Operativa

La empresa MASIVO CAPITAL S.A.S, de la cual Transportes Bermúdez es participe, desarrollo durante el año 2011 y 2012, las actividades propias establecidas en el contrato de concesión de adjudicación de las Zonas KENNEDY Y SUBA ORIENTAL, Relacionadas con diseñar y desarrollar los planes estratégicos para contar con un efectivo dimensionamiento de la empresa, brindar una flota optima en condiciones de seguridad y comodidad. Comprometidos a gestionar la contratación de un recurso humano competente y comprometido, apuntando a proveer herramientas y programas para dar la mejor calidad de vida a sus colaboradores, una infraestructura adecuada para su operación.

De manera complementaria y dentro de la concesión se acordó que los sistemas de gestión de calidad en sus procesos, sistemas de gestión ambiental y compromiso de responsabilidad social empresarial con el cliente interno como los pasajeros, seguirían ejecutándose y llevando un estricto control para ofrecer un mejor servicio y hacer que la operación de las empresas tengan resultados de alta efectividad.

9.2.4 Situación Actual Del Negocio

9.2.4.1 Imagen Institucional

El talento humano es sin duda un eje principal en la operación de la empresa. Dentro del análisis a la operación de empresa, la gerencia ha trabajado arduamente en puntos estratégicos de buen clima laboral y óptimos resultados. Haciendo énfasis, en poner el dialogo como herramienta principal, con talleres de “Dialogo Amable y positivo”¹⁹, con la que se obtuvo una imagen institucional favorable y proyectando mayor sentido de pertenencia dentro de los empleados.

En general con los empleados directos e indirectos y en general con todos los grupos de interés, la empresa Transportes Bermúdez S.A. Las actuaciones están enmarcadas en principios de participación, equidad, inclusión social y responsabilidad ambiental.

¹⁹ Taller Dictado por la Aseguradora de Riesgos Profesionales Salud Sura, durante los meses de Mayo a Agosto de 2012.

9.2.4.2 Sostenibilidad Financiera

Tabla 5: Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS TRANSPORTES BERMUDEZ S.A							
	2008	2009	Variación 2008-2010	2010	Variación 2009-2011	2011	Variación 2010-2012
Indicadores de Liquidez							
Capital de Trabajo	403,8	461,4	14%	895,15	94%	1412,878	58%
Razón Corriente	1,35	1,47	9%	1,85	26%	1,89	2%
Indicadores de Actividad							
Rotación de Activos	0,39	0,4	3%	0,28	-30%	0,23	-18%
Indicadores de Endeudamiento							
Razón de Endeudamiento	83%	69%	-17%	58%	-16%	48%	-17%
Apalancamiento	1,63	0,93	-43%	0,55	-41%	0,42	-24%
Indicadores de Rendimiento							
Margen Neto de Resultados	6%	3%	-0,5	23%	6,6666667	12%	-0,47826
Rendimiento del Patrimonio	12%	5%	-0,58333	22%	3,4	7%	-0,68182
Rendimiento de Activo Total	2%	1%	-0,5	9%	8	3%	-0,66667

Fuente: Elaboración Propia

Basándonos en las variaciones de los indicadores que vemos en la tabla superior, vemos como desde el 2008 la empresa disminuyó sus deudas en casi un 50%, favoreciendo su nivel de endeudamiento. Así mismo, el apalancamiento de TRANSPORTES BERMUDEZ S.A disminuyó de \$1.63 en 2008 a \$0,42 en 2011, impactando de manera positiva en los ingresos de la compañía; se pasó a tener comprometidos menos de 0,5 centavos por cada peso recibido.

Por otro lado, también vemos como a pesar del buen comportamiento de la empresa frente a sus pasivos, tuvo una reducción de casi un 60% frente al rendimiento de su inversión; esto lo afirmamos teniendo en cuenta que para el 2010 la empresa presentó un ROI de 22%, mientras que en 2011 fue de tan sólo

un 7%. Esto se ve soportado igualmente por el rendimiento de los activos, que también disminuyó de 9% en 2010 a 3% en 2011.

Estos decrecimientos se deben principalmente por los efectos del SITP sobre la compañía; los buses que ya se han tenido que chatarrizar, sumados a las grandes inversiones a las que la empresa se tuvo que someter para cumplir con las exigencias que como una de las 13 operadoras del nuevo sistema de transporte de la capital debe tener.

Adicionalmente, la empresa ha tenido que invertir en capacitaciones para los transportadores que seguirán vinculados con la compañía al estar implementado el SITP, esto debido a que con este sistema los transportadores deben tener un nivel de educación mínimo exigido.

9.2.4.3 Calidad

La empresa está comprometida de lleno con la plena satisfacción de los usuarios de transporte público de Bogotá e intermunicipal aledaños a la ciudad, con el único fin de mantener un mejoramiento continuo en los procesos operativos tanto de la dirección como del tránsito vehicular, aplicando las mejores prácticas en la gestión integral de la operación y prestación del servicio.

9.2.4.4 Responsabilidad Social Empresarial

Transportes Bermúdez S.A. Necesita comprender la realidad de los grupos de interés que la rodean, entendiéndose desde los conductores directos y los indirectos, los cuales permiten que el funcionamiento diario de los buses urbanos e intermunicipales presten sus servicios, tales como los son los calibradores de llantas, restaurantes, despachadores e informadores de tiempo. Por esto la empresa ha puesto en marcha desde hace unos meses una política de dialogo y ayuda con todos estos grupos afluentes a los patios y puntos de despacho, la cual ha tenido un funcionamiento efectivo y al pasar el tiempo se ha convertido en una pieza imprescindible en la puesta en marcha del Sistema Integrado de Transporte.

Por esta razón la empresa se esfuerza por establecer con ellos relaciones transparentes, cercanas y claras; con el fin de generar confianza y conocer más de cerca las necesidades sociales de la comunidad del sector transporte de Bogotá. De modo que la empresa pueda anticiparse a los riesgos y oportunidades que surgen en el entorno.

9.2.4.5 Evolución De La Empresa

Durante los años de investigación 2011 y 2012, el objetivo fundamental de la empresa fue mantener vigente la permanencia en el sector transporte de Bogotá,

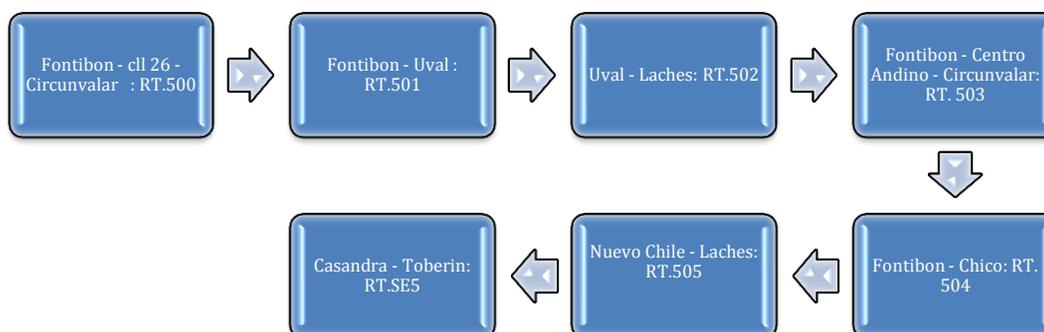
para lo cual se estructuró un plan con el fin de constituir una nueva sociedad por acciones implicadas la cual permitirán nuevas oportunidades de negocio.

La inversión se hizo en la empresa CAPTITAL MUBET S.A.S, en la que también hay participación de empresas del sector; en la que se adquirieron vehículos nuevos para operar en el radio de acción intermunicipal, la estructuración de un programa de administración directa de los vehículos de la empresa. En el corto plazo, se está realizando un estudio de factibilidad para la creación de un fondo voluntario para el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos afiliados en el radio de acción intermunicipal.

9.2.4.6 Rutas De Movilidad

La empresa cuenta con seis rutas, las cuales operan en su gran mayoría por la localidad de Fontibón, y dos sectores de la localidad de la candelaria, las rutas se distribuyen de la siguiente forma:

Ilustración 18: Rutas de Movilidad



Fuente: Elaboración Propia

En la medición de los tiempos de tránsito de pasajeros por la ciudad, se pudo calcular el número de minutos por ruta, para posteriormente compararlos con los tiempos que se tienen estipulados en el cálculo de productividad esperada de la empresa. Los tiempos reales son muy distantes a los que se tienen dentro de la planeación estratégica de la empresa, tal como se puede observar en la tabla N°5, este factor, es un gran desequilibrio para poder tener una visión real del panorama operativo de la empresa.

Tabla 6: Tiempos por Rutas - Transportes Bermúdez S.A

NOMBRE DE LA RUTA	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO REAL
Fontibón – Cll 26- circunvalar (Ruta 500)	1 Hora	1:45 Hora
Fontibón – Uval	1 Hora	2:50 Horas

(Ruta 501)		
Uval – Laches (Ruta 502)	1:30 Hora	2:00 Horas
Fontibón – Andino – Circunvalar (Ruta 503)	1:20 Hora	1:45 Horas
Fontibón – Chico (Ruta 504)	1:00 Hora	1:00 Hora
Nuevo Chile – Laches (Ruta 505)	1:30 Hora	1:45 Hora
Casandra – Toberin (Ruta SE5)	2:00 Horas	2:20 Horas

Fuente: Elaboración propia

A raíz de todos los cambios territoriales, de movilidad, infraestructura y organización por los que Bogotá está atravesando, dentro del nuevo plan de rodamiento la empresa tuvo que ajustar las rutas SE5 Casandra – Toberín y 503 Fontibón-Andino-Circunvalar, obligó a la empresa a realizar un estudio con el fin de hacer una auditoria de las frecuencias y los intervalos de despacho, puesto que la ruta prestada a la comunidad estaba presentando inconvenientes en la frecuencia y las posibles alteraciones a la ruta vial estipulada por los decretos de movilidad.

Es así como la empresa logro establecer unos puntos de concertación, según lo que los propietarios y conductores de los vehículos proponían con lo que las reglamentaciones de rodamiento por parte de la secretaria establecían. Logrando

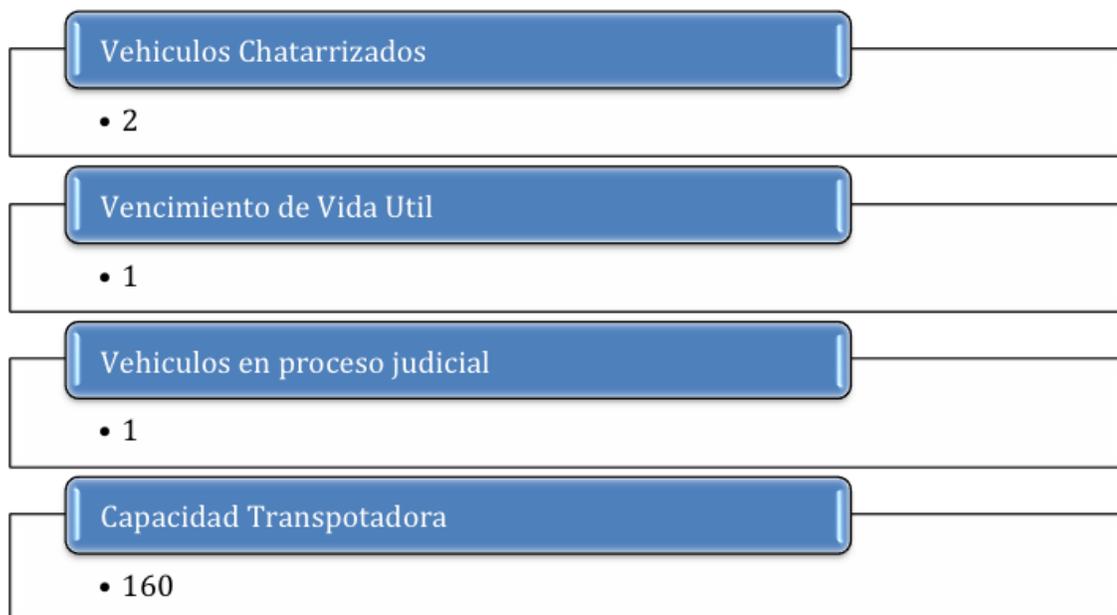
optimizar la prestación del servicio de transporte en todas las rutas en cuanto a dar la cobertura requerida según las necesidades de demanda de usuarios, mediante la aplicación de un modelo de reestructuración de grupos y subgrupos según la tipología de los vehículos, asignados a rutas fijas.

Con la aplicación de este nuevo modelo, la empresa ha presentado mejores resultados sobre el control de la prestación del servicio de la empresa y por ende de los propietarios lo cual ha permitido hacer efectiva la operación.

9.2.4.7 Situación De La Capacidad Transportadora

Dentro del análisis anual, en comparación el año 2010 con el año 2011, se disminuyó la capacidad transportadora pues se tenían 164 vehículos aptos y en circulación en el 2012 y paso a 160 vehículos en 2011. El comportamiento de este fenómeno, fue enmarcado por las políticas de chatarrización y vencimiento de vida útil en el año 2011, a causa de la incertidumbre política y de lineamientos gubernamentales no se aceptaron nuevas afiliaciones de vehículos a la figura de Transporte colectivo por el cambio al SITP.

Ilustración 19: Situación Capacidad Transportadora



Fuente: Elaboración Propia

9.2.4.8 Programa De Autorregulación Ambiental

En la actualidad Transportes Bermúdez, mantiene vigente el permiso por la alcaldía de Bogotá y el ministerio del medio ambiente para mantener la implementación del programa de AUTORREGULACION AMBIENTAL, el cual exige que los vehículos de propiedad o afiliados a las empresas transportadoras, reduzcan en un 20% los porcentajes de opacidad, el cual es un índice que debe estar por debajo de la norma ambiental vigente la cual pertenece a la resolución 918 de 2008.

Por el cual la empresa a implantado un programa integral de mantenimiento vehicular preventivo, lo cual ayuda al mejoramiento en la calidad del aire de Bogotá y también a reducir los costos de operación de la empresa, que traducido a los transportadores representan mayores y mejores ingresos.

Es por eso que la empresa durante los meses de Abril a Octubre, realizaron las revisiones internas y externas al totalidad de la flota vinculada a través del Diagnocentro DISENERCOM S.A. – TEXACO 37, contratado para la evaluación técnico mecánica y para pruebas de opacidad exigidas por la secretaria de ambiente para el programa de autorregulación ambiental, mejorando los indicadores de las condiciones de la flota.

9.2.4.9 Administración Y Gestión De Flota

Durante el periodo de estudio Junio de 2011 a Diciembre de 2012, la gerencia realizo una acertada gestión con la flota de propiedad de la empresa (dos vehículos), vehículos de terceros (5 vehículos) y 5 vehículos de propiedad de la empresa Operadora MASIVO CAPITAL.

El comienzo de este modelo de gerenciamiento, se llevó a acabo como una prueba piloto para realizar un análisis de las operaciones de cada uno de los

actores que intervienen en la prestación de servicio del transporte público, como facilitador la empresa TRANSPORTES BERMUDEZ.

A continuación vamos a mencionar algunos de los indicadores, que sirvieron para el análisis y el control de la operación de los 12 vehículos analizados:

Tabla 7: Indicadores de Gestión en las Rutas de Transportes Bermúdez S.A

VEHICULO	INDICADOR	RESULTADO
2 Vehículos propiedad de la empresa	Capacidad Ofertada	65%
	Demanda	57%
	Kilómetros sin avería en Ruta	2435 Kilómetros * promedio a día por vehículo 900 Km
5 vehículos de terceros afiliados a las rutas de la empresa	Capacidad Ofertada	70%
	Demanda	80%
	Kilómetros sin avería en Ruta	20.763 Kilómetros * promedio a día por vehículo 900 Km
	Velocidad Comercial	60 Km/ Hr
5 vehículos propiedad de la empresa operadora MASIVO CAPITAL	Capacidad Ofertada	85%
	Demanda	95%
	Kilómetros sin avería en Ruta	38.465 Kilómetros * promedio a día por vehículo 900 Km

Fuente: Elaboración propia

10. RECOMENDACIONES A LA EMPRESA TRANSPORTES BERMUDEZ S.A

De acuerdo al trabajo anteriormente realizado y teniendo en cuenta que Transportes Bermúdez S.A hará parte de una de las 13 empresas que quedarán operando con la implementación del SITP, nuestra principal sugerencia es realizar una profunda evaluación y análisis de los procesos internos existentes, tales como procesos de contratación, distribución de conductores por rutas, seguimiento de la operación diaria, entre otros, de tal manera que se pueda determinar cuáles de estos sirven y cuáles deben ser modificados de manera parcial o total, de tal forma que concuerden con lo establecido por el nuevo sistema de transporte que regirá en Bogotá.

Es importante tener en cuenta que una de las principales características de la implementación del SITP, es el nivel educativo exigido a los transportadores de los buses que entrarán en circulación; esto elevará la competitividad en el capital humano de las empresas de transporte público en la ciudad. Por lo tanto, la empresa Transportes Bermúdez S.A, debería replantear no sólo el sistema de reclutamiento, sino también el sistema de capacitación que se ofrece a los conductores que hacen parte de la compañía; esto con el fin de disminuir la rotación de personal y de contar con un capital humano preparado para participar en este nuevo sistema.

Por otro lado, es positivo que la empresa siga teniendo una participación activa dentro del gremio, siendo consiente de los impactos que el SITP tendrá tanto para la grandes empresas como para los pequeños transportadores, de tal forma que se puedan minimizar al máximo las consecuencias del nuevo sistema sobre las compañías que desaparecerán. Bajo los principio de equidad, donde se busque el beneficio colectivo.

Al ser una de las empresas que conforman la operadora Masivo Capital, Transportes Bermúdez S.A, debe proponer e insistir en aumentar la información suministrada a la sociedad. Tanto los usuarios como los bogotanos en general no cuentan con la información suficiente para saber cómo utilizar toda la plata forma logística que se ha dispuesto paulatinamente con el SITP, y que en la actualidad infortunadamente se ha visto desperdiciada; esto lo confirma el panorama actual que se ve en las calles de la ciudad, los buses urbanos completamente solos porque la gente no sabe ni dónde comprar la tarjeta Tu Llave.

Por último queremos rescatar la excelente labor que desde 2011 ha venido realizando la empresa, incursionando en el transporte de carga por vía terrestre a nivel nacional. Consideramos que esta es una de las mejores opciones que la compañía tiene para subsanar los baches ocasionados por la puesta en marcha del SITP; con este hecho se destaca la excelente labor de la gerencia, que en medio de un cambio tan impactante y radical, encuentra una oportunidad para el crecimiento y la expansión de Transportes Bermúdez S.A.

11. CONCLUSIONES

El SITP es un sistema que aunque debería mejorar la calidad del transporte de una capital de talla mundial como Bogotá, no ha tenido la planeación y ejecución adecuada. El proceso de puesta en marcha, se ha visto fuertemente afectado por la corrupción que ha caracterizado las administraciones distritales que han tenido a cargo la implementación del mismo. Lo cual ha generado demoras sobre costos en las infraestructuras y el punto más sensible es que por esas razones los usuarios no ven el SITP como un cambio positivo, sino como un fraude más del estado.

Es imprescindible dejar a un lado todos los aspectos positivos que implica el SITP para la sociedad en general, la generación de empleo formal, la contribución al medio ambiente, la organización en cuanto a paraderos, forma de recaudo y rutas, mejora en la calidad de la flota de buses que circularán por la ciudad, entre muchos otros aspectos; sin embargo, todos estos pasan a un segundo plano debido tanto a la falta de información como al bajo gerenciamiento del sistema.

Aunque Transportes Bermúdez S.A tiene una experiencia de más de 70 años en el mercado de transporte público, está pasando por un momento en el que se ve obligada a cambiar su modus operandi, para dar respuesta a los nuevos desafíos que se vienen tanto con el SITP como con el sector de transporte en general. Está es una empresa que ha establecido una estandarización en todos sus

procesos administrativos y operativos, lo que puede dificultar el cambio en la totalidad de la compañía; sin embargo, debe focalizar sus recursos en la adaptación a este nuevo escenario.

Como vimos en el breve análisis financiero que realizamos, la empresa verá reflejado tanto en los indicadores como en sus balances financieros las consecuencias de la puesta en marcha del SITP; sin duda, uno de los principales rubros afectados serán las cargas prestacionales de los empleados.

12. BIBLIOGRAFÍA

- ACEVEDO, J. (2000) .Futuro del transporte urbano en Bogotá. Presente y futuro de la movilidad urbana en Bogotá: Retos y Realidades. Bogotá
- CERVERO, R. (1998) The transit metropolis: A global inquiry. Island press. Washington DC
- CHAPARRO, Irma. (2002) Evolución del impacto socioeconómico del transporte urbano en la ciudad de Bogotá. El caso del sistema de transporte masivo, Transmilenio. Serie recursos humanos e infraestructura. CEPAL, Santiago de Chile
- CONPES 3260.(2003) Política Nacional de Transporte Urbano y Masivo, Departamento Nacional de Planeación, Bogotá
- CONPES 3093.(2000) Sistema de Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de pasajeros de Bogotá: seguimiento DANE, Bogotá
- CURRIE, (1988) Urbanización y desarrollo: un diseño para el crecimiento metropolitano. Camacol, Bogotá

- GOMEZ, J. (2003) Transmilenio la joya de Bogotá. Bogotá
- LIBRO BLANCO, (2001) La Política Europea de transporte de cara al 2010: la hora de la verdad. Bruselas
- MONTEZUMA, R, MERLIN, P, LABLEE, J, VILLALANTE (1996) M. Movilidad en Bogotá en el siglo XX. El transporte urbano: un desafío para el próximo milenio. Bogotá
- MONTEZUMA, R. (2000) Futuro del transporte urbano en Bogotá. Bogotá
- PMM. Documento plan maestro de movilidad. Alcaldía Mayor de Bogotá, STT. Bogotá (2006)
- Bogotá Como Vamos. 20 de Mayo 2011. En http://www.bogotacomovamos.org/datos/AA_133_BCV.pdf
- Transporte de Bogotá. 23 de Mayo 2011. En <http://www.dnp.gov.co/PORTALWEB/LinkClick.aspx?fileticket=VHPsmMeAtDU%3D&tabid=1063>
- Sistema Integrado de Transporte Público. 24 de Mayo 2011. En <http://www.colectivodeabogados.org/EI-Sistema-Integrado-de-Transporte>

- Programa de autoregulacion Ambiental en la ciudad de Bogota Febrero de 2012.
En
http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/frame_detalle_scv.php?h_id=26235
- Manual de apoyo para la implantación de la gestión de la calidad según norma UNE-EN 13816. En
<http://www.fundacioncetmo.org/fundacion/publicaciones/transporte.viajeros/gestion.indicadores.pdf>