

Anexo 1. Entrevista a Javier Hernández, Secretario de Tránsito y Transporte de Bogotá
En el periodo 2.000-2003, Realizada en Bogotá, 13 de enero de 2009.

Contexto en el que se crearon, se argumentaron e implantaron los decretos.

Para mi es difícil, porque pues yo recuerdo que nosotros hicimos un esfuerzo grande para tratar de discutir antes y después las normas con el sector. Yo siento que en términos de la argumentación se hizo un discurso sólido frente a la conveniencia para la ciudad y para ellos específicamente de la reorganización del transporte. Pero pues sin duda en la práctica el discurso no fue incorporado o por algún tema de comodidad en la que vive el sector, ellos prefirieron no correr el riesgo de lanzarse a dicha reorganización.

Mucho tiempo después me he encontrado con algunos de estos empresarios y ellos reconocen, inclusive uno me dijo que habían hecho una valoración con una banca de inversión y estos le dijeron que si hubieren hecho esta transformación este negocio sería 10 o 12 veces más grande de lo que es, tendría un negocio de transporte mucho más importante.

Yo tengo clarísimo que el sector perdió una oportunidad enorme de hacer casi una autotransformación por la vía de esas normas y pues ahora están ante la realidad que van a tener que hacer esa transformación ante la vía de las licitaciones. Pero entonces no se... también es difícil por que yo creo que hicimos todo el esfuerzo en términos de transmisión del mensaje y de construcción del discurso y de los argumentos de tal forma que fueran lo suficientemente sólido para que ellos los incorporaran.

Pero la realidad es que eso no paso, lo reconozco y es evidente pero yo no tendría claro ... si me dijeran a mi que volvería a hacer en términos de argumentación yo creo que seria difícil, creo que tendríamos que hacer básicamente lo mismo. Mi sensación es que se hubiera podido hacer mejor... un tema de presionar un poco más los cambios desde el punto de vista de la fortaleza administrativa de la Secretaría de tal forma que ya ellos en la práctica los vieran y eso se reflejara.

Un poco mi sensación es pingo y placa de transporte publico , para darle el ejemplo típico, ellos se oponen fuertemente a todos los argumentos racionales de porque es bueno para la ciudad y bueno para ellos en términos de productividad, en el discurso eso es imposible de que lo asuman, pero una vez la medida entra a regir, a los 6 o 7 meses hacemos una prueba pedagógica de no imponer sanciones el día de pingo y placa y el cumplimiento de los transportadores es cercano al 99%, entonces yo siento que en el sector hay mucho temor al cambio y creo que ellos tienen que ver la transformación para que realmente crean en ella, no creo que halla otro camino . Transmilenio (TM) es también un poco una buena experiencia de eso, los transportadores que se quedaron afuera se lamentan de no haber entrado a TM cuando ya ven que funciona, pues obviamente los que le creyeron, pues les va especialmente bien en la primera fase.

Yo tengo la idea de que y ahora que vienen los procesos de cambio por vías de las licitaciones del Sistema Integrado de Transporte Público (SITP) la administración tiene que ser ahorita muy contundente en mostrar que las cosas se tienen que hacer y hacerlas para que ellos vean el cambio.

Yo no creo que sea suficiente el discurso, creo que desde la experiencia de los decretos, hay que hacer algo más para que ellos vean tangiblemente que eso puede funcionar, que no sea simplemente un tema argumentativo.

¿Más a nivel normativo? , ¿Imposición?

Yo creo que hay que usar las herramientas que tiene la administración para lograr que eso se de de alguna forma apretando el tema desde lo normativo, pero yo tengo la convicción de que eso no es suficiente, lo que creo es: utilizar eso para mostrar que funciona en un par de casos y una vez eso funcione, creo que la cosa se desencadena sola, pero no estoy seguro que sola la argumentación vaya a ser suficiente.

Al igual hay casos que han sido de éxito, de algunas empresas que les ha ido muy bien y que son grandes operadores en este momento de TM.

Ahí lo que uno ve es: TM funciona en parte porque se saca la licitación y se toma la decisión de que *va* la licitación y se *hace* la licitación, independientemente de que estén todos, ojala estén todos. Si no igual se hace... y se hace y una vez esta la licitación pues los tipos hacen la transformación y ahí se ve el cambio! Ese es el tipo de cosas...que yo creo que ahora hay que hacer. Esto no puede ser más la discusión de bueno ustedes porque no aceptan las formas, entonces nuevamente ellos empiezan todo un tema de discurso, y mi sensación estos años es... el modelo actual si bien no es lo mejor, en términos del negocio para ellos, es cómodo, es un buen negocio que no implica grandes cosas, entonces ellos se sienten ahí bien y el cambio les da muy fuerte. Entonces para poderles mostrar eso yo no creo vaya ser suficiente la discusión en convencerlos, va tocar sacar la licitación y decirles “esto se va a hacer señores... transfórmense o se quedan por fuera”, yo creo que en algún momento también hay que llegar a ese punto y sin desconocer el tema de la importancia de la discusión y estas cosas.

Ellos tienen que entender que este es un servicio público y el servicio se tiene que prestar con calidad, ojala con ellos, pero o si no también sin ellos, entonces en algún momento hay que ponerlos en esa situación para que ellos lleguen a comprender ese punto y yo creo que cuando llegan lo hacen. Yo tampoco tengo la sensación de que ellos sean malos *per se*, no! Simplemente se sienten bien el negocio en el que están y hasta que no vean el otro no cambiarán.... La única forma de que lo vean es diciéndoles “señores se acaba este y si no pasan al otro... se acaba” que es lo que no ha pasado y es lo que no paso con los decretos, ellos encontraron la forma de trabajar demostrando que si no cumplían con ellos (los decretos) no pasaba nada. Y es ese como mi gran dolor... y el gran problema de los decretos: si no cumplían no pasaba nada ; y no pasa nada...hay los decretos en su mayoría están vigentes y no pasa nada!

Vigentes pero demandados... y por eso no les han dado cumplimiento

Si, vigentes pero demandados, pero ese argumento no puede ser porque así no es la forma del Estado de Derecho, en el Estado de Derecho las normas se cumplen hasta que se caigan, no al revés, no se cumplen hasta que el juez diga que si están vigentes... que fue un poco lo que pasó con el factor de calidad y el fondo de mejoramiento... pero eso es invertir todo el tema del Estado de Derecho y de presunción de la legalidad.

Ahí hay un tema importante y el es papel que tiene el gremio como grupo de presión...

Sí, sin duda.

¿Cuál pudo haber sido la contraestrategia de los grandes grupos con intereses económicos interesados en que no se introdujera una normatividad que fuese perjudicial a sus intereses?

Desde el punto de vista racional económico, sí es perjudicial para sus intereses. Y cuando uno saca los números es clarísimo. Pero el negocio de la afiliación, no es que le deje grandes ingresos, comparado con lo que puede dejar un negocio organizado de transporte digamos tipo TM, pero es un negocio entre comillas “fácil” que no requiere una gran inversión, que no requiere un gran esfuerzo, entonces yo creo que ahí hay un estatus de comodidad al que es difícil renunciar y ese cambio de “bueno me esta yendo bien, chiquito, pero bien, vale la pena cambiarme a algo mejor que tanga más riesgo?”

Y asumir más responsabilidad...

Exacto! Porque en el antiguo sistema se la trasladan toda a los conductores y propietarios. Para mi, sobre todo al principio, era muy difícil no entender porque los conductores no se volcaban a apoyar a la secretaria cuando se les decía “señores van a tener un horario digno, vana tener un sueldo” pero nuevamente contra lo que uno se estrella es contra la realidad de que ellos siguen recibiendo en el día a día sus recursos y su caja y con eso se cuadran y con eso están tranquilos, de golpe en el nuevo esquema vana recibir mas en términos de cosas que no necesariamente son el efectivo y eso es difícil que ellos lo entiendan.

Eso es un cambio a su forma de vida...

Exacto, y como para cualquier ser humano, implica una resistencia grande. Yo creo que la estrategia de ellos, pero esto es ...pues...Evidentemente tengo información muy parcial, casi ... que simplemente la pública, después de mi salida de la secretaria, pero mi sensación es que de alguna forma ellos tienen un estrategia de dilatar el tema y simplemente esperar a que cambien las administraciones.

Con nosotros era relativamente fácil, porque los decretos salen en el último año de gobierno, entonces ellos tenían que hacer un pulso de no cumplir y esperar a que se acabara (la administración) y ahí aprovechar la transición del cambio de gobierno.

Lo que yo veo es que cada vez que hay un cambio de gobierno, cada vez que hay un cambio de secretario es que ellos llega y dicen “nosotros si queremos hacer la transformación, pero necesitamos tiempo, necesitamos que usted... déjenos nosotros le presentamos unas propuestas, déjenos un tiempo” y también entendiendo a quien llega.. Pues..si a uno le hacen una propuesta de esas , lo razonable seria decir “hombre, cómo no les vamos a dar un tiempo” y ellos con eso van ganando cada vez mas tiempo.

Con el PM fue lo mismo, sale el PM y salen a convencer a la administración anterior, van ganando tiempo... y simplemente se va pasando el tiempo y ellos se lo ganan y claramente no están preocupados en hacer la transformación. Porque de hecho... y usted lo dijo ahora, los que

este interesados en hacer la transformación no necesitan norma y no necesitan nada! Eso lo pueden hacer ya! y le va bien y, los que lo hacen les va bien... y se van a preparar y van a quedar mucho mejor parados cuando vengan esas licitaciones que los otros. Los que tienen esa visión, yo creo, que evidentemente les va a ir mejor, pero los otros no les preocupa, porque no hay nadie diciéndoles “ojo porque si no lo hacen simplemente su negocio de les va a acabar”.

Pero también es un tema de costos, según algunos gerentes y de capitalización que les permita invertir en el nuevo esquema.

Si, pero depende de cómo lo planteen. El transporte tiene un a ventaja enorme y es la liquidez del negocio, ahí no hay pierde, yo creo que para una empresa de esas, ir a un banco y pedir que les den un crédito grande para hacer una transformación de flota, adquirir un flota y ese tipo de cosas...si lo plantea así en blanco y negro, puede ser difícil.

Pero si el planteamiento es... bueno, voy a dar un ejemplo que puede ser extremo; yo hago algún esquema de recaudo en el que separo al conductor del recaudo, recibo yo (empresario) esos recursos, van a una fiduciaria y ese el es crédito... esa es la fuente del pago, que es como funciona, evidentemente, mucho más complejo: es como funciona TM, y es como se tiene pensado que funcione el sistema. Ese es un negocio en el cual para el banco el riesgo es muy bajo, porque...hay va a estar el efectivo y va tener el control directo. Entonces, bien planteado, este tipo de negocios funcionan, sin que necesariamente les toque hacer una capitalización que supongo es lo que les preocupa: “bueno de donde sacamos recursos para hacer ese tipo de cosas”, yo creo que esos recursos si tienen que salir del sector financiero. Pero como le digo: el negocio es lo suficientemente líquido y bien hecho es lo suficientemente bueno para pagar esa transformación, nuestras cifras demostraban que eso se podía hacer sin el más mínimo problema. Lo que pasa es que eso implica correr una serie de riesgos como cualquier negocio, tampoco hay negocio en el que uno... que es parte también de lo que hay que transmitirles y decirles “señores es claro que tienen que correr unos riesgos”, es que no hay negocio que funcione en el mundo con que yo de un día para otro simplemente usted me garantiza que me voy a seguir ganando como mínimo lo que me estoy ganando.

Y lograr en parte lo que la administración no logró y fue hacer que los propietarios y los conductores estuvieran de su parte para permitir ese recaudo centralizado y que ellos no tocan ese fondo...

Claro. Mi percepción es que la dificultad es también el tema de la dispersión de los actores y de las diferencias que hay entre los propios actores. Para una empresa que se fuera a meter en ese camino, yo creo, que lo mas duro es convencer al conductor “tranquilo que yo si le voy a pagar, lo que le tengo que pagar” y al propietario: “tranquilo que usted va a tener unos ingresos cercanos o mejores de los que tiene ahora”. Ese seria el gran tema. Como le digo, nuestras cifras daban que claramente eso si se podía hacer, armar eso: los recursos en una fiduciaria y garantizar que tal porcentaje va para propietarios y conductores y el resto va para la empresa en términos de lo que tenga que hacer para pagar sus créditos no era una cosa difícil”.

Ahora, en el estado en el que esta el sector, yo creo que eso ya es inviable empresa por empresa. Yo ya no tendría duda de que el tema hay que hacerlo en toda la ciudad, además para evitar que las empresas que hagan esas transformaciones tengan riesgos de competencia desleal sobre sus rutas. Yo si creo que ya el camino es de alguna forma ese camino se cerró. Habría

que hacerle sentir al sector “usted cerró ese camino”. Ellos hubieran hecho esa transformación hoy la discusión sería: como nos reagrupamos entre nosotros el tema de rutas, como no lo hicieron ahora la discusión es: como todo el negocio va a una licitación donde gana la mejor propuesta, donde hay un incierto si van a ser ellos o no van a ser ellos.

Como funciona ese proceso de licitación.

Lo que esta previsto en el PM y porque es política tanto nacional como distrital, es que haya un proceso de democratización donde los propietarios tengan una participación y las empresa actuales también tengan una participación.

Porque Fase I y Fase II no fueron muy exitosas...

Fase I: el interés de ese momento era que las empresas entraran y las empresas entraron. Ahí no se pensaba mucho en el tema de propietarios.

Después en Fase II: se piensa mucho en el tema de propietarios y se pone un porcentaje del 30% y entran pero en la realidad económica... la verdad... entiendo que las empresas se han venida capitalizando y les han venido bajando su participación y ese tipo de cosas.

Y ahora el tema es: aprendiendo de esas experiencias ver como se puede hacer una cosa más sostenible para que los propietarios queden dentro del nuevo esquema y las empresas también. Hay una intención de que queden, pero como le digo es incierto en términos de que en una licitación uno puede proponer la condición de que bueno: usted tiene que tener X porcentaje de propietarios y tiene que tener al menos una empresa, por decir cualquier cosa, de las actuales del colectivo. Pero nada les garantiza a las 67 empresas que hay, que ellos van a ser los que vana a quedar.

Eventualmente puede venir uno de afuera y recoger dos y tres empresas y armar una sola, que fue un poco lo que paso también en algunas de esas empresas (operadoras) de TM. Entonces, garantía de que ellos van a ser los que van a quedar, nadie les puede dar. Lo que les pueden dar y yo creo que es razonables, se les puede decir: “se les va a reconocer su experiencia dentro de la licitación”, yo creo que eso esta bien, yo creo que todas las licitaciones, digamos reconocen experiencias para efectos de la calificación o de la valoración de las propuestas, pero hasta ahí, porque garantía de que van a ser; no hay!

Ahora sólo hay que esperar que la secretaría avance en las licitaciones y TM avance en el tema de las licitaciones y ver cuales son las condiciones que ponen y eso dependerá, supongo, del modelo financiero: cual es el numero de propietarios que efectivamente pueden entrar, como garantizarles permanencia, ósea armar todo el modelo de negocio.

¿Pero esos propietarios entran a licitar ellos solos? o ¿tienen que estar asociados a alguna empresa?

Hasta donde yo se, podrían solos en términos generales. Pero en la realidad van a tener que tener un capital que de golpe no tengan, entonces seguramente van a necesitar socios con capital (empresas).

Pero muy probablemente lo que va a pasar es que entonces los empresarios les va a decir; no, yo les compro su bus, con eso tengo una propia flota, me capitalizo y ahí si entro a licitar, entonces otra vez entran a perder los propietarios... puede pasar...

Si, digamos... el gran éxito del modelo financiero y de la licitación es establecer una condición que diga bueno...en su empresa... y este es solo un ejemplo, porque ahí pueden haber muchas alternativas pero cosas del tipo de: la empresa que entre tiene que tener como mínimo el 30% de sus acciones en manos de propietarios y me tiene que garantizar que esos propietarios permanecen en el negocio 10 años sin que se les bajen su participación accionaria, por ejemplo. Yo no se si eso financieramente si de.

Ahí el reto es garantizar que haya una empresa fuerte para que el servicio se preste bien y al mismo tiempo pueda tener propietarios, pero también es muy duro decirle a una empresa usted no se puede capitalizar .. y si necesita capitalizar ... En eso entiendo que esta trabajando la secretaria , en buscar ese equilibrio, buscar una participación sostenible de los propietarios garantizándoles que no los van a sacar del negocio por la vía de las capitalizaciones y al mismo tiempo también tener flexibilidad para que las empresas sean lo que tiene que ser, ese será el éxito. Ahora, transmitirle eso, a los propietarios, eso va a ser una tarea titánica.

En TM Fase II era difícil pero igual quedaba gran parte del negocio por fuera. El que no quería pues no estaba y simplemente seguía prestando su servicio en otras rutas. Ahora el tema es: el que no entre se va! Entonces si va a ser mucho más complejo, transmitir eso va a ser todo un lío.

De golpe hay que ver como se construyen un par de experiencias exitosas antes para mostrarles: “mire así es como ustedes quedarían, por esto vale la pena” pero sin ceder en los tiempos, para mi el tema claro es: la secretaria si bien tiene que pensar en los propietarios, en las empresas y todo eso, lo que nunca debe perder el norte es ; el servicio es para el usuario; entonces aquí lo critico es yo le garantizo el servicio al usuario en condiciones de calidad; de ahí para allá miremos como podemos hacer para que las otras cosas funcionen bien. Pero nada de lo que haga me puede sacrificar ese objetivo final, yo no puedo tener un servicio menos bueno por tener mas propietarios, yo creo que eso no se puede, entonces, es complejísimo porque hay que establecer cual es el equilibrio y cual es el numero en que uno puede decir listo: 40 %, ojala fueran 100% propietarios, la cosa es si eso es viable (rentable) y que empresas se meten a hacer eso, porque claro que hay que hacer inversión eso no hay duda y que bancos también se meten a prestar en esa condición.

Es muy cierto que el fin último es el servicio que se le preste al usuario y la calidad bajo la cual se preste. Pero lo que hacendó evidenciando mi investigación es que también hacen falta alternativas de trabajo diferentes al transporte; porque que es lo que pasa; para esta gente es su entrada diaria y su patrimonio. Entonces: ¿En algún momento, desde su vivencia en la administración se pensaron en alternativas laborales o de inversión?

Ahí hay dos cosas, una eran los conductores: y en conductores no había una preocupación en términos de que fuera a haber una disminución del número de conductores, si no al revés, porque si bien se requieren menos buses, la jornada laboral se disminuye sustancialmente, entonces se requieren más conductores, nosotros en esa época (2003) deberíamos estar hablando de 23.000 buses que debían tener mas o menos 25.000 conductores y se esperaba

bajar a lo que estamos que deben ser como 16.000, pero dos conductores por buses, entonces eran 32.000, entonces : habían mas plazas de trabajo.

En conductores no había una preocupación de “vamos tener menos conductores”.

Pero a ellos si les preocupaba disminuir su jornada laboral 8 horas.

Si, pero es que eso necesariamente no les debería disminuir el ingreso. Al final el ingreso debería ser parecido si se le suman todas las cosas, al empresario le cuesta: el sueldo, mas las prestaciones mas las vacaciones, todo eso hay que considerarlo. Pero no debería haber una disminución del ingreso dramática de los conductores y de hecho vuelve una al caso de la experiencia que funciona: TM, los conductores que vienen del colectivo, no se sienten golpeados por haber salido del colectivo, le va mejor. Lo que pasa es que ... es e es el tipo de cosas que uno tiene que hacer... mostrar eso; decirle a los conductores : “ustedes vana pasar de aquí como están, mírense como están, háganse una radiografía de verdad y miren después como está esta gente de TM, la idea es que ustedes estén así”

Y ese miedo a que van a perder dinero y que son menos horas de trabajo, no los deja permitir un cambio, y son ellos un factor de presión muy importante para la empresa.

Si, y los paraliza. Y como le digo; yo al principio decía “aquí lo que vamos a tener es conductores volcados diciendo: que bueno que van a hacer esto” y eso evidentemente nunca pasó. Creo entonces que hay una dificultad grande y es entonces como llegarle a una masa demasiado grande que no tiene gremios sólidos. Entonces transmitir el mensaje es difícil, siempre va mediado por la empresa o por el propietario, entonces, ahí empieza el teléfono roto: uno manda un mensaje y llega otro.

Y muy seguramente a los empresarios les conviene decirles “no con el nuevo esquema van a trabajar menos, les vana apagar menos”

Ahí hay un reto grande de comunicación, de cómo hacer para llegarles a ellos. Pero bueno hasta ahí un actor, conductor.

En nuestro esquema de reorganización, que yo nuevamente creo que hoy al momento en el que estamos no es viable. Con los propietarios el tema era, como no se comprometía la propiedad ,ellos podían seguir siendo propietarios, simplemente entregaban el bus y la empresa les remuneraba una suma fija independiente de lo que pasara con el bus, de cuantos pasajeros movían y ese tipo de cosas, entonces, ahí en ese es que tampoco había digamos mucho riesgo para el propietario, el riesgo era que le implicaba empezar a creer en una empresa con la cual históricamente siempre ha tenido siempre diferencias y se ha sentido explotado por la empresa. Ahora tenía que darle el buses y confiar en que la empresa le iba a pagar. Creo esa fue como la reacción mas grande de los propietarios, pues... desconfianza hacia las empresas, eso no va a pasar nunca y pues no pudimos romperlo mostrando casos exitosas de que eso pasara porque en realidad por todos los temas de la finalización de la administración las empresas pues aguantaron y aguantaron y cambio la administración y finalmente nunca hicieron eso. Y las que lo hicieron se fueron mas al lado de: “bueno, si es tan buen negocio compremos de una vez los buses”.

Que fueron en ultimas las que prosperaron el tema TM

Exacto. Entonces, ahora, ¿en este modelo como hacer eso? Hay que diseñar algún esquema que les garantice a los propietarios un ingreso mínimo, similar a el que tienen ahora. Hay casos de los otros sistemas de transporte masivo, como Cali, que creó un fondo y les da dos salarios mínimos mensuales y además ellos son socios de la empresa. Eso hay que ver si es viable, siempre que uno ve cosas de esas hay que ver: quien esta pagando eso? Evidentemente el usuario por la vía tarifa que es la única fuente que hay para este tema, entonces de eso tampoco se puede abusar, porque tampoco es justo que la población más pobre termine pagando ese tipo de cosas. Hay entonces que ver como se hace un modelo de negocio que permita... el escenario ideal es que uno pudiera decir: “señor venga usted, quiere ser socio? Si! Si quiere ser socio estas son las condiciones par ser socio; usted va a tener tantas acciones, va a tener dividendos cada tanto”, de golpe eso no les interese mucho. Entonces la otra opción es decirle “señor déme su bus, le compro su bus” y entonces en vez de pagarle los 80 millones de pesos que le están pagando por un bus... pues porque también es difícil...pero hay que evitar el “pobrecitos” porque la verdad es que dentro del sector los propietarios tampoco es que sean un actor tan débil. Hoy les están pagando los buses a muy buena plata. Sin no existiera el tema del factor de calidad no estuviera congelado el parque automotor un bus de 20 años en el mercado valdría 0 pesos, ahora a estos señores les pagan 50 – 60- 70- millones de pesos, que no es una cosa mala, para hacer una transformación laboral.

Pero que para ellos si es malo, si es lo que les va a quedar para toda la vida y no tienen otra opción laboral.

Si. Ahí creo que puede haber alternativas. Pero creo que eso lo van a tener es que pensar las empresas y decir bueno: “señor propietario yo le garantizo que le voy a pagar 1.500.000 de pesos mensuales durante los 20 años que dura mi concesión, yo le garantizo eso” independientemente si es socio o no. Y eso es algo que hay que quitarse de la cabeza: yo no se si al propietario le interese ser socio o no. De golpe lo que al propietario lo que le interesa es garantizar su renta.

Ahí es donde hay que comenzar a pensar en ese tipo de cosas, que a ellos se les garantice un ingreso y la administración, al tiempo, en eso estoy de acuerdo, debería tratar de brindarles alternativas de reconversión laboral, no garantizar puestos; pero si garantizar curso y ese tipo de cosas para que ellos tengan la opción de meterse en otras cosas.

¿Para el 2003 se había pensado en eso? En una alternativa...

Si, nosotros teníamos un convenio con el SENA enorme para reconversión laboral que yo supongo que se terminó de ejecutar en el 2004, pero no se.

Lo de reorganización era muy complejo, porque cada alternativa dependía de que los otros se movieran bien. Entonces por bien que haya funcionado ese convenio, como no se compraron los buses, pues siguieron en el negocio, entonces exitoso no fue.

De hecho nuestro gran temor cuando hicimos el fondo, dijimos: “tenemos que hacer algo para que esta gente no compre taxis” ese era nuestro grande miedo.

Con las empresas también avisan unos convenios con la Universidad Javeriana y tal vez otra universidad que no recuerdo ahora, para que les ayudaran a hacer una transformación empresarial y que les ayudaran a montar esos modelos de negocio. Yo no se si ellos lo asumas, supongo que no. Pero yo si tengo claro que ellos perdieron una oportunidad enorme. La secretaria les estaba poniendo unos expertos que les hacían el modelo para que arrancaran y no lo hicieron.

¿Tiene algo que ver el tema de la cultura ciudadana?

Nosotros trabajábamos todos los procesos sobre el principio de cultura ciudadana y eso implicaba...digamos que es parte de lo que no se vio...digamos había todo un tema de trata de que la moral y la conciencia ellos entendieran e cierran autorregulación por esa vía.

Por otro lado, en temas de mutua regulación lo que esperábamos era un poco efecto “bola de nieve” el que viera que la cosas iba funcionando se iba montando y pues se volvía irreversible. Pero también había un componente fuerte en el tema legal, o sea nosotros si teníamos un componente fuerte en el tema legal. Porque teníamos claro que no era suficiente que ellos compraran la cosa y lo hicieran solos había que empujar desde el tema normativo y había que ser fuertes en el tema normativo y eso no paso.

Porque es que daba la impresión que se olvido esa fortaleza institucional y no es lo mismo poner mimos en las calles para hacer sentir ridícula a la gente. Que lograr imponer sanciones, multas y un sistema realmente efectivo que juzgue y que la gente creyera en el. Porque si yo no cumplo realmente no pasa nada... Que es a lo que va mi pregunta:

¿Cree usted que no existió suficiente capacidad de la secretaria de transporte para detectar, juzgar y castigar a quienes no cumplían con las normas. Y que por tanto nada o poco valieron las penas y sanciones contempladas en estas?

El antecedente es nefasto, porque el sector quedo con esa sensación de que: “se saca una norma, y si no pasa nada” yo creo que eso institucionalmente es una pérdida enorme para la secretaría.

Es un hecho que la secretaría no tuvo la capacidad, ahora, porque? Yo no se. Porque no me toco y es difícilísimo saber si no había suficientes herramientas normativas, yo evidentemente tengo la idea de que si. Y de hecho los decretos tenían como cajones, como lo hablamos la vez pasada, en el tema normativo hicimos una cantidad de cosas, sacamos un decreto para poner las sanciones (114) contratamos una empresa para que los sancionara, para que impulsara las sanciones que no dependiera de la secretaría.

Nosotros sólo en el periodo...los Decretos se expiden en marzo pero en realidad por las transiciones que había y esto...es en setiembre que comienzan a darse los primeros incumplimientos frente a las normas. Entre septiembre y diciembre (2003) nosotros sacamos mas de 1.000 investigaciones sancionatorias, obviamente no las terminamos porque esto es un proceso. Entonces yo tengo la idea de que herramientas si habían. Yo o soy quien para decir, porque como no me tocó la fase siguiente, pues quizás quienes estuvieron después en la administración puedan decir que algo faltaba de herramientas. Yo creo que habían suficientes

herramientas y que había suficiente capacidad institucional sancionatoria en términos de eso: había un contrato, había un grupo que se dedicaba exclusivamente a eso y ese tipo de cosas.

Mi percepción, pero esto si es pura percepción, es como le digo: de alguna forma cuando viene el cambio de administración los transportadores aprovechan para decir: “oiga paren u poquito eso (nos abren investigaciones todos los días)”, “dennos un poquito de tiempo y vana ver que nosotros si podemos cumplir” y empiezan a manejar eso y el tiempo comienza a pasar y hay otra vez cambio de secretario y pues....en la realidad yo creo también que en la medida que la secretaría fue cambiando de secretarios se fue perdiendo cual era la intención de los decretos.

Y en algún momento, no se en que punto, todo se centró en le problema de la plata del factor de calidad y el resto de los decretos como que dejaron de ser un tema. El problema era la plata y de hacho yo me acuerdo que en todas las conferencia yo decía : “ojo, que si funciona bien sólo uno de los decretos no estamos haciendo nada”, si logramos sacar todos los vehículos con el fondo no estamos haciendo nada porque o si no cambiamos el esquema empresaria a la vuelta de unos años vamos a tener mas vehículos otra vez, por alguna vía , mientras ellos sigan ganando por bus o por ilegalidad o por lo que sea siempre van a tener ese incentivo y esa tentación.

Esta debilidad institucional también se intensificó de manera clara cuando se observaba los problemas de límites de las funciones y competencias de Ministerio y las de la Secretaría.

Si es cierto, yo tuve mucha discusión alrededor de esas normas con el Ministerio. Un día nos tocó ir con el Alcalde al despacho de Ministro y decirle: Ministro, de pronto no nos ayude, pero tampoco se nos atraviesen, porque salían, no del ministro, pero si del Ministerio, salían una cantidad de conceptos que les decían a los transportadores: es que el decreto es ilegal. Entonces nosotros les decíamos: ¿Que competencia tiene el Ministerio para decir si un decreto es ilegal? ¿O al menos se ha leído los estudios jurídicos que nosotros hicimos para sacarlo? evidentemente no, porque eran unas cosas muy largas. Pero por lo mismo, el sector tiene gente en todas partes entonces el Ministerio sacaba esos conceptos. Y yo por eso he tenido una cantidad de investigaciones porque evidentemente cuando ellos (los transportadores) veían que eso (los decretos) no funcionaba, iban y ponían la denuncia a la Personería a la Fiscalía o donde fuera, diciendo: mire es que el Ministerio dice que esto no se puede hacer y allá (Alcaldía) lo siguen haciendo. Todo eso finalmente terminaba bien... pero todo eso era parte del tema.

Volviendo a la efectividad de los decretos: ¿se puede decir que el decreto 113, el de las tarjetas electrónicas de operación (TEO) fue el único que prooperó y fue aceptado en primera instancia por el gremio?

Exacto, cuando propusimos en tema de la TEO todos nos compraron la idea y se subieron al barco. En menos de un año todos los dispositivos estaban instalados. Y ese fue el primer indicio de que la normatividad iba a tener una aceptación buena.

Pero lamentablemente ese fue el único decreto que arrojó resultados positivos hasta el último momento que yo estuve en el cargo.

Si porque cuando había que hacer renovación de estas tarjetas ninguna se realizó y a la fecha todas se encuentran vencidas y el dispositivo y su control no arrojó ningún resultado.

Si eso tengo entendido, la verdad cuando yo deje mi cargo ese decreto estaba funcionando. No sabría decirle que pude haber pasado después de eso. Lo único que está claro es que así las tarjetas sirvieran, si la sobreoferta no se controla si no se regulan los contratos, es decir si los demás decretos no funcionan, estas medidas igualmente no hubiesen servido. Como ahora pasa.

¿Podríamos entonces concluir que el resultado de los decretos que se crearon bajo su secretaría no fueron lo esperado?

No, lamentablemente se quedaron cortos. Pero fueron la muestra de que con este tipo de actos jurídicos no se lograra mayor cosas. Fueron bueno en la medida que mostraron que el recurso por esta vía en cuanto al tema de TPC está agotado.

Muchas gracias Dr. Hernandez

Anexo 2. Entrevista a Fidel Martínez, Gerente de la empresa transportadora Sotrandes S.A., Realizada en Bogotá, 15 de junio de 2008.

¿Que es Sotrandes?

Es una empresa de Transporte Público Colectivo de pasajeros que opera en los radios de acción Urbano Bogotá, Operación Nacional y Servicios Especiales, fue fundada el 25 de febrero de 1.975 por Publio Martínez Ardila, mi papá, un transportador que le aportó toda su experiencia obtenida en la empresa **COPENAL**, a este nuevo proyecto que inició operación con cinco vehículos que eran de hecho propiedad de algunos socios.

¿Cual ha sido uno de los logros mas grandes que usted le pueda adjudicar a esta empresa?

A esta empresa y a toda su gente... la muestra de un trabajo ordenado y siempre con miras al desarrollo... en el 2005 se presentó a la ciudad el primer Terminal de Transporte Urbano y Operativo "TUYO Negativa" una propuesta sustentada en la modernización empresarial y redireccionamiento estratégico. Que le apostó también a la reestructuración en la operación de los vehículos en la que además se tiene en cuenta a los usuarios del servicio ofreciéndoles valores como seguridad, rapidez y punto de encuentro para la comunidad del sector de Engativá.

¿Cómo vivió la empresa que usted gerencia todo el preámbulo de la creación de los decretos de reestructuración?

Inicialmente fue una situación de mucha incertidumbre, pero cuando el Alcalde junto a su secretario nos convocaron a diferentes reuniones y talleres para explicar el contenido de los decretos y como iban estos a aplicarse, la cosa se fue componiendo. Eso sí, no faltaron quejas, descontentos y reclamos de todos nosotros. Pero en el fondo todas sabíamos que en algún momento esto iba a pasar.

¿Que no compartían ustedes los empresarios del transporte respecto a los decretos?

Muchas de las ambiciosas reformas que proponían los decretos. No porque fueran malas, sino porque parecían complicadas y con muy poco tiempo para alcanzar a cumplir la reorganización que el Distrito imponía. Por ejemplo, el marco normativo del TPC, que se veía ampliamente afectado por el decreto 114, aunque define minuciosamente las condiciones de operación del servicio, resulta ser muy complejo y difícil de aplicar, lo que afecta no sólo la aplicación de la norma sino también la aplicación de las sanciones administrativas al particular.

Sumado a esto, al investigar la mayoría de estas se pudo detectar que ninguna de las empresas es igual, y no se puede generalizar el nivel de su gestión, existen muchas diferencias propias en su plan de negocios y en su estructura empresarial. De todo esto lo cierto es que las empresas son en esencia titulares de los permisos de operación que dan origen a la prestación de los servicios públicos de transporte de Bogotá, pero sólo poseen una pequeña parte del parque

automotor. Lo cual hace que lograr cumplir con los propósitos de estos decretos, como en el caso del 114, en los tiempos establecidos por el mismo, resulta una tarea maratónica que como se vio, desde el comienzo, no iba a lograr su cometido en el tiempo esperado. Más cuando son empresas la mayoría diferentes.

Pero Sotrandes ha sido una de las empresas pioneras en esta reestructuración y modernización...

Si, nosotros hemos trabajado fuertemente para lograr que la empresa se modernice y pueda prestar cada día un mejor servicio. Fuimos concientes a tiempo que TM era una realidad y que de alguna manera este iba a comenzar a desplazar el sistema de transporte tradicional.

Es más a partir del primero de enero de 1998, Enrique Peñalosa ejerció como Alcalde de Bogotá y muy rápido dejó claro que iba a transformar el sistema de transporte con o sin los transportadores. Para este momento mi familia y algunos colegas ya avanzábamos en estudios y propusimos una realización de un Congreso de Transportadores par crear un nuevo gremio y dar la batalla en mejores condiciones, con puntos de vista novedosos y positivos, pues hasta ese momento el discurso gremial era básicamente contestatario., de reivindicaciones y de ideas locales. Ya es desde esta administración que se comienza a ver la necesidad de un cambio y a evaluar nuevos sistemas de transporte como los que había adoptado Curitiba.

Lo que si hay que dejar claro que esto se debió en gran medida a las discusiones que el entonces alcalde Mokus en el 96 tubo con Samper quien quería “metro”. Pero Antanas Mockus opto por contratar estudios de transporte masivo con la firma Japonesa Jaica, que recomendó un sistema de vías para automóviles y una red Solobus. Y dio la pelea hasta el final, hasta que se descarto la idea del metro debido a sus altos costos, entre otras cosas.

Al descartarse el metro, la alternativa era partir de nuevas tecnologías y potenciar la industria del transporte local, volverla eficiente, aprovechar un capital importante que ya estaba sembrado. Mal que bien los buses eran viejos, pero eran 22.000 buses que en promedio valían 60 millones cada uno: eran 1.320 mil millones unos 700 millones de dólares ¿botarlos a la caneca? Porque si transportaban unos 3.5 millones de dólares diarios en moneditas por 365 días. Había que mirar como trabajar para utilizar estos recursos de manera más eficiente y eso fue lo que se comenzó a hacer. Al menos de nuestra parte.

Sotrandes no sólo le apostó a la modernización de su empresa y de la prestación del servicio sino también a la democratización del sistema de transporte masivo Transmilenio...

Ingresamos a la primera fase de TM como operadores... cuando llego el día de constituir la empresa para ingresar a TM, nos asociamos 10 que no éramos ni las más tradicionales ni las más grandes, ni las más adineradas sino las que creímos. Buses Amarillos y Rojo, Cooperativa la Nacional, Cootranspensilvania, Cootranskenedy, Expreso Bogotano, Cópenna, Nueva Transportadora, Sidauto, Nuevo Horizonte y Sotrandes, sumamos nuestro patrimonio y experiencia al proyecto. Precisamos en qué el sistema de transporte que íbamos a crear que la clave era amarrar productividad con integración. De allí surgió el nombre Sistema Integrado de Transporte y la sigla SI se transformo en un SI para la propuesta del alcalde Peñalosa; SI no

la jugamos, SI creemos. Como el año era 1999 el nombre quedo completo: SI 99. Le decíamos SI al cambio, cuando la gran mayoría del sector del transporte rechazaba las ideas de modernización que impulsaba el Alcalde.

Si comparamos los deseos de reorganización del sistema que promovían los decretos con la idea de mejorar la gestión de la actividad transportadora se podría decir que la idea por parte de Sotrandes fue algo prematura y que de alguna manera años atrás desde el 98 ustedes ya tenían claro que necesitaban un cambio.

Si exacto.

Entonces como ve la creación de estos decretos a la luz de esas necesidades.

Eran necesarios, lastimosamente a pesar de estar tan bien elaborados, no brindaron la solución esperada...Tenían que trabajar en conjunto, tenían que funcionar armónicamente en su totalidad, y eso nunca pasó.

Fueron demasiado ambiciosos pero poco plausibles en su tiempo de ejecución y de reconversión es decir sus plazos eran casi imposibles de cumplir, mucho menos por empresas que no tenía el capital para realizar todas esas modificaciones. Y que no sólo carencia del dinero sino de la visión para querer el cambio esa reticencia fue la que dificultó aún más la ejecución de esta normatividad.

Si le suma a esta visión un poco retrograda y criolla del gremio en cuanto a la forma de prestar el servicio, que de alguna manera les era suficiente para vivir y seguir laborando... súmele las dificultades para hacer cumplir los decretos por parte de la secretaria ... Todo volvía a comenzar.. Cada discusión terminaba con el alargamiento de los plazos, con nuevas soluciones emergentes que nunca eran acatar los decretos.

Anexo 4. Resolución N. 4350 de 1998. Ministerio de Transporte

RESOLUCION 4350 DICIEMBRE 31 DE 1998

“Por la cual se establece la metodología para la elaboración de los estudios de costos que sirven de base para la fijación de las tarifas de transporte público municipal, distrital y/o metropolitano y/o mixto”.

EL MINISTRO DE TRANSPORTE

En uso de sus facultades legales y en especial las que le confiere el Decreto 2171 de 1992, los artículos 29 y 30 de la Ley 336 de 1996 y,

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con el artículo 29 de la Ley 336 de 1996, le corresponde al Gobierno Nacional a través del Ministerio de Transporte formular la política y fijar los criterios a tener en cuenta para la directa, controlada o libre fijación de las tarifas en cada uno de los modos de transporte.

Que el artículo 30 de la misma Ley establece que las autoridades competentes, según el caso elaborará los estudios de costos que servirán de base para el establecimiento de las tarifas.

Que de conformidad con el Decreto 2660 de 1998 en su artículo tercero, el Ministerio de Transporte establecerá mediante resolución la metodología para la elaboración de los estudios de costos para el transporte público municipal, distrital y/o metropolitano de pasajeros y/o mixto.

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- En concordancia con lo establecido en el Decreto Ley 80 de 1987 y el Decreto 2660 de 1998, las autoridades municipales, distritales y/o metropolitanas competentes, elaborarán los estudios de costos del transporte público dentro de su jurisdicción, los cuales servirán de base para fijar las tarifas que se cobrarán a los usuarios para cada clase de vehículo y en los diferentes niveles de servicio.

ARTICULO SEGUNDO. Los estudios se sujetarán a la siguiente estructura de costos.

1.1. Costos variables:

1.1.1. Combustible

1.1.2. Lubricantes

1.1.3. Llantas

1.1.4. Mantenimiento

1.1.5. Salarios y prestaciones

1.1.6. Servicios de estación

1.2. Costos Fijos:

1.2.1. Garaje

1.2.2. Gastos de administración y rodamiento

1.2.3. Impuestos

1.2.4. Seguros

1.3. Costos de Capital:

1.3.1. Recuperación de capital

1.3.2. Rentabilidad

ARTICULO TERCERO.- Establecer la siguiente metodología para la elaboración de los estudios de costos que servirán de base para fijar las tarifas del transporte público municipal, distrital y/o metropolitano de pasajeros y/o mixto:

1. Parámetros de operación por clase de vehículo y nivel de servicio:

- Kilómetros recorridos por mes, día y recorrido o carrera
- Kilómetros por día recorridos sin pasajero. (Para el caso de Taxi individual).
- Número de días trabajados por mes.
- Número de recorridos o carreras por día.
- Número de pasajeros movilizados por recorrido, día y mes.
- Longitud promedio de la carrera. (Para el caso de taxi individual).

Estos parámetros se deben obtener a través de un estudio el cual debe realizarse durante tres (3) días, incluyendo un (1) día festivo.

Si en algunas ciudades, por su tamaño o complejidad no se pueda realizar el estudio al ciento por ciento (100%) de las rutas y del parque automotor, se podrá utilizar cualquier método estadístico de muestreo aplicable a esta clase de estudios, siempre y cuando la muestra resultante sea confiable y representativa. Tabulada y procesada la información recolectada durante los tres (3) días, se procederá a establecer los parámetros de operación que conforman la estructura de costos.

2. Parque automotor.

2.1 Determinar el total del parque automotor que opera dentro de la jurisdicción, estableciendo como mínimo clase, marca, modelo, placa y capacidad del vehículo.

2.2 Establecer el vehículo o vehículos tipo o más representativo para elaborar la estructura de costos.

3. Rutas autorizadas.

Determinar el total de las rutas legalmente autorizadas a las empresas, estableciendo como mínimo: empresa autorizada, acto administrativo, ruta autorizada, distancia de la ruta, tiempo promedio de ruta y tipo de vehículo autorizado.

4. Investigación precios y rendimiento o frecuencia de cambio de los insumos.

Para desarrollar este punto se requiere realizar encuestas en:

- Estaciones de servicio
- Distribuidores de llantas.
- Almacenes distribuidores de repuestos
- Talleres automotores
- Concesionario de vehículos
- Empresas de Transporte
- Oficinas de tránsito municipal.

5. Elaboración de la estructura de costos y cálculo de la tarifa técnica.

Con base en la investigación de los precios de los insumos y sus respectivas frecuencias de cambio o rendimientos, así como los parámetros obtenidos mediante estudios técnicos se procederá a conformar la estructura de costos así:

5.1 costos variables

5.1.1 combustible:

$$\text{\$/km.} = \frac{\text{\$/galón}}{\text{Km./galón}}; \text{\$/mes} = (\text{\$/km.}) \times (\text{km./mes})$$

$$\$/\text{pasajeros} = \frac{\$/\text{mes}}{\text{Pasajeros/mes}}$$

5.1.2 lubricantes

$$\text{Aceite motor: } \$/\text{km.} = \frac{\text{Valor de cada cuarto} \times \text{Número de cuartos}}{\text{Frecuencia de cambio}}$$

$$\text{Aceite caja: } \$/\text{km.} = \frac{\text{Valor de cada cuarto} \times \text{Número de cuartos}}{\text{Frecuencia de cambio}}$$

$$\text{Filtros: } \$/\text{km.} = \frac{\text{Valor de cada unidad} \times \text{Número de unidades}}{\text{Frecuencia de cambio}}$$

El valor total \$/km. por el rubro de lubricantes, se obtiene de la suma de los valores \$/km. De cada ítem mencionado y el valor \$/mes resulta de multiplicar \$/km por kilómetros recorridos en el mes. A su vez, el valor \$/pasajero se obtiene dividiendo el valor mensual entre el número de pasajeros movilizados al mes.

5.1.3 llantas:

$$\text{Llantas: } \$/\text{km.} = \frac{\text{Valor unidad} \times \text{Número de unidades}}{\text{Frecuencia de cambio}}$$

$$\text{Neumáticos: } \$/\text{km.} = \frac{\text{Valor unidad} \times \text{Número de unidades}}{\text{Frecuencia de cambio}}$$

$$\text{Protectores: } \$/\text{km.} = \frac{\text{Valor unidad} \times \text{Número de unidades}}{\text{Frecuencia de cambio}}$$

$$\text{Montallantas: } \$/\text{km} = \frac{\text{Valor cada servicio} \times \text{Número de servicios durante vida útil}}{\text{Frecuencia de cambio de llantas}}$$

El valor total \$/km. por el rubro de llantas, se obtiene de la suma de los valores \$/km. De cada ítem mencionado y el valor \$/mes resulta de multiplicar \$/km por kilómetros recorridos en el mes. A su vez, el valor \$/pasajero se obtiene dividiendo el valor mensual entre el número de pasajeros movilizados al mes.

5.1.4 Salario y prestaciones

$$\text{Salarios y prestaciones: \$/km} = \frac{\text{Salario del conductor} + \text{Carga prestacional mensual}}{\text{Kilómetros recorridos mes}}$$

$$\text{\$/pasajero} = \frac{\text{Salario del conductor} + \text{Carga prestacional mensual}}{\text{Pasajeros movilización mes}}$$

5.1.5 Mantenimiento

El valor \$/km correspondiente a este rubro resulta de aplicar un modelo matemático a la matriz de mantenimiento compuesta por las partes, piezas o repuestos, frecuencia de cambio y precios de los mismos del vehículo tipo que se está analizando.

El valor total \$/km, es la sumatoria del valor de cada repuesto sumado al valor de la mano de obra por instalación o reparación, dividido por la respectiva frecuencia de cambio.

El valor \$/mes, resulta multiplicar el valor total \$/km por kilómetros recorridos en el mes. A su vez, el valor \$/pasajero se obtiene dividiendo el valor mensual entre el número de pasajeros al mes.

5.1.6 Servicios de estación

$$\text{Lavado en general: \$/km} = \frac{\text{Valor servicio}}{\text{Frecuencia del servicio expresado en km}}$$

$$\text{Petrolizada : \$/km} = \frac{\text{Valor servicio}}{\text{Frecuencia del servicio expresado en km}}$$

$$\text{Lavada motor: \$/km} = \frac{\text{Valor servicio}}{\text{Frecuencia del servicio expresado en km}}$$

$$\text{Engrase : \$/km} = \frac{\text{Valor servicio}}{\text{Frecuencia del servicio expresado en km}}$$

$$\text{Lavado parcial o aseo: \$/km} = \frac{\text{Valor servicio}}{\text{Frecuencia del servicio expresado en km}}$$

El valor total \$/km. por el rubro de servicios de estación, se obtiene de la suma de los valores \$/km de cada ítem mencionado y el valor \$/mes resulta de multiplicar \$/km por kilómetros recorridos en el mes. A su vez, el valor \$/pasajero se obtiene dividiendo el valor mensual entre el número de pasajeros movilizados al mes.

5.2. Costos fijos:

$$5.2.1 \text{ Garaje: } \$/\text{km} = \frac{\text{Canon mensual}}{\text{Kilómetros recorridos en el mes}}$$

$$5.2.2 \text{ Impuestos: } \$/\text{km} = \frac{\text{Valor mensual}}{\text{Kilómetros recorridos en el mes}}$$

$$5.2.3 \text{ Administración: } \$/\text{km} = \frac{\text{Valor mensual}}{\text{Kilómetros recorridos en el mes}}$$

$$5.2.4 \text{ Seguros: } \$/\text{km} = \frac{\text{Valor mensual}}{\text{Kilómetros recorridos en el mes}}$$

El valor \$/mes para cada rubro resulta de multiplicar \$/km por kilómetros recorridos en el mes. A su vez, el valor \$/pasajero se obtiene dividiendo el valor mensual entre el número de pasajeros movilizados al mes.

5.3. Costos de Capital

Para determinar este rubro se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{CK anual} = \frac{(\text{Va} \times (1+r)^n \times r) - (\text{Vs} \times r)}{(1+r)^n - 1}$$

Donde

CK: Costo de Capital

Va: Valor comercial del vehículo para el año de estudio

n: vida útil del vehículo (20 años).

Vs: valor de salvamento: 30% del Va.

$$r: \text{Tasa de interés real} = \frac{1 + K}{1 + f} - 1$$

k: Tasa promedio anual de colocación

f: Tasa promedio anual de inflación

El costo de capital anual se divide por doce (12) meses, obteniéndose así el costo mensual.

Este valor se puede presentar clasificándolo en recuperación de capital y rentabilidad así:

$$R = \text{Va} \times 0.70 \times r$$

$$\text{RC} = \text{CK} - R$$

Donde:

R : Rentabilidad

RC : Recuperación de Capital

La base para la fijación de las tarifas en la jurisdicción será:

Para el caso del transporte colectivo, la sumatoria de los \$/pasajeros de los costos variables, costos fijos y costos de capital.

Para el caso del transporte individual, será:

Banderazo + (valor caída x número de caídas) ó

Banderazo + (valor unidades x el número de unidades)

Donde:

$$\text{Banderazo o arranque} = \frac{\$/\text{km} \times (\text{kms recorridos al día, sin pasajeros})}{\text{Número de carreras por día}}$$

Para establecer el valor de cada caída o de la unidad del taxímetro se aplica la siguiente fórmula:

$$o = \frac{\text{Valor caída } (\$/\text{Km})}{\text{Valor unidad } 1000} \times \text{Distancia en metros de cada caída o unidad}$$

(Nota: Modificación contenida en la resolución No. 392 del 5 de Marzo de 1999, del Ministerio de Transporte)

\$/km: Sumatoria de los \$/km de los costos variables, fijos y de capital.

Para el caso de ciudades donde no se preste el servicio con taxímetro, el valor de la carrera será:

Valor del banderazo + (\$/km x distancia recorrido).

La autoridad competente podrá establecer previamente las distancias entre los principales orígenes y destino dentro su jurisdicción.

ARTICULO CUARTO.- Las autoridades competentes en la determinación de los costos y las tarifas, podrán utilizar adicionalmente otros factores de cálculo que contemplen la calidad del servicio en materia de seguridad, comodidad y operación, siempre y cuando estos factores formen parte del sistema de transporte y estén debidamente justificados técnica y económicamente.

ARTICULO QUINTO.- La presente resolución rige a partir de la fecha de su publicación.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada en Santa Fe de Bogotá D.C. a los 31 días del mes de diciembre de 1998

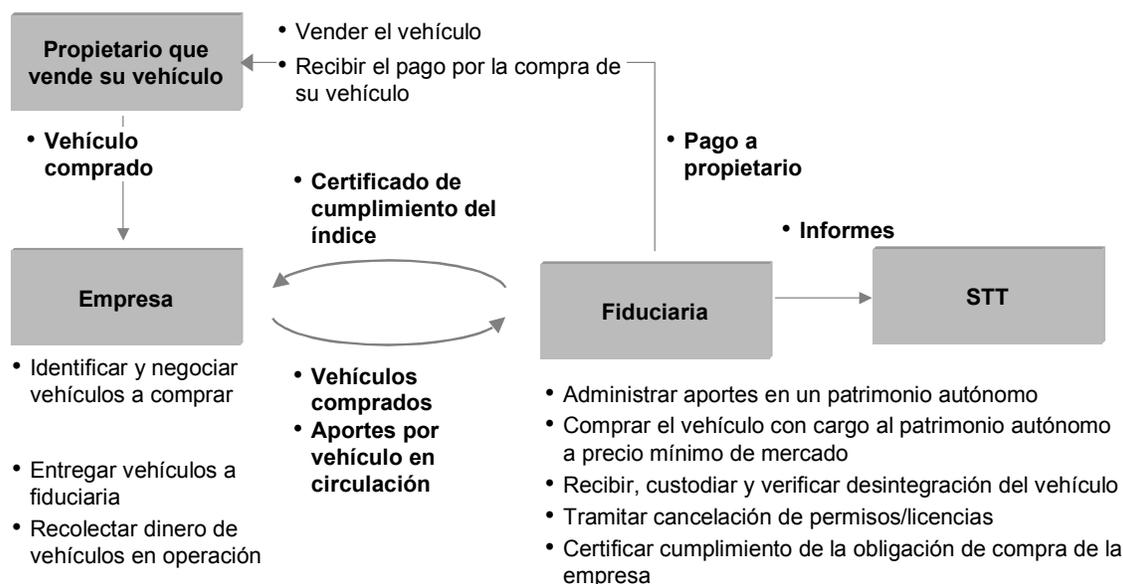
MAURICIO CARDENAS SANTAMARIA
MINISTRO DE TRANSPORTE

Anexo 5. Capítulo 2: Antecedentes decreto “Compra y reestructuración”.

Capítulo 2. Dinámica de la Iniciativa y Actores Involucrados

La iniciativa de reducción de la sobreoferta mediante la compra de vehículos involucra una gran cantidad de procedimientos y actores. En la siguiente lámina se explica el concepto básico de la compra de vehículos

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA DE COMPRA DE VEHÍCULOS POR PARTE DE LOS TRANSPORTADORES



Fuente: Análisis equipo de trabajo

Como se verifica en el gráfico precedente, la estrategia se desarrollaría bajo la siguiente dinámica:

- Las empresas tendrán la responsabilidad de identificar los vehículos y al efecto tendrán que acreditar el cumplimiento de un Índice de Reducción de Sobreoferta para el mejoramiento en la calidad del servicio que establecerá la STT, a través del cual se determina el número de vehículos que deben ser comprados a su nombre.
- Para este fin, serán las empresas las encargadas de identificar y negociar con sus propietarios los vehículos que serían comprados en su nombre para acreditar el índice de reducción de la Sobreoferta que le corresponda, respecto de los cuales se realizarán los trámites para la cancelación de sus matrículas, licencias y permisos y para la desintegración física del vehículo.

- Cada empresa deberá escoger una sociedad fiduciaria entre las que hayan sido autorizadas al efecto por la Secretaría de Tránsito para encomendarle las actividades orientadas a obtener la certificación del cumplimiento del índice de reducción de sobreoferta, siendo tal fiduciaria, simultáneamente, la receptora del recaudo del componente de la tarifa que aporte cada uno de los vehículos que tenga vinculados, y la administradora del patrimonio autónomo que con tales recursos y finalidad se constituya.
- La fiduciaria deberá recibir el vehículo, inmovilizarlo, realizar los trámites de traslado de los folios (en caso que el vehículo tenga sus archivos en otras ciudades del país), deberá cancelar la tarjeta de operación (en caso de tenerla), cancelar las matriculas del vehículo en el Registro Nacional Automotor y del Registro Distrital Automotor, trasladar el vehículo a la siderúrgica acreditada y recibir el certificado de desintegración del vehículo, cumplido todo lo cual, la fiduciaria acreditará el cumplimiento del índice para la reducción de la sobreoferta mediante la expedición de un certificado.
- Se conformará un patrimonio autónomo en el que se administrarán todos los aportes del sector, con cargo al cual se desembolsará el precio de la venta a los propietarios que venden su vehículo, mediante pagos mensuales que se harán durante un plazo determinado.
- A dicho patrimonio se vincularán los propietarios que vendieron su vehículo, mediante documentos que son títulos de deuda que podrán ser transados en el mercado. Si hubiere excedentes en el Fondo de Mejoramiento para la Calidad del Servicio, después de haber cumplido con todas las obligaciones financieras, éstos serán devueltos a los usuarios vía la tarifa del transporte público colectivo.