

# “MICRO” ANÁLISIS DEL TRANSPORTE COLECTIVO URBANO EN EL GRAN CONCEPCIÓN.

*NELSON SALDÍAS SEGUEL<sup>1</sup>*

Universidad del Bío-Bío, Concepción - Chile

## 1. INTRODUCCION.

Los Consumidores han podido observar y percibir en los últimos 20 años, variados cambios en la geografía económica local de la Intercomuna Concepción – Talcahuano, muchos de ellos reflejo de lo que ocurre en el resto del país. Ejemplo de ello son:

- Consolidación del formato de ventas a través de grandes tiendas, centros comerciales e hipermercados, que desplazaron a gran parte de los tradicionales comercios locales de vestuario, menaje y entretenimiento.
- Franquiciamiento de locales de comida rápida, que reemplazaron a las antiguas fuentes de soda.
- Ingreso de cadenas del rubro farmacéutico, que han saturado el centro de la ciudad imponiendo nuevos estándares de presentación y eliminando casi por completo a los operadores antiguos de la zona.

En general, se ha observado que los agentes económicos dedicados a la comercialización en el mercado oferente local, han ido cediendo terreno frente a conglomerados de presencia nacional, arrastrando con ello actividades relacionadas tales como medios de comunicación, donde se observa el predominio de las cadenas radiales nacionales, que desplazaron a los operadores locales y la red de contratistas y proveedores, que ahora deben negociar a nivel nacional más que local. Los cambios descritos han significado la desaparición de antiguas empresas y comercios locales, cuyo menor volumen de venta y escasa cobertura no les permitió competir con las cadenas nacionales. A lo anterior se suma también los nuevos estándares de calidad de servicio, impuestos por los nuevos agentes para enfrentar a un consumidor cada vez más exigente y un mercado cada vez más competitivo.

El trasfondo de este cambio viene a indicar la necesidad que existe por generar rentabilidad sobre el capital en nuevas Industrias, que antes estaban muy fragmentadas y desreguladas. Esta búsqueda ha llevado a que grupos económicos nacionales y extranjeros hayan incursionado en nuevos rubros, fundamentalmente en el área comercial, donde antes sólo existían pequeños operadores o empresarios, lo que ha transformado algunos elementos tales como:

Composición de la Industria: Antes fragmentada, ahora concentrada.

Concepto y actitud de la Comercialización: Antes enfocada hacia el interior, en espera del cliente o inexistente, ahora enfocada hacia el cliente y vigilando la competencia.

Modificación de la cadena productiva: Antes sólo con integración horizontal, ahora, con integración horizontal y vertical.

Rentabilidad de las distintas industrias: Los sectores que gozaban de rentabilidad (libres de riesgo) superiores a las normales, se han nivelado con el resto de la economía.

<sup>1</sup>Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad del Bío-Bío, Chile.

No obstante lo anterior, el más beneficiado ha sido el consumidor, que ha podido disfrutar de una mayor y más variada oferta de bienes y servicios de calidad, disfrutar de un mayor poder adquisitivo ante las continuas guerras de precios, contar con locales más iluminados y estéticos, personal entrenado y correctamente presentado, preocupado además por entregar la mejor de las atenciones al cliente en razón del cumplimiento de metas de venta y crecimiento impuestas a nivel nacional. A lo anterior se debe sumar también una mejor legislación, que protege más al consumidor otorgándole derechos que hasta hace algunos años eran impensados, como lo es la garantía obligatoria de los productos y servicios, la posibilidad de devolverlos en todos los casos, centros de atención al cliente con líneas telefónicas gratuitas las 24 horas, etc. En fin, mejores y más bienes y servicios, formatos de venta que privilegian la calidad, lo estético y funcional y una preocupación permanente por los clientes.

Desafortunadamente, se observan aún algunas industrias o actividades económicas que por sus especiales características, no han evolucionado a la par con los nuevos tiempos, ni de la misma forma que otras actividades con los mencionadas inicialmente, persistiendo aún en entregar productos y servicios con la misma calidad y formato que hace 20 años. Ejemplo de ello y motivo de este artículo es la Industria del transporte colectivo en el Gran Concepción. En los párrafos siguientes se tratará de caracterizar a este sector económico, descubriendo algunas claves que permitan entender el porqué de su retraso y dando algunas alternativas que pudieran permitir su despegue hacia la era de la modernidad y prosperidad.

## **2.¿CÓMO ESTÁ ORGANIZADO EL TRANSPORTE COLECTIVO URBANO EN EL GRAN CONCEPCIÓN?**

El transporte colectivo está organizado en empresas asociativas (alrededor de 40) que en su mayoría no poseen vehículos y que se denominan "Líneas", las cuales agrupan a muchos pequeños "Micro-empresarios" (en el mejor sentido de la palabra) y que ejercen solamente la labor de representación de éstos ante la autoridad, además de labores administrativas menores, por lo cual cobran un derecho diario de trabajo a cada vehículo, denominado "Control" o "Planilla". Son excepcionales los casos de las Líneas de buses de propiedad de no más de media docena de empresarios ( Base Naval y Géminis Sur entre ellas); las demás poseen desde 10 hasta 80 empresarios, los que aportan sus vehículos para la existencia y operación de la línea, contratando cada uno de ellos a sus propios conductores, servicios de mantención y suministro, todos ellos de manera independiente .

Recientemente (Marzo de 2003), todos los vehículos fueron pintados con el mismo diseño de colores (azul y plateado), en razón de que este era uno de los requisitos exigidos por el Ministerio de Transporte y T. En la 1ª licitación de recorridos efectuada en la Intercomuna. Esta licitación no fue más que un "congelamiento" del parque, el establecimiento más formal del N° de vehículos y recorridos que serían permitidos, la fijación de la antigüedad máxima de las flotes (15 años), de las frecuencias de pasadas por servicio y horario, además del uso de uniforme por parte de los conductores. El único requisito de la licitación que, tímidamente, pretende "empresarizar" el sector, es la exigencia de representantes técnicos para todas las líneas, los cuales deben ser profesionales con experiencia en el rubro cuya misión es intermediar entre la autoridad representada por el SEREMITT y los empresarios agrupados en las diferentes líneas. A primera vista parece que el sector entró a una fase de ordenamiento de su actividad, acorde con los nuevos tiempos, no obstante, el servicio entregado no ha sufrido cambio alguno ya que aún se observan, en general, los mismos tipos de vehículos ruidosos, estrechos, en malas condiciones de mantención y conducidos por personal de muy baja calificación (para su nivel de responsabilidad), lo cual se ve reflejado en la mala calidad de la conducción, que obliga a destinar personal de Carabineros en forma permanente en algunas calles para agilizar el tránsito, altas tasas de accidentabilidad y en síntesis, una escasa preocupación por los "Clientes", que son quienes financian el negocio. Por otro lado, la falta de profesionalismo no es una característica exclusiva de las personas que trabajan en la conducción física de los vehículos, ya que su deficiente labor es un reflejo de la forma en que los propietarios "conducen" sus empresas o líneas de transporte, observándose en gran parte del día unas tasas de ocupación muy bajas, es decir, vehículos circulando casi vacíos, lo que hace ineficiente al sistema en su totalidad.

### **3.¿PORQUÉ ES TAN INEFICIENTE Y FRAGMENTADA ESTA INDUSTRIA?**

La característica principal de este mercado es su gran fragmentación o atomización, lo que a primera vista puede sugerir que el tipo de gestión y organización que existe y se utiliza, es del tipo "Artesanal" y "DHOCRÁTICA". Esta situación se traduce en una pérdida de eficiencia debido a los siguientes motivos:

La sociedad debe aceptar una sobreoferta del servicio durante gran parte del día, es decir, en todos los horarios que no son "punta", lo que genera externalidades negativas tales como: Contaminación ambiental por emisiones de gases y ruidos, además de congestión en el centro de la ciudad por el aumento de los tiempos de espera de los microbuses.

La inexistencia de servicios regulares, con tiempos de viaje definidos, sumado la congestión y competencia generada entre los mismos microbuses, se traduce en una elevada dispersión en los tiempos de viajes hacia las comunas vecinas a Concepción, lo que obliga a las personas a abordar los microbuses con una antelación mayor a la necesaria, para poder asegurar la llegada a tiempo a sus destinos.

La gestión deficiente del servicio y de las flotas se traduce en que los costos operacionales son más altos de los que deberían ser debido a: Consumo excesivo de insumos por conducción deficiente y sobreoferta de vehículos, además de pérdidas por evasión en el pago de pasajes, lo que es una suerte de subsidios privado, que es financiado por todo el resto de los usuarios.

La sobreoferta de microbuses y la congestión que provocan está siendo combatida actualmente en el Gran Valparaíso a través de restricción vehicular de 2 dígitos diarios de Lunes a Viernes, medida que empezó a regir a comienzos de agosto de 2003. Una medida de este tipo es también discutible ya que significa una disminución de la productividad del capital (el 20% de microbuses que quedan impedidos de trabajar), aunque la productividad de los que quedan trabajando aumenta, no obstante si el sistema puede funcionar con un 20% menos de vehículos, significa que estos son perfectamente prescindibles, por lo que cuando se sumen nuevamente al sistema al acabarse la restricción ( si es que eso llega a suceder), disminuirán la productividad media.

Si la autoridad va progresivamente disminuyendo el N° de vehículos y aumentando el tamaño de éstos a través de las licitaciones, como ha sido el caso en Santiago; la productividad del Capital y de la Mano de Obra irá en aumento, lo que se traduce de inmediato en mejores remuneraciones para conductores y para el capital<sup>1</sup>.

Por el lado de la fragmentación de esta Industria, se puede decir que ésta se debe principalmente al factor Control y a las Deseconomías de escala, es decir, a medida que un empresario va aumentando el tamaño de su flota, no logra reducir sus Costos Totales medios a un nivel que le permita una ventaja comparativa notable frente a otros empresarios más pequeños, los cuales trabajan además con la misma tarifa. Peor aún, un empresario con un número de vehículos muy grande se ve enfrentado al aumento de las pérdidas por evasión de pasajes al dificultarse las labores de control y diluirse la responsabilidad. También se suma a las razones de la fragmentación la posibilidad de que los vehículos puedan tener hasta 15 años de antigüedad. Así, un empresario con 1 o 2 vehículos de entre 10 y 15 años de antigüedad, genera una rentabilidad sobre el capital invertido bastante superior a la que puede generar otro que tenga 4 o 5 vehículos de entre 1 y 5 años. La razón de esto está en que la diferencia entre la recaudación de un vehículo antiguo y uno nuevo es relativamente baja, no obstante, la diferencia de valor entre ambos puede llegar a ser de hasta un 80%. Esta posibilidad mantiene vigente a muchos empresarios pequeños que adquieren sólo vehículos usados.

### **4.¿CUÁLES SON LAS RAZONES SUBYACENTES QUE EXPLICAN LA FORMA DE ORGANIZACIÓN QUE TIENEN LOS MICRO – EMPRESARIOS Y EL "OUTPUT" QUE ENTREGAN A LA COMUNIDAD?**

Para poder conocer estas razones se pueden analizar varios factores que se detallan a continuación:

- **Factor financiero:** El transporte colectivo de personas, como actividad económica, sólo está obligado a llevar una contabilidad presunta y no efectiva, lo que implica la ausencia de estados financieros que permitan acceder al sistema financiero formal. Esto disminuye las posibilidades de apalancamiento de los empresarios que pueda favorecer el crecimiento de la relación (N° de vehículos/Empresario). Peor aún debido a riesgo de la actividad y la ausencia de información de ingresos, costos o rentabilidades, los empresarios sólo pueden recurrir a financiamientos directos de los vendedores de equipos de transporte, normalmente más onerosos y limitados. Debe mencionarse también que el hecho de que los boletos que expenden los microbuses no llevan IVA, aumenta la evasión del pago de éstos ya que no es un delito no entregarlos y sólo se contempla como falta el pago de una tarifa inferior a la señalada.
- **Factor Operacional:** Las ventas del sistema se generan (y dependen) en su totalidad por el conductor del vehículo, quien tiene poder discrecional para rebajar y liberar del pago de la tarifa a pasajeros o simplemente para “convenir” un monto diario de recaudaciones con el propietario o patrón. Cada conductor genera sus propios ingresos y éstos no dependen de nada más que del total de la recaudación, que es usualmente un porcentaje diario convenido con el propietario. En ningún caso existe alguna parte de la remuneración sujeta a los resultados globales de recaudación de la Línea o de las utilidades libres de gastos, pues éstos rara vez se conocen con exactitud. Además está decir que esta modalidad de operación no favorece el trabajo en equipos y solo fomenta la competencia indiscriminada por los pasajeros en desmedro de la seguridad y calidad del servicio. Tampoco existe un tratamiento conjunto de los proveedores, dejándose a cada empresario la responsabilidad de la mantención y adquisición de los insumos de operación, lo que impide el ejercicio del poder de negociación y el aprovechamiento de economías de escala.
- **Factores de higiene laboral:** El puesto de trabajo de un conductor – recaudador es complemento a veces con las labores de mecánico, sin que exista muchas veces la preparación suficiente. Dicho sea de paso, muchos empresarios manejan también sus propios (o único) vehículos. No existen posibilidades de escalar a mejores posiciones dentro de las empresas o líneas ya que además del puesto de conductor sólo existe el de inspector o administrativo, las remuneraciones son canceladas diariamente y son totalmente variables, no existen departamentos ni políticas de personal o sindicatos que velen por el cumplimiento de las normativas laborales. Sin embargo, el factor de higiene más significativo y deficiente es el puesto de trabajo mismo, al volante, el que es extraordinariamente inhóspito y peligroso. El conductor no trabaja en una cabina que lo aisle del ruido del motor (delantero en casi el 100% de los casos) de las corrientes de aire y cambios de temperatura o de los asaltos y debe además cobrar los pasajes, dar vuelta, operar las puertas, respetar las señales de tránsito, a los otros vehículos y cambiar las marchas (sólo en Santiago se han introducido buses con cajas de cambio automáticas).
- **Factores económicos:** No existen las condiciones que permitan obtener economías de escala o de alcance para mejorar la rentabilidad y resultados del sistema. Los insumos: Combustible, personal, neumáticos, lubricantes y desgaste del Capital; representan aproximadamente el 90% del costo de operación de un vehículo de transporte. Ninguno de estos ítems es manejado de manera conjunta, lo que no permite obtener economías de escala a través de un mayor poder de negociación con los proveedores. Los vehículos no vienen diseñados para instalar molinetes y cobradores automáticos que permitan disminuir la evasión de recaudadores y tampoco para la instalación de publicidad como sucede con el Metro de Santiago lo que permitiría aprovechar economías de alcance.

---

<sup>2</sup>Recuérdese la ecuación del Valor del Producto marginal **VPMg = Salario del Factor**, por lo que un aumento de la productividad se traduce siempre en mejores rentas para el factor productivo que es más eficiente.

## **5.¿CUÁLES SON LAS CONDICIONES QUE PODRÍAN FAVORECER UN CAMBIO RADICAL EN EL ESQUEMA ACTUAL?**

Consumidores y regulaciones legales cada vez más exigentes forzarán sin duda un cambio en esta Industria en el mediano plazo. La forma en que opera actualmente el transporte colectivo en la Intercomuna se irá tomando insostenible debido a los factores subyacentes mencionados en el punto anterior. Estos factores deberán ser resueltos o de lo contrario se observará el ingreso en un futuro no lejano, de grandes operadores, como ya se viene observando en el Gran Santiago en donde todo el servicio de Metrobus fue concesionado a una sola empresa, REDBUS, existiendo un creciente interés de otras grandes empresas como la española ALSA y la nacional TUR-BUS, por ingresar a este mercado.

Primero que nada, para que exista o aumente el interés en ingresar a una determinada actividad económica se deben generar algunas condiciones de base tales como:

- Presencia (o proyecciones) de niveles de rentabilidad o retornos sobre el patrimonio, descontando el riesgo inherente, iguales o superiores a las normales, que logren atraer a nuevos inversionistas.
- Legislación o normativas reguladoras claras, que establezcan reglas del juego transparentes, completas y equitativas para todos los actores. Estas normativas no deben "sobreregular" demasiado, ni tampoco dejarlo todo al libre albedrío, sino que permitir la planeación al largo plazo en condiciones similares a otras industrias rentables del país.

Estas dos condiciones sin duda existen en industrias tales como las telecomunicaciones, industria financiera y aérea en el país, sin embargo, al parecer aún no están dadas en la industria del transporte colectivo debido quizás a deficiencias en la normativa que regula al sector. Esto no puede ser motivo para pensar que en el futuro no se forzarán los necesarios cambios para lograr contar con un servicio de transporte que deje de ser un bien marcadamente inferior y administrado en forma artesanal. Se debe tomar en cuenta que, de acuerdo a la proyección económica de crecimiento del 3,5% anual, en 20 años más pasaremos a duplicar los US\$ 4.500 de ingreso anual por cápita que ostenta el país, lo que no es un buen augurio para los bienes inferiores, cuyo consumo se reduce cuando aumenta la renta.

Visto de esta manera, los cambios que aparecen abiertamente necesarios para mejorar el servicio de transporte urbano en la Intercomuna, deberán provenir de las tecnologías de gestión y regulaciones del sector.

## **6.¿CUÁL PUEDE SER EL PAPEL DE LA TECNOLOGÍA EN EL NECESARIO MEJORAMIENTO DEL SERVICIO?.**

La baja performance del sector se favorece y perpetúa por la utilización del procedimiento de pago del pasaje al conductor. Para resolver esto, los empresarios del transporte deben favorecer el pago del pasaje en formas y lugares diferentes, tal como se realiza en el Metro de Santiago. A manera de ejemplo, una persona que utiliza diariamente la locomoción al valor que hoy tiene el pasaje (\$ 300), gasta un total de \$ 12.000 a \$ 13.000 pesos mensuales. Este nivel de gasto por individuo es muy atractiva económicamente, sobretudo si se calcula además que cada taxibus transporta 250 pasajeros diarios y existen 2.500 de ellos, con lo que se tienen ingresos por unos 190 millones en un solo día. Los boletos pueden ser puestos a la venta en el comercio detallista de toda la Intercomuna, en kioscos y con ventas masivas por convenio en las empresas. De esta forma, los vehículos no transportarían dinero, eliminando de inmediato las pérdidas por asaltos. El uso de molinetes como los que existen en el Metro de Santiago o en la entrada de algunas empresas, permitirá controlar la evasión a través del conteo exacto de los pasajeros transportados. Los conductores pueden ser aislados en cabinas, lo que mejoraría las condiciones de higiene laboral, pudiendo percibir sueldos en forma quincenal o mensual, con una parte fija y otra variable, de acuerdo al rendimiento de toda la Línea, lo que mejorará la calidad del servicio.

Una mejor administración y planificación financiera permitirá acceder a mejores y mayores

fuentes de financiamiento, contar con vehículos de mayor calidad y rendimiento.

Esto se puede traducir en la incorporación de buses más grandes que permitan disminuir las frecuencias de pasadas, con motores traseros y cajas de cambio automáticas que contribuyan a mejorar las condiciones de trabajo de los conductores. Cabe destacar que al aumentar el atractivo y la renta de la labor de conducción se mejorará inmediatamente la calidad de los postulantes a conductores y con ello finalmente la calidad y confiabilidad del servicio.

La externalización de la venta de los pasajes obligará a las empresas a mejorar su gestión interna, favoreciendo con ello la integración de recursos, la disminución del riesgo del negocio y el acceso a las economías de escala y alcance. Un ejemplo similar de externalización en el manejo de dinero lo constituye TRANBANK, empresa cuya propiedad pertenece a gran parte de los bancos del país y que es la encargada de operar los cajeros automáticos.

## **7. ¿QUÉ PASARÁ EN EL FUTURO INMEDIATO CON EL TRANSPORTE COLECTIVO URBANO DE LA INTERCOMUNA?.**

Externalizar la venta de los pasajes puede ser una de las soluciones, no obstante, la mejora continua de pequeños detalles a través de sucesivas licitaciones, que progresivamente vayan aumentando el nivel de exigencias a los operadores; podría forzar una o varias de las siguientes situaciones:

- Las imposiciones más estrictas de las licitaciones actuarán como “filtro”, que irá dejando en el camino a los operadores más débiles o ineficientes. De igual forma, dentro de las mismas Líneas los empresarios más débiles sucumbirán ante las nuevas exigencias y los Directorios de aquellas deberán suplir las deserciones con mayor crecimiento interno en N° de vehículos por empresario, reduciéndose el número de estos en forma paulatina. Esta situación facilitará la gestión interna de las Líneas al reducirse el universo de opiniones, favoreciendo la obtención de acuerdos más rápidos.
- Los recorridos marcada o supuestamente más rentables, serán objeto de creciente interés en las sucesivas licitaciones, por lo que aquellas líneas en mejor posición en cuanto a gestión, número y calidad de sus flotas, se los adjudicarán, relegando a las líneas en peor posición a recorridos menos rentables. Esto creará un círculo virtuoso y vicioso a la vez, con mejores servicios y vehículos en los recorridos más rentables y la situación contraria en aquellos que lo son menos.
- La estabilización progresiva de las condiciones de trabajo y disposiciones legales en la Industria, crearán el campo fértil para la llegada de empresarios foráneos, incluso de otros rubros, que comenzarán a disputar con los operadores locales los cupos en los servicios licitados, desplazando de inmediato a los más débiles y relegando a un segundo plano a los más fuertes, situación que se irá repitiendo en cada licitación, lo que pudiera ser el preludio de la desaparición del actual Micro-Empresario del transporte colectivo.

Las situaciones descritas se materializarán una vez que existan las condiciones descritas en el punto 4, es decir, cuando la tecnología de operación y las regulaciones legales permitan proyectar a largo plazo la industria.

## **8. CONCLUSIONES.**

El análisis presentado no ha pretendido ser exhaustivo y sólo ofrece una reseña de los factores más relevantes que caracterizan y caracterizarán el desarrollo de la industria del transporte colectivo urbano del Gran Concepción, en los próximos años. No cabe duda que es necesario un cambio ya que no hacen falta sondeos de opinión para apreciar la gran cantidad de debilidades que actualmente

presenta el sector.

Los usuarios del servicio se irán tornando cada vez más exigentes, al igual como ha sucedido en otras industrias, por lo que premiarán con su preferencia a aquellos operadores más preocupados por brindar un buen servicio, mejorando sus resultados frente a otros que no lo hacen. Por otro lado, la autoridad del transporte deberá buscar los mecanismos para favorecer el uso del transporte público mejorando su calidad, principalmente para desincentivar el uso del automóvil, único (o mejor) sustituto de los buses a la hora de transportarse dentro de la ciudad, ya que la infraestructura vial no tiene posibilidades de crecimiento por limitaciones económicas y geográficas.

Si bien es cierto que al darse las condiciones para una gestión más centralizada de las líneas, se podría aumentar la eficiencia y la rentabilidad; también podría monopolizarse el sector, perjudicando con ello a los consumidores, por lo que un factor clave para evitar aquello será el desempeño de la autoridad del transporte, que deberá establecer objetivos claros en cuanto a cómo desea que evolucione la industria en el futuro, cuidando de que las licitaciones garanticen por igual obtención de un servicio eficiente, confiable y de calidad para los pasajeros y a su vez, un negocio rentable para los empresarios.

El transporte colectivo del Gran Concepción no está a la altura de otros servicios entregados por el sector privado que han puesto énfasis en la satisfacción del cliente y en la innovación constante. La confiabilidad del servicio, el formato de venta y los medios de pago son los mismos que existían hace 20 años. Si esto no fuera obvio para la comunidad, la autoridad del transporte no habría realizado el proceso de licitación, que pretende ir formalizando y modernizando al sector, y simplemente hubiera dejado que el mercado se auto regulara. La licitación es el comienzo del camino hacia una organización más formal y eficiente de una actividad económica que no ha logrado mejorar su gestión por lo que los actuales empresarios del rubro tienen 2 alternativas; Innovar en sus métodos de gestión para fortalecerse como tales, adaptándose a los nuevos tiempos ó persistir en la manera tradicional en que han venido trabajando y desaparecer lentamente.

