

## LA GESTIÓN DEL TRANSPORTE COLECTIVO URBANO: TRANSFORMACIONES VITALES

### RESEÑA HISTÓRICA

El transporte colectivo es un servicio que surgió para satisfacer las necesidades de desplazamiento de las personas que no disponían de un medio de locomoción propio. El servicio fue consolidándose a medida que las ciudades fueron creciendo y, consecuentemente, alejándose los orígenes y los destinos de los viajes. El transporte colectivo se transformó con el correr del tiempo en un elemento esencial para el desarrollo y la consolidación de los centros urbanos.

El servicio de transporte colectivo comenzó a percibirse como una actividad económica importante, en las principales ciudades de América Latina, en general, en la década de los cincuenta donde la explotación del servicio fue otorgada a los operadores privados bajo las formas legales de concesiones y/o permisos. Con este hecho, se marcaba el nacimiento de las primeras organizaciones "empresariales" del sector de transporte. La condición inicial de esos operadores se parecía más a un propietario-chofer-artesano que a una organización administrativa o de una empresa propiamente dicha. Comenzaba, así,

la trayectoria de los transportes colectivos urbanos de las ciudades latinoamericanas.

Aunque el inicio fue semejante, la explotación de los servicios de transporte en manos de operadores privados, el transporte no evolucionó de la misma manera ni al mismo ritmo en todos los países.

Otra característica que resalta en el contexto inicial de los transportes fue la fuerte presencia del Estado, en los sistemas de producción de los servicios, la cual se dio a través de la reglamentación del mercado fijando las tarifas, así como otras características del servicio.

Basándose en el análisis hecho a las diferentes fuentes bibliográficas sobre la evolución del transporte es posible agrupar los países suramericanos en dos bloques. El primero está compuesto por aquellos países cuyos operadores se transformaron en organizaciones administrativas con características empresariales definidas (son el caso de Brasil, Argentina y más recientemente Chile); cabe destacar que el camino por el cual los operadores llegaron a esa concentración de capital y los cambios que sufrieron fue dife-

rente en cada uno de los países, pero con un elemento común, un mercado reglamentado. El segundo bloque agrupa aquellos donde los operadores conservan, todavía, características del tipo propietario-chofer-artesano, o sea, hay una atomización de la propiedad de la flota operativa (como son los casos de Venezuela, Colombia y Perú, entre otros).

Junto con la evolución empresarial de los operadores se constata, en el primer bloque, un cambio en el rol de las autoridades que dictan las reglas para la operación del transporte, algunas prácticas están siendo adoptadas con el objetivo de tornar el mercado de transporte más eficiente. Entre ellas se encuentran la licitación de servicios, cambios en los métodos para cálculos de tarifas, mecanismos de remuneración, etc. En este sentido, el segundo bloque no ha tenido actitudes muy claras en lo que se refiere a contratos, controles y definición de políticas tarifarias. La tarifa, en algunos casos, como el de Venezuela, no es determinada en función de los costos de producción del servicio sino en función de los factores políticos, así como la mayoría de los servicios que son contrata-

MILENA BODMER  
*Economista. Profesora del  
Programa de Ingeniería de  
Transporte de la COPPE/UFRJ.*

LEIVIS MALAVÉ CEDEÑO  
*Ingeniero Civil en la Universidad  
Santa María (Caracas).*

dos (bajo régimen de concesión o permisión) por presión de los usuarios sin obedecer a políticas de planificación.

Sin embargo, se observa una creciente preocupación en los países del segundo bloque por cambiar los contextos relacionados con el transporte colectivo e introducir mejoras en sus sistemas. La fase en la que se encuentran esos países actualmente puede considerarse superada, en muchos aspectos, por aquellos que integran el primer bloque.

En cuanto a la oferta de transporte, el modo predominante en ambos bloques, según varias fuentes consultadas, es el modo por autobús. Sin embargo, la tecnología es diversa, se encuentran prestando el servicio desde "taxis colectivos" y "mini-vans" hasta autobuses de gran tamaño (articulados y biarticulados).

Independientemente del hecho de que algunos países estén más avanzados que otros, la situación actual del transporte en América Latina es de crisis. Por lo tanto, es necesario hacer un análisis de los elementos que intervienen en su desarrollo y del papel que juegan cada uno de sus actores. Cabe resal-

tar, que no es muy fácil hacer ese análisis debido a la falta de publicaciones, sobre todo, con informaciones referentes a los países del denominado segundo bloque.

Este trabajo se propone hacer una reflexión sobre la situación actual del transporte y proponer cambios relevantes para una gestión más eficiente del transporte colectivo, preparándolo para actuar en mercados más competitivos.

### **LA CRISIS DEL TRANSPORTE URBANO**

Los sistemas de transporte urbano de pasajeros hacen parte de lo cotidiano de las personas que se desplazan diariamente para realizar sus actividades. Los cambios en el cuadro socioeconómico de este fin de siglo, resultantes de la globalización de la economía y de las alteraciones en el funcionamiento del mercado, traen también consecuencias para el sector de transporte urbano de pasajeros.

La inercia del mercado de transporte, la reducción de la participación del transporte público reglamentado en los viajes urbanos, el aumento de los viajes a pie, el desequilibrio de la re-

partición modal de los viajes en las ciudades, la oferta de transporte mal dimensionada y no diversificada, la existencia de demanda reprimida y la aparición de transporte informal, entre otros, representan los síntomas de la crisis del transporte público urbano, el cual merece una reflexión con la finalidad de proponer alteraciones no sólo en el modelo de gestión empresarial, sino también en el modelo de reglamentación del sector.

El transporte colectivo en América Latina mueve millones de personas y tradicionalmente ha sido considerado como algo homogéneo, representado, por un lado, por los usuarios cautivos que viajan predominantemente por motivos de trabajo, con pocos recursos y sin alternativas para elegir y, por otro, por los operadores que, en algunos países (principalmente del primer bloque mencionado anteriormente) ofrecen prácticamente un tipo de tecnología, el autobús; en los otros países (aquellos pertenecientes al segundo bloque), los operadores están atomizados, ofrecen un servicio extremadamente diversificado, desordenado y precario, utilizando todo tipo de tecnología y contribuyendo al tránsito caótico de sus principales ciudades.

Con el retiro gradual del Estado como proveedor de los sistemas de transporte colectivo y con la falta de inversiones públicas en infraestructura vial y en modos de mayor capacidad, le imponen al sector una nueva conjugación de esfuerzos uniendo el poder público y los operadores privados, para que el sistema como un todo evolucione. El desafío es exactamente ése, descubrir cómo los gerentes del sistema y los operadores reglamentados deben aprovechar la estructuración de las empresas privadas de transporte por autobuses y del poder público, para promover nuevas inversiones en infraestructura, la implementación de servicios de mayor capacidad, la introducción de nuevas tecnologías y los cambios en la política y en la reglamentación, con el objetivo de mejorar los servicios y traducirlo en beneficios para toda la sociedad (Bodmer y Sá, 1997).

Según las observaciones de Bodmer y Sá (1997), la reducción en el número de pasajeros transportados, a pesar de la oferta haber aumentado, se puede atribuir a causas exógenas al sector reglamentado. Una de las causas está directamente ligada al uso del carro particular. Con la reducción de la inflación



en la mayoría de los países y la apertura económica, se hizo más fácil la adquisición de vehículos particulares por las clases menos favorecidas de la población. La compra de carros nuevos y usados con financiamientos más fáciles, así como también la reducción de los precios del combustible estimularon el uso del transporte individual.

Particularmente en Brasil, esa política económica tuvo como una de sus principales consecuencias el aumento de los congestionamientos en la mayoría de las ciudades. No habiendo prioridad en las vías y transitado por calles y avenidas cada vez más congestionadas, el transporte por autobús se hace cada vez más lento, debido al tamaño de esos vehículos cuando son comparados con los demás. Con la disminución de la velocidad comercial, los problemas se acentuaron; en primer lugar, tanto los costos fijos como los costos variables aumentaron, pues fue necesario aumentar el número de autobuses en circulación para mantener la oferta programada, registrándose en consecuencia mayores consumo de diesel y gastos con mano de obra. En segundo lugar, provocó la fuga de antiguos usuarios para otras opciones de

transporte con más agilidad en el tránsito. Para los usuarios de mayor poder adquisitivo, el uso del transporte individual o la utilización de vans y mini-vans que no pertenecen al transporte reglamentado se transformaron en una opción natural.

En un mundo donde el abordaje liberal —con énfasis en el libre mercado— tiene un lugar de destaque, tal comportamiento parece hacer sentido. No obstante, debido a la exigüidad del espacio vial, el sistema de transporte no debe ser regido por las leyes de libre competencia. Además, la experiencia de algunos países latinoamericanos (Chile, Venezuela y Perú) han demostrado los efectos negativos de esa práctica.

De permanecer la política de incentivo al uso del transporte individual o de menor eficiencia sin que, por otro lado, se mejore el transporte colectivo, se caminará rápidamente para una disminución acentuada de la calidad de vida de los ciudadanos y para un compromiso de la economía de las ciudades.

En Brasil, la ciudad de São Paulo es un ejemplo significativo de cómo la falta de una política de jerarquización del uso de las

vías y de estímulo al uso del transporte colectivo pueden perjudicar diariamente a millones de ciudadanos, a pesar de todas las inversiones hechas en vías suspendidas, subterráneas, canales exclusivos, trenes suburbanos o periféricos y metro.

Además de los congestionamientos, otra grave consecuencia de esa política es la de incentivar el transporte informal con vehículos de pequeña capacidad. Debido a la agilidad y a la ausencia de vínculos laborales entre el propietario y el conductor, esa modalidad ha proliferado bajo la tolerancia discreta de la sociedad y al mismo tiempo es impulsada por la antesala o *lobby* eficaz de los fabricantes de esos vehículos. La continuidad de ese cuadro debe evitarse, pues, como fue dicho anteriormente, experiencias de otras ciudades (Santiago de Chile, Lima y Caracas) muestran que prescindir de la reglamentación y permitir la competencia desleal de ese tipo de servicio acaba trayendo consecuencias dañinas para la economía de las ciudades. Además de aumentar los congestionamientos y todos los efectos negativos que trae consigo, desestructura los sistemas de mayor capacidad y eficiencia. Ésta

sería, por lo tanto, una segunda causa para la caída del número de pasajeros transportados por el sector reglamentado.

Año tras año crece el volumen de los transportadores alternativos, a pesar de algunas tentativas para contenerlo por parte de los que gerencian el transporte. Hasta el presente, nadie fue capaz de tomar medidas que pudiesen llevar a la solución del problema.

Por eso, la productividad y calidad de los sistemas de transporte son bajas, revelándose a través de los congestionamientos, los accidentes, la contaminación ambiental y los costos elevados para toda la sociedad. La figura 1 muestra las principales relaciones que se desenvuelven en esta situación. Resumiendo, existe una diversidad de la oferta, que nunca fue planificada, tal vez por incapacidad (del poder público y de los operadores) de percibir a tiempo los factores que influyen en el comportamiento del mercado de transporte.

Es importante analizar el mercado de transporte de pasajeros con cuidado. Hay un conjunto de factores que influyen en su comportamiento. El cre-

**FIGURA 1**

**FACTORES RELEVANTES  
PARA EL EQUILIBRIO DE  
LOS SISTEMAS DE  
TRANSPORTE  
COLECTIVO**



cimiento demográfico reducido, el envejecimiento gradual de la población, los cambios en el mercado de trabajo reduciendo la disponibilidad de empleos formales y aumentando los empleos informales, los impactos de las telecomunicaciones sobre las actividades y sobre el estilo de vida de las personas, las alteraciones en el uso del suelo y el aparición y/o fortalecimiento de alternativas que compiten entre sí (principalmente automóvil y transporte informal). Todos estos factores causan una redistribución de los viajes en el espacio urbano. Lo que parece ser más significativo es que las ciudades sufren un proceso de mutación, reordenando su uso del suelo y, consecuentemente, las necesidades de desplazamiento. La composición socioeconómica de las periferias en expansión se modifican e introducen cambios en las características de la demanda de transporte.

En estas circunstancias, ofrecer un servicio regular y homogéneo, de la forma como es gerenciado en los países del primer bloque, no es suficiente para aquellos que quieren desplazarse. Por otro lado, el resultado de la falta de orientación y control por parte del poder pú-

Fuente: Adaptación de Bodmer y Siqueira (1997).



blico, en el segundo bloque de países, representa apenas el aumento del caos existente.

En fin, la distancia es incómoda para las personas y debe ser superada, por eso le compete a los operadores reducir el desgaste causado por los desplazamientos, que es percibido de forma diferente por cada segmento de mercado. Si queremos atraer un pasajero para el transporte colectivo, debemos pensar en abrir un rango de opciones que no pueden ser representadas apenas por el autobús convencional, que parece ser completamente inconveniente para el usuario del automóvil, caro para aquellos que se desplazan a pie, poco confortable para las personas que van en "cola" o para aquellos que optan por un alquiler y hasta por servicios con atención puerta-a-puerta.

Gerenciar el sistema de transporte significa buscar el equilibrio entre la demanda heterogénea y mutable y la oferta de servicios diversificados, cuya combinación debe conducir al aumento de la productividad y de la calidad del transporte. Por otro lado, no se puede olvidar que hay una necesidad estratégica de que la sociedad, como

un todo, considere el transporte colectivo de más capacidad y reglamentado como un bien público que debe ser mantenido y mejorado. Las inversiones en infraestructura y material rodante deben ser acompañados de una operación racional, en la medida de lo posible integrada, que pueda disminuir los costos globales de los sistemas y, consecuentemente, de las tarifas que podrían atraer clientes de las clases desfavorecidas. Con más demanda atendida se aumenta la rentabilidad, abriendo espacio para nuevas inversiones y mejoras.

En este sentido, es necesario que las ciudades evalúen sus redes estructurales y su reglamentación. Esto significa invertir en modos troncales, eliminando las ineficiencias, diferenciándolos de los modos complementarios, para los cuales la demanda más dispersa y menos estable no justifica vehículos de alta capacidad, buscándose la efectividad. Las necesidades y expectativas en relación con los desplazamientos siempre cambian y las empresas, así como el poder público, deben considerar esta realidad y adaptar sus acciones a las mutaciones de los mercados específicos.

## **NUEVO ABORDAJE PARA LA GESTIÓN DEL TRANSPORTE COLECTIVO**

El transporte colectivo urbano es el resultado de la dinámica de los tiempos actuales, en los cuales están sucediendo cambios importantes. Los usuarios se tornaron más exigentes y las empresas operadoras y el poder público necesitan adaptar sus modelos de gestión orientándolos para satisfacer las "nuevas" demandas de transporte (Malavé y Bodmer, 1998).

Sin embargo, en los países de América Latina se identifican graves desequilibrios regionales, la presencia de focos de pobreza que dificultan su inserción con las mismas oportunidades en un mundo globalizado. Estos países deben buscar, en el largo plazo, su propio camino, identificando vocaciones y oportunidades coherentes con su desarrollo.

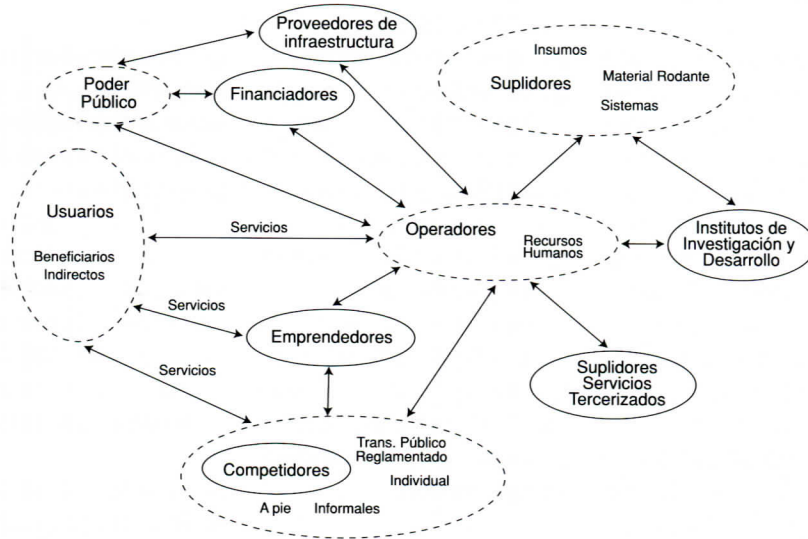
Es necesario hacer una selección entre "pertenecer al mundo del menos o al mundo del más" explicada por Monir (1996). "El mundo del menos es el mundo de las restricciones de los costos. El mundo del más es el mundo de las oportunidades y de los valores. En el primero

habitan las personas, las organizaciones y los países incapaces de generar valor, que están hipnotizados por la economía de costos. En el segundo están las personas, las organizaciones y los países prósperos, rodeados de valor, donde se origina toda la riqueza. Los primeros sólo consiguen desenvolver productos, y servicios con bajo valor agregado y al procurar apenas bajar el costo, el valor se pierde, los talentos emigran y la pobreza impera. El mundo del más, al contrario, es obcecado por el valor. Agrega con entusiasmo todas las fuentes de valor posibles (científicos, artistas, buenos profesionales, talentos, nuevas tecnologías) y aumenta el valor de las cosas, servicios y procesos. En el límite, *afirma Monir*, esta búsqueda del valor resulta en subproductos inusitados: la reducción de los costos. Fueron los japoneses que obtuvieron éxito y trajeron la gran contribución al pensamiento empresarial y social que reside en esta proposición enigmática: *costo solamente baja por el camino del valor*". Ésta es la cuestión que debería guiar también la reflexión estratégica del sector transporte.

La preocupación y la tendencia que se avista en la mayoría de

**FIGURA 2**

**RELACIONES ENTRE  
LOS ACTORES  
INVOLUCRADOS EN  
LA PRODUCCIÓN  
DEL TRANSPORTE**



los países suramericanos es la de llegar a consolidar modalidades de transporte de masa, donde el creciente uso del automóvil, el aumento de los viajes a pie y de otros modos alternativos son algunos de los elementos que colocan en evidencia las alteraciones en la configuración de los mercados locales. El nuevo comportamiento de los mercados revela la necesidad de un nuevo abordaje de la gestión no sólo del sistema, que le compete al poder público, sino también de las empresas concesionarias. Sin duda,

los principios básicos que deberían nortear esta definición son la flexibilidad, la rapidez de respuesta a las necesidades de viaje y la complementariedad modal.

La situación actual del transporte urbano de pasajeros apunta hacia la urgencia de gerenciar la competitividad dentro del ambiente reglamentado. Surge la oportunidad de reconocer la importancia del *marketing* para el transporte colectivo. Esto significa promover cambios en la gestión de los sistemas por par-

te del poder público y de las empresas operadoras, que deben estructurarse para alcanzar una mayor productividad y ser capaces de responder a las exigencias del mercado; éstas, a su vez, identificadas a través del comportamiento de la demanda y de los competidores. En el caso de los países del primer bloque esto significa algunas modificaciones en las relaciones institucionales, de contratos y profesionalización mercadotécnica de aquellos que definen y ejecutan el servicio de transporte colectivo, mientras

que los países del segundo bloque deben enfatizar la estructuración de los órganos públicos, la constitución de empresas operadoras y una planificación estratégica sensible a las necesidades de los mercados locales y regionales.

Cabe recordar que la garantía del éxito de la operación del transporte colectivo no se da por las reglas de reserva de mercado y sí a través de la satisfacción de los usuarios. Así, la reglamentación adoptada debe facilitar la aparición de



nuevas oportunidades que transformen el transporte colectivo en una opción más atractiva para toda la población.

Pueden ser identificados varios actores responsables por la eficiencia y por la calidad de los servicios de transporte colectivo prestados, entre los cuales se destacan: el poder público, los operadores, los proveedores, los financiadores, los emprendedores y clientes directos e indirectos del transporte (figura 2). Es fundamental para la gestión del transporte estudiar las interrelaciones entre ellos. Según Malavé (1998), no podríamos imaginar vender un servicio (caso de los operadores) sin tomar en cuenta quién lo consume y mucho menos pensar en competitividad sin considerar los competidores (otros operadores presentes en el mercado).

Los clientes de los servicios de transporte, durante mucho tiempo, fueron tratados como simples usuarios del sistema, lo que era equivalente a decir si existe el servicio ellos estarán satisfechos. Sin embargo, eso ha sido desmentido por el propio sistema. Cuando ha surgido en el mercado nuevas alternativas de transporte con mejores relaciones beneficio/costo para

el usuario, económicamente hablando, y más satisfactorias, observamos una repartición modal diferente de la demanda. Los clientes y competidores son piezas fundamentales del sistema, por lo tanto, el seguimiento de ambos es fundamental para poder generar las informaciones que permitirán conocer los mercados y dirigir las estrategias de transporte.

Conocer el mercado surge, entonces, como una prioridad en el nuevo abordaje del transporte, el cual debería estar basado en la colocación en el mercado de servicios moldeados a las necesidades de los clientes, pero esto supone el uso de instrumentos técnicos como investigación de mercado que permitan caracterizar la demanda e identificar segmentos del mercado potencialmente lucrativos para determinados servicios.

La variedad de las informaciones que pueden ser obtenidas con la investigación de mercado dependen de los objetivos que las empresas, o los técnicos, pretenden alcanzar al desarrollarlas y de si desean conocer a sus clientes o a sus competidores. Los propósitos de las investigaciones de mercado pueden ser los mismos

pero con un panorama de acciones diferentes; por ejemplo, la empresa puede investigar a través de los usuarios pretendiendo ofrecerles un servicio más adecuado, mientras que el poder público puede llevarla a cabo pensando en establecer patrones de servicio o ampliar la oferta. Por otro lado, las empresas pueden querer identificar y estudiar a los competidores para posicionarse y trazar sus estrategias de mercado, mientras que el poder público puede identificar y estudiar los operadores del servicio con el objetivo de hacer cambios en la reglamentación y/o en el régimen de operación del servicio (Malavé, 1998).

En general, la intención de las investigaciones de mercado es disminuir la incertidumbre y facilitar el proceso de toma de decisiones; por tanto, los estudios sobre el mercado deben ser pensados y estructurados para que puedan producir informaciones útiles. Además, ese proceso debe ser continuo para que pueda reflejar los cambios que suceden en él.

El abordaje propuesto para el transporte colectivo, frente a las situaciones actuales en la mayoría de los países latinoameri-

canos, es con un enfoque de mercado basado en la oferta de servicios en función de las necesidades de los clientes donde se preservan las condiciones de eficiencia y rentabilidad de los operadores, y al mismo tiempo con un poder público estratégicamente posicionado en sus políticas, gerenciando de forma integrada el tránsito y el transporte colectivo, con el objetivo de consolidar el sistema de transporte.

Las empresas operadoras obtienen buenos resultados y garantizan su sobrevivencia porque producen servicios que atienden las necesidades de los clientes. Producir de esta forma significa buscar la diferenciación de los servicios de acuerdo con los deseos y expectativas de los usuarios. A través del análisis de mercado, que consiste en "plotear" el uso del suelo para las líneas que operamos, analizar los datos operacionales de la empresa, levantar datos sobre los deseos y expectativas de los usuarios, podremos identificar los factores relevantes en la selección de alternativas de transporte, las cuales deben ser orientadas no sólo a adecuar los servicios hasta ahora ofrecidos, sino también a concebir los nuevos ser-



vicios para los nichos de mercado que identifiquemos.

La empresa, al utilizar la investigación de mercado, puede enfocar los segmentos significativos de usuarios que desea atender. A partir de las preferencias de estos segmentos deben estudiarse las posibilidades viables de estrategias de mercado, que definen el servicio (tipo de tecnología del material rodante, infraestructura, características operacionales y tipo de atención), su colocación espacial (itinerario) y temporal (horario de funcionamiento), el precio (una tarifa que refleje los costos de producción del servicio y la respuesta del mercado), así como su promoción (comunicación con los usuarios y divulgación). Las estrategias no son permanentes, éstas deben ser modificadas a medida que la vida en la ciudad cambia y con ella la distribución de las actividades de los segmentos de usuarios que atendemos. Así, un tipo de servicio que satisfacía muy bien hace algunos años atrás o en un determinado período del año, puede no ser apropiado a las necesidades de los clientes de hoy.

Cualquier tipo de servicio sigue un ciclo de vida que, según los

mercadotécnicos, tiene su momento de introducción, consolidación y madurez en el mercado, después del cual cae la demanda y, si no se hace nada para revitalizarlo, su sobrevivencia es amenazada. En el momento en que el transporte reglamentado deja de atender las diferentes necesidades de la demanda, surge, en el mercado, espacio para los servicios informales.

De los operadores se debe exigir una postura clara en lo que se refiere al conocimiento de sus objetivos y a la estructuración de las estrategias de *marketing*, así como de la definición de los elementos que componen el *mix* de sus servicios, comprendido éste como la combinación de las características de los servicios que colocará en el mercado, la forma como serán promocionados y distribuidos y los precios que pagarán los usuarios (Malavé y Bodmer, 1998).

Es reconocido el hecho de que el servicio de transporte es producido y consumido simultáneamente y que está constituido por una serie de actividades, las interacciones entre la empresa (sus empleados) y los clientes son vitales para la gestión de mercado. Este abordaje tiene su origen en la escuela

nórdica (Grönroos, 1995) y vino a influenciar el abordaje tradicional de *marketing mix*, concepto introducido por Neil Borden a inicios de los años 60. Al asumir la hipótesis de que otros actores están involucrados en la producción del transporte, así sea indirectamente, todos deberían interactuar y adoptar una postura promercado.

Para preparar los servicios diferenciados a plenitud, la empresa debería operar en un ambiente de reglamentación más flexible, que le permitiese usar estrategias variadas capaces de dar respuesta a los cambios del mercado. Algunas localidades ya están buscando ese camino, permitiendo una operación diversificada, por ejemplo, a través de microbuses, autobuses especiales, alquiler, etc.

Sin embargo, para que la empresa sea capaz de utilizar la función de *marketing*, ella debe cambiar su estructura organizacional, lo cual le exige romper con una serie de barreras culturales, que determinan las relaciones paternalistas en el trato con los empleados, la centralización y el autoritarismo de las decisiones, y más, el incipiente reconocimiento de los derechos y hasta del poder de los usua-

rios para alterar las condiciones de un mercado tradicionalmente percibido como cautivo.

El papel del poder público en el transporte alcanza un nivel de complejidad mayor; su desempeño refleja la convergencia de intereses políticos y hasta competencia por el poder y el control de los servicios.

En Brasil, por ejemplo, la reglamentación existente concede las más diversas funciones a los órganos de gestión del transporte, desde la planificación, fiscalización y el control de costos hasta la programación de los servicios; en otros casos, el poder público se transforma en un simple administrador de los derechos de concesión, protegiendo los intereses de los operadores (Aragão, 1997). Lo contrario a Brasil es observado en Venezuela, la falta de un marco legal adecuado que dé soporte a la operación del transporte, es uno de los principales problemas que enfrenta el sistema (Ocaña y Guilarte, 1994). La figura del órgano de gestión del transporte es incipiente y, a veces inexistente, sin funciones claramente definidas, lo que dificulta la toma de decisiones y releva las responsabilidades.



El poder público necesita redefinir su papel en el transporte, él debería dirigir su función principalmente a la articulación de las políticas de transporte entre los diferentes niveles gubernamentales; celando por la provisión del servicio y aumentando la competitividad del mercado con el objetivo de alcanzar la eficiencia del sistema y la calidad del servicio, asumiendo la responsabilidad de la planificación de los servicios, pero permitiendo que los operadores tengan la libertad de estudiar sus propios mercados y de ofrecer el servicio más adecuado para sus demandas.

Finalmente, otros actores deben ser considerados para integrarse al proceso de planificación estratégica con visión de mercado.

Se destaca el papel de los proveedores de insumos, de material rodante y de los sistemas de control y de apoyo (venta automática de boletos, detección vehicular, etc.), que deben estar sintonizados con la política establecida por el poder público. Esto significa que la cadena logística del sector debe estar bien gerenciada, alcanzando niveles reducidos de costo.

De la misma manera, son importantes los proveedores de la infraestructura que pueden ser privados, pero deben actuar bajo la orientación del poder público sintonizados con los objetivos de la política que privilegia al transporte público.

Deben tomarse en cuenta también aquellos agentes que contribuyen al desarrollo tecnológico y a los métodos de gestión de los sistemas de transporte (institutos de investigación) y los formadores de recursos humanos (principalmente las universidades) que preparan los cuadros técnicos y gerenciales para el sector.

Surgen también nuevos actores, llamados emprendedores, no originarios del sector de transporte; sin embargo, pueden transformarlo en su emprendimiento, en el cual varias actividades urbanas pueden ser acopladas y tratadas integralmente, en el sentido de buscar un equilibrio entre el uso del suelo y el transporte en las áreas urbanas. Un emprendimiento en transporte tiene que ser concebido y gerenciado de tal manera, que pueda captar recursos no convencionales que son necesarios para su sustentabilidad. Es con este abordaje que

se abren las nuevas posibilidades de financiamiento del transporte colectivo.

## CONCLUSIONES

Es evidente que muchos países de América Latina necesitan consolidar sus transportes colectivos. Entre las necesidades más evidentes y que le son comunes a todos, pueden señalarse las siguientes:

- Planificar los sistemas de transporte, definiendo estrategias de priorización de transporte colectivo, orientadas para la racionalización y elaboración de planes funcionales integrados;
- Invertir en transporte de masa, a través de la instauración de los procesos de financiamiento como emprendimiento;
- Adaptar los sistemas de transporte colectivo a la nueva dinámica urbana;
- Estimular los viajes no motorizados siempre que haya áreas con condiciones ambientales razonables;
- Definir las estrategias que procuren mayor atraktividad para el transporte colectivo, adoptando el *marketing* para el siste-

ma como un todo y buscando nuevas oportunidades (servicios troncales consolidados y servicios selectivos para atraer a los usuarios de carro);

- Reevaluar las relaciones institucionales entre los principales agentes de producción del transporte.

En esta propuesta debe existir no sólo un Estado fuerte, sino también empresas operadoras profesionalizadas. Esto no significa continuar con un papel intervencionista del Estado, que predetermine todo para la empresa operadora y que la deje inmóvil delante de las transformaciones de la economía y de las actividades urbanas. Esta posición sería imprudente y completamente inadecuada para la época de la sociedad posmoderna.

Las empresas operadoras, junto con el poder público, deben buscar un cambio interno que impulse la voluntad de conquista de nuevos mercados, hasta entonces poco percibidos. La alianza cliente-empresa parece ser una relación estratégica, según lo señala Motta en su libro sobre *Transformación organizacional* (1997). Pero, esta orientación no es suficiente, hay que consi-

derar también un cambio en la reglamentación para garantizar la estabilidad del mercado. Si la reglamentación fuese muy rígida y prescriptiva en todos los detalles, se transformaría en una barrera para la propia competitividad del transporte colectivo reglamentado. Sá y Bodmer (1997) comentan que el modo de autobús reglamentado en exceso pasa a ser percibido por los competidores como "transporte colectivo urbano sobre rieles virtuales", o sea, amarrado a itinerarios, horarios y tecnologías predeterminadas y sin libertad para adaptarse. En esas condiciones, la reglamentación termina protegiendo a los operadores informales, o clandestinos, de la competencia legítima que los operadores reglamentados le podrían hacer en muchos nichos de mercado.

Sin una modificación en la reglamentación no se alcanzará la rentabilidad ni la calidad tan deseadas para el sector y tampoco se evitará que nuevos "entrantes" más ágiles, así sean legalizados, se apoderen de los clientes. Pero, ¿no son las crisis las que nos conducen al mejoramiento? Sá y Bodmer (1997) sugieren que a partir de la crisis del transporte reglamentado se tenga la oportunidad de cambiar el paradig-

ma del sector, que se pase a reconocer que se opera en un mercado, donde las alternativas para viajar por otros modos o no viajar son cada vez mayores. Reflexionando sobre la empresa operadora del futuro, podríamos llegar a la recomendación de que el sector promueva cambios en la reglamentación, tornándose a sí mismo más ágil y con la posibilidad de utilizar los instrumentos mercadotécnicos para conquistar los clientes y ganar su lealtad. Según Bodmer y Siqueira (1997), para que eso pueda ocurrir, deberá haber un entendimiento entre el poder público y las empresas operadoras, buscando establecer un nuevo modelo de gestión con responsabilidades distribuidas. La gestión del transporte público debería ser articulada entre los principales agentes del sistema: poder público, beneficiarios del sistema de transporte, financiadores, empresas operadoras y emprendedores, estableciéndose entre los mismos relaciones pro-activas, orientadas para el aumento de la productividad y de la calidad del sistema de transporte colectivo. Es a través del compromiso de los actores productivos que la responsabilidad podrá ser compartida también y su resultado deberá afectar a todos los participantes.

## REFERENCIAS

- ARAGÃO, J.J.G. (1997) "Un servicio público ou una atividade econômica policiada pelo Estado?". In: *Revista dos Transportes Público - ANTP*, pp. 79-11.
- BALASSIANO, R. (1996) "Transporte por vans - o que considerar no processo de reglamentação?". In: *Revista dos Transportes Público - ANTP*, v. 4, nº 1 e 2, pp. 87-105.
- BIALOWAS, B., BODMER, M. (1998) "Evolução dos métodos de avaliação e as decisões em transportes". In: *Revista dos Transportes público - ANTP*, ano 20, nº 78, pp. 107-122.
- BODMER, M. (1997a) "Por que surgem os clandestinos?". *NTU - Urbano*, nº 51, p. 4, abr.
- BODMER, M. (1997b) "Tendências nos mercados de transportes público urbano". *NTU - Urbano*, nº 52, p. 4, maio.
- BODMER, M. (1997c) "Porque as empresas devem analisar o seu mercado". *NTU - Urbano*, nº 53, p. 8, jun.
- BODMER, M., ESTEVES, R. (1997) "A pesquisa com clientes como instrumento gerencial para empresa de transporte coletivo". In: *Congresso nacional de transportes públicos*, 11, 1997, Belo Horizonte, Anais Eletrônicos, Belo Horizonte: ANTP / Painel.
- BODMER, M., SÁ, A. C.M. (1997) "Transporte urbano de pasajeros no Brasil". Relatório técnico para CNT.



- BODMER, M, SIQUEIRA, M.M (1997)  
"Transformações na gestão das empresas de transporte urbano de pasajeros". In: *Congresso el CLAD*, Anais eletrônicos, Ilha Margarita, Venezuela.
- BORGES, S., BODMER, M. (1995)  
"Avaliação crítica do ambiente gerencial das empresas operadoras de ônibus". In: *Congresso nacional de transportes públicos*, 10, Anais, São Paulo: ANTP, pp. 9-14.
- BRASILEIRO, A. (1995)  
"Transporte 'informal' x 'formal': verdadeira ou falsa questão?". *Revista dos Transportes Públicos - ANTP*. nº 66, pp. 81-91.
- BRENNAN, P., RIBER, A. (1998)  
"La concentración empresaria en el transporte urbano de la región metropolitana de Buenos Aires". In: *XII ANPET-Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes*, Ceará, Brasil, nov.
- CANÇADO, V. L., CRUZ, M.V.G. (1996)  
"O estado intervencionista brasileiro e a lógica do sistema de transporte colectivo por ônibus". In: *Congresso de pesquisa e ensino em transportes*, 10, Anais, Brasília: ANPET, v. 1, pp. 21-30.
- DOURTHE, A. et al. (1998)  
"Experiencia de regulación del transporte público en Santiago de Chile". In: *X Congreso Panamericano de Ingeniería de Tránsito y Transporte*, España, sep.
- FERNANDES, F.S, BODMER, M., (1997)  
"Gestão empresarial da calidad nos transportes : aproximação entre teoria e prática". *Revista dos Transportes Públicos*, nº 69, 4to. trim., pp. 33-43.
- GRÖNROOS, C. (1995).  
*Marketing - Gerenciamento e Servicios*. Ed. Campus, RJ.
- IPEA (1998)  
"Redução das deseconomias urbanas com a melhoria do transporte público". Relatório, Brasília, maio.
- HENRY, E. (1992)  
"Los embudos de las empresas del transporte urbano colectivo en desarrollo". *Eure*, Santiago de Chile, set.
- HENRY, E. (1995)  
"O desafio dos transportes urbanos: constrastes latino-americanos e brasileiros". *Revista dos Transportes Públicos*, ano 18, 4º trimestre.
- LOVELOCK, C. (1994)  
*Managing services - marketing operations and human resources*. Prentice-Hall.
- LOVELOCK, C. et al. (1997)  
*Marketing public transit*. New York: Praeger
- MALAVÉ C., L. (1998)  
"A importância das pesquisas com usuários no gerenciamento do serviço de transporte público". M.Sc. dissertação, PET/COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, Brasil.
- MALAVÉ C., L., BODMER, M. (1998)  
"Mudanças no foco gerencial das empresas de transporte". In: *XII ANPET- Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes*, Ceará, Brasil, nov.
- MONIR, J.N. (1996)  
O Mundo do Menos e o Mundo do Mais. *Avia internaciona*, ago.
- MOTTA, P.R. (1997)  
*Transformação organizacional*. Quality Mark, RJ.
- OCAÑA, R., GUILARTE, M. (1994)  
"Los problemas del transporte urbano en las principales ciudades de Venezuela". *Revista dos Transportes Públicos- ANTP*, ano 16, 2do trimestre.
- ORRICO FILHO, R.D., BRASILEIRO, A., FORTES, J.A.A.S. (1996)  
"Produtividade e competitividade na reglamentación do transporte urbano: nove casos brasileiros". In: *Congresso de pesquisa e ensino em transportes*, 10, 1996, Brasília. Anais...Brasília: ANPET, v. 1, pp. 85-91.
- ORRICO FILHO, R.D., SANTOS, E.M. (1995)  
"Forças competitivas em mercados de transporte colectivo urbano". In: *Congresso de pesquisa e ensino em transportes*, 9, 1995, São Carlos. Anais...São Carlos: ANPET, v. 2, pp. 727-737.
- PINHO, F., A., S., ORRICO FILHO, R., D., CERQUEIRA NETO, E., P. (1996)  
"Barreiras à melhoria da calidad no serviço de transporte colectivo por ônibus: percepções e práticas gerenciais". In: *Congresso de pesquisa e ensino em transportes*, 10, 1996, Brasília. Anais...Brasília: ANPET, v. 2, pp. 485-495.
- PORTER, M. (1986)  
"Estratégia competitiva, Campus".
- SÁ, A, C.M., BODMER, M. (1997a)  
"Crise no transporte urbano regulamentado: oportunidade para mudança de paradigma no sector". In: *Congresso nacional de transportes públicos*, 11, 1997, Belo Horizonte, Anais Eletrônicos...Belo Horizonte: ANTP / Painel.
- SÁ, A., C., M., BODMER, M. (1997b)  
"Cortina de fumaça no transporte regulamentado" (não publicado).
- SIQUEIRA M., M. (1997)  
"Poder e cultura em empresas de transporte colectivo por ônibus". *Revista de Administração*, São Paulo, 32(1):14-22, jan./mar.



# CONDES

Consejo de Desarrollo  
Científico y Humanístico  
de La Universidad del Zulia

Es un ente de permanente asesoría y consulta del Consejo Universitario, adscrito al Vice Rectorado Académico, destinado a diseñar y ejecutar una política científica que comprende la elaboración de los fundamentos teóricos; y el establecimiento de mecanismos para estimular, financiar, difundir y promocionar la investigación en la Universidad como contribución al desarrollo del país.

## Visión

El CONDES, es una unidad Académico-administrativa de apoyo, que hará posible la consolidación de una comunidad científica, mediante el financiamiento de proyectos y programas de investigación; el entrenamiento para la divulgación de sus resultados, la incorporación de jóvenes que garanticen la continuidad de las líneas y áreas; y, el reconocimiento a la labor realizada.

## Misión

Coordinar, estimular y difundir la investigación en el campo científico y en el de los estudios humanísticos y sociales, mediante la ejecución de programas, planes y proyectos académicos que integran las actividades científico-tecnológicas con las de docencia, de pre y postgrado, para así dar respuesta a las necesidades y demandas del entorno regional, nacional e internacional.

## Objetivos

General:

Establecer vinculación con los diferentes entes que realizan actividades de investigación.

Específicos:

Establecer interrelación con dependencias de investigación de LUZ, para conocer los planes y proyectos de las mismas.

Realizar acciones concernientes a la difusión y divulgación de las actividades de investigación.

Fomentar la actualización del personal de investigación.

Conocer y divulgar las actividades de apoyo a la investigación que realizan los organismos centrales de investigación (CONICIT, FUNDACITES, etc.)

Mantener relación estrecha entre las actividades de investigación y Postgrado.

## Programas de Financiamiento del CONDES

Programas y Proyectos de Investigación:

El CONDES, contribuye con el desarrollo de la investigación científica y humanística realizada por los miembros del personal Docente y de Investigación de LUZ o cursantes de postgrados.

Equipo:

Apoyar a los investigadores en la adquisición de equipos de gran envergadura, contribuyendo al mejor funcionamiento de las actividades científicas que se realizan por partes de aquellos grupos motivados a trabajar de manera interdisciplinaria.

Asistencia a Eventos y Reuniones científicas:

Promoción y apoyo a la comunidad científica de investigadores para la asistencia a diferentes eventos nacionales e internacionales con el fin de enriquecer la formación académica a través del intercambio entre pares.

Organización de Eventos científicos:

Apoyo a la realización de eventos enmarcados en el desarrollo de las actividades de investigación.

Cursos, entrenamiento y pasantías:

El CONDES financia la asistencia a cursos, entrenamiento y pasantías dentro y fuera del país.

Revistas científicas:

Para cumplir su función de divulgación científica, el CONDES asigna fondos para la edición de revistas arbitradas, siempre y cuando cumplan con la rigurosidad científica exigida a nivel nacional e internacional.



Dirección  
Av. 4 Bella Vista con calle 74 Edif. FUNDALUZ, Piso 10, Maracaibo, Edo. Zulia  
Código Postal: 4002. Telf./fax: (061) 926307, 926308, 596860.  
Página Web: [www.condes.luz.ve](http://www.condes.luz.ve). E-mail: [condes@europa.ica.luz.ve](mailto:condes@europa.ica.luz.ve), [condes@neblina.reaccium.ve](mailto:condes@neblina.reaccium.ve)