

**Cajas únicas como estrategia para las empresas de transporte público. Caso de la empresa Cootrasana**

**Juan David Zuluaga García**

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

Asesor temático: Óscar Eduardo Medina Arango

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe de Correa

**Universidad EAFIT**  
**Maestría en Administración**  
**Escuela de Administración y Negocios**  
**Medellín**  
**2020**

## Contenido

1. Introducción .....	6
2. Planteamiento del problema .....	7
3. Objetivos .....	13
4. Aproximación técnica de la caja única.....	14
5. Proceso metodológico. ....	17
6. Situación de la empresa Cootrasana antes de la implementación de la caja única y logros obtenidos posteriormente.....	18
7. Hallazgos. ....	23
8. Conclusiones .....	35
Referencias.....	37
Anexos .....	39

## Lista de figuras

Figura 1. Modelo afiliador en empresas de transporte público.....	10
Figura 2. Consecuencias del modelo afiliador.....	11
Figura 3. Flujo de actividades del sistema de caja única. ....	16
Figura 4. Proceso metodológico. ....	18
Figura 5. Cinco fuerzas de Porter del antiguo modelo de Cootrasana.....	20
Figura 6. Análisis DOFA del negocio de transporte urbano de pasajeros en el pasado. .....	20
Figura 7. Activos, pasivos y patrimonio .....	30
Figura 8. Activos corrientes vs activos fijos .....	31
Figura 9. Pasivos corrientes vs pasivos a largo plazo .....	32
Figura 10. Estructura financiera.....	32
Figura 11. Fondos sociales.....	33
Figura 12. Margen bruto, operacional y neto.....	34
Figura 13. Rentabilidad de activos y de patrimonio .....	34

## **Resumen**

Este trabajo investigativo tiene por objeto analizar uno de los casos exitosos en el Valle de Aburrá, de empresas que prestan el servicio de transporte público urbano, puntualmente, la empresa Cootrasana, la cual implementó un sistema de gestión llamado Caja única. A través de recolección de información primaria, por medio de encuestas semiestructuradas, e información secundaria y, por medio de estados financieros de la empresa Cootrasana que comprende el periodo 2000 y 2007, se describe la implementación de la Caja y se muestran los beneficios. La empresa Cootrasana demostró que se puede realizar una reorganización de las empresas y pasar de un modelo afiliador hacia un modelo donde se administre integralmente la flota, orientando el modelo de negocio a mejorar el servicio prestado a la población que usa el servicio. Este trabajo evidencia las falencias de los modelos afiliadores en el transporte público colectivo, muestra los beneficios de la implementación de la Caja única y, por medio de testimonios de actores relevantes de la movilidad, valida la importancia de buscar una reorganización en empresas que prestan un servicio público esencial.

**Palabras claves:** Caja única, Propietarios, Modelo afiliador, Operación, Guerra del centavo.

## **Abstract**

This research aims to analyze a successful cases in the Aburrá Valley, of companies that provide urban public transport service, specifically, the company Cootrasana, which implemented a management system called Unified Box. Through the collection of primary information, semi-structured surveys, and secondary information like financial statements of Cootrasana company that includes the period 2000 and 2007, the implementation of the Unified Box is described and the benefits are shown. The Cootrasana company demonstrated that it is possible to reorganize companies and move from an affiliate model to a model where the fleet is fully managed, orienting the business model to improve the service provided to the population that uses the service. This work evidences the shortcomings of the affiliate models in collective public transport, shows the benefits of the implementation of the Unified Box and, through testimonies from relevant mobility actors, validates the importance of seeking a reorganization in companies that provide an essential public service.

**Key words:** Unified box, Owners, Affiliate model, Operation, Coin war.

## **1. Introducción**

El servicio de transporte público ha mostrado una caída constante de la demanda de pasajeros, debido a que el servicio prestado por las empresas no proporciona el valor que el usuario necesita para satisfacer sus necesidades. El modelo afiliador en el transporte público demostró no ser la solución para el servicio, pero la mayoría de las empresas no busca otras estrategias claras para efectuar un cambio innovador, que mejore el servicio y vuelva competitivo el transporte público. A pesar de estas falencias, algunas empresas en los últimos años, han buscado nuevos modelos que tengan en el centro del negocio al usuario, ya que es este el que usa el servicio y al cual se le ofrece una solución para sus necesidades de movilización.

La Caja única es una herramienta de gestión para las empresas de transporte público de pasajeros, que busca una organización empresarial, en la cual la empresa se encarga de las actividades administrativas y de operación para brindar una propuesta de valor para los usuarios.

La Caja única como herramienta de gestión de los recursos financieros de la empresa posee una relevancia significativa a nivel estratégico, financiero y operativo: tiene relevancia a nivel estratégico porque la Caja única genera un cambio en la propuesta de valor; en el modelo afiliador la estrategia del negocio era obtener el mayor número de rutas y así poder vender una cantidad elevada de cupos sin importar el servicio, pero con la introducción de la Caja única, el negocio se reorienta al servicio al usuario, haciendo uso integral de los recursos para buscar sostenibilidad financiera, ambiental y desarrollo organizacional.

También presenta una relevancia a nivel financiero, ya que se pasa a tener un control más detallado de los ingresos, se racionan los costos y se generan economías de escala para buscar rentabilidad.

Por último, también muestra una relevancia operativa, pues genera una reorganización en el servicio, enfoca la empresa a prestar atención en el usuario y,

así, generar estrategias óptimas para satisfacer las necesidades de movilización de las personas.

En este ejercicio investigativo, como se verá a continuación, se buscará evaluar la implementación de la Caja única en la empresa Cootrasana, detallar los procesos y evidenciar las ventajas y desventajas de su implementación. Para lograr el objetivo, se obtuvo información de los estados financieros entre los años 2000 y 2007. La Caja única podría ser un esquema replicable a nivel del país, que podría impulsar el mejoramiento de todos los sistemas de transporte público, cuidando la inversión privada y mejorando la calidad de vida de la población.

## **2. Planteamiento del problema**

El transporte público de pasajeros es un servicio esencial amparado por la legislatura colombiana, el cual apunta a mejorar la calidad de vida de las personas; impacta a nivel económico y social (Rodríguez y Notteboom, 2017); genera acceso a diferentes equipamientos; busca fomentar una cultura ambientalmente sostenible (Sustainable Mobility for all, 2017); entre otros beneficios. Sin embargo, el transporte público de pasajeros, en Colombia, ha tenido grandes fracasos, y aún, no encuentra el camino correcto para ofrecer un servicio eficiente, económico y que sea orientado hacia el usuario (Montalvo, 2016). El Estado ha buscado realizar diferentes estrategias para mejorar el servicio, pero estas iniciativas han generado que las empresas privadas de transporte público de pasajeros presenten serios problemas financieros, obligando a que muchos inversionistas salgan del negocio y que, al mismo tiempo, se empeore el servicio a la comunidad.

Para entender el impacto general que muestra el deterioro de los sistemas de transporte en el país, se deben tener en cuenta diferentes causas:

Primero, el crecimiento de la población, y la migración desde la zona rural hacia la urbana ha generado la decadencia del servicio. Diferentes causas, como por ejemplo: incertidumbre económica, violencia, falta de oportunidades de crecimiento o necesidades básicas insatisfechas (Aruj, 2008), han llevado a que cada vez más personas dejen sus lugares de origen, que por lo general son corregimientos, pueblos, ciudades medianas o pequeñas, y se conglomeren en ciudades grandes, con el objetivo de satisfacer sus deseos personales, causando una alta presión a la infraestructura, los servicios y la gobernabilidad (Vignoli, 2017).

Segundo, el Estado, a través de su reglamentación con la Ley 105 de 1993, Ley 336 de 1996 y el decreto 170 del 2001, que posteriormente pasó a estar incluido en el decreto 1079 de 2015, donde establece las reglas para la prestación del servicio público de pasajeros, reglamentó los modelos de afiliación en las empresas privadas de transporte público de pasajeros, que llevaron a que el servicio se concentrara, sin así desearlo, en satisfacer las necesidades particulares sobre las generales.

Se puede observar en la Figura 1, la relación entre los diferentes actores bajo el modelo afiliador; primero tenemos el Estado, encargado de la planificación, reglamentación y supervisión del servicio de transporte público, que es el encargado de otorgar una autorización o habilitación a empresas privadas que cumplan con unas condiciones para la prestación del servicio; actos administrativos, en los cuales se especifican trazados, frecuencias, horarios de un conjunto de rutas que son definidas en estudios de transporte y la definición de una capacidad transportadora, que es el número de vehículos que puede vincular las empresas para la prestación del servicio. El segundo actor es la empresa, la cual, como persona jurídica, realiza la operación de transporte de pasajeros. Según el decreto 170 de 2001, se establece que una empresa debía acreditar solo el 3% de los vehículos con propiedad absoluta de la empresa, o a través de sus socios, mientras que el 97% restante podía pertenecer a personas naturales que quisieran invertir en el servicio, también conocidos como “propietarios”. La intención que se buscaba con esta normativa era viabilizar la operación del servicio, asegurando que la empresa tuviera

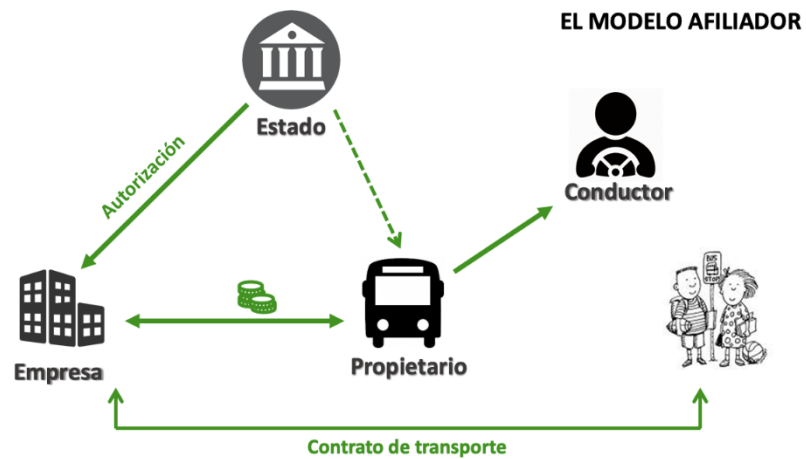
el número de vehículos necesarios para cubrir la demanda soportada en inversión de terceros.

El tercer actor son los propietarios de los vehículos. Para que una persona natural pudiera participar en el negocio del transporte de pasajeros, debía pagar a la empresa un “cupo”: valor monetario a pagar para poder explotar económicamente una ruta a través de una unidad vehicular. Cada propietario recaudaba sus ingresos por medio de la tarifa cobrada a los pasajeros que movía en sus vehículos, con la obligación de pagar a la empresa una mensualidad para los gastos administrativos de la empresa. Con respecto a la operación, el propietario tenía libertad de elegir el conductor de cada uno de sus vehículos, y elegir libremente los talleres para los mantenimientos preventivos y correctivos, generando que los vehículos no tuvieran unos estándares mínimos de manejo y mantenimiento. Ligado a esto, existía un problema con los conductores -los cuartos actores de la cadena de movilidad- los cuales no tenían un contrato directo con la empresa y el sustento lo obtenían participando por un porcentaje de los pasajeros diarios movilizados, generando lo que hoy es conocido como la “guerra del centavo” (Duran, 1985), que desencadenó en discomfort para los pasajeros, alta accidentalidad y una mala imagen de cara a la ciudadanía.

En conclusión, tenemos el Estado que establece una reglamentación para habilitación de empresas y permisos de operación, pero que no está constantemente en la supervisión del servicio; una empresa que al no ser dueña del 100% del parque automotor, obtiene sus beneficios del valor del cupo y la mensualidad para gastos administrativos; propietarios de vehículos que buscan mantener su vehículo en movimiento durante todo el día para obtener un mayor número de pasajeros buscando utilidad; conductores que no estaban contratados por la empresa y debían luchar entre ellos para obtener pasajeros; y, por último, los pasajeros que reciben un servicio con bajos estándares, porque ningún actor estratégico en el ápice toma las necesidades del usuario como el centro del negocio.

El modelo afiliador en sí no era fracasado para las empresas de transporte, propietarios o conductores, pero sí tenía unos niveles de riesgo elevados, que en muchos casos no se controlaban, y que al final de la cadena repercutían en la población que necesitaba utilizar el servicio. En la Figura 2, se observa el comparativo entre ingresos, gastos, éxito y riesgos de cada actor en el servicio del transporte.




**Figura 1.** Modelo afiliador en empresas de transporte público



Fuente: (Tobón Jaramillo, 2018).

La tercera causa del deterioro de los sistemas de transporte, se tuvo por el incremento acelerado de la tasa de motorización, propio de países con economías en desarrollo (Revista Semana, 1993), que afectó y continúa afectando el transporte público, debido a que los buses comparten espacio de la vía con los vehículos y terminan atascados en la congestión vehicular. La construcción de más vías ha demostrado no ser la solución para disminuir la congestión vial (Barnes, 2014).

**Figura 2. Consecuencias del modelo afiliador**

EL MODELO AFILIADOR				
	INGRESOS	GASTOS	ÉXITO	RIESGOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pago por vehículo vinculado (cupo)</li> <li>Pago por:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Despacho</li> <li>✓ Rodamiento</li> <li>✓ Administración</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrativos</li> <li>No tiene gastos asociados a la operación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener el mayor número de vehículos posibles o despachar en más frecuencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RCC y RCE</li> <li>Incumplimiento del contrato de transporte</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pasajeros movilizados (número de pasajes pagados)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los costos asociados a la operación:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Insurnos</li> <li>Mantenimiento</li> <li>Depreciación</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener únicamente los gastos necesarios</li> <li>Trabajar en rutas/horarios más rentables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los riesgos financieros</li> <li>Estacionalidad de la demanda</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salario fijo (cuando hay vínculo laboral)</li> <li>% de los ingresos diarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No lo afectan los costos de operación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrar en guerra por el pasajero o hacerse a una parte del pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguno</li> </ul>

Fuente: (Tobón Jaramillo, 2018)

Buscando el bienestar de la ciudadanía, el Gobierno nacional buscó estrategias para mejorar los sistemas de transporte de las ciudades medianas y grandes. Se expidió el documento CONPES 3167 de 2002, denominado “Política para mejorar el servicio de transporte público urbano de pasajeros”, donde se plasmaron las características de los sistemas masivos, sistemas estratégicos y sistemas integrados de transporte (Hurtado, Torres & Miranda, 2011).

Los sistemas masivos de transporte se diseñaron para ciudades con más de 600.000 habitantes, y se caracterizaban por: utilizar vehículos de alta capacidad, carriles segregados, ingreso por estaciones, uso de pago electrónico y cambios en el modelo de pago a los operadores, para cortar de raíz con la “guerra del centavo”. Los sistemas integrados buscaban realizar una estructuración de las rutas de buses convencionales, para que estos alimentaran a los sistemas masivos. Los sistemas estratégicos, que se diseñaron para poblaciones entre 200.000 y 600.000 habitantes, buscaban una reorganización de las rutas, un cambio en el modelo empresarial, uso de pago electrónico y una supervisión constante por parte del Estado con ayuda de la tecnología.

En principio, la definición de esta política buscaba solucionar los problemas de movilidad, que afectaban las ciudades colombianas de una manera eficiente, sin embargo, no se previeron algunos factores que afectaron fuertemente los sistemas de transporte. Entre los problemas más importantes, se encuentran:

- La tarifa, que antes llegaba directamente a las empresas operadoras, y ahora debía compartirse con nuevos actores, como entes gestores, gestores tecnológicos, financieros; se pensó que con la tarifa se podía pagar el mantenimiento de infraestructura, como carriles segregados y estaciones. Se generó un problema financiero que generó que muchos operadores se declararan en banca rota y se deteriorara el servicio (Sabogal, 2019).
- El transporte informal aumentó en las zonas de influencia de los sistemas de transporte (Revista Dinero, 2019).
- Empresas de transporte público tradicionales fueron expulsados del negocio por no contar con músculo financiero, perdiendo la oportunidad de contar con operadores con experiencia y conocimiento del territorio, que hubiera servido para la prestación del servicio.
- Falta de patios y terminales adecuados (El País, 2013).
- Problemas en las proyecciones de demanda de pasajeros que afectó el modelo financiero de los sistemas (Montoya, 2017).

Con todos los sucesos que se evidencian y muestran los profundos problemas que enfrentan las empresas operadoras de transporte público, diseñar una estrategia competitiva, que brinde utilidades a las empresas y que, al mismo tiempo, diseñe un servicio óptimo, eficaz y digno para la ciudadanía, debe partir de un cambio en el esquema empresarial. Pero ¿Cómo lograr ese cambio empresarial? ¿Qué estrategia generaría un cambio potencial, que pueda lograr volver competitiva una empresa de transporte público de pasajeros, y acabe con la guerra del centavo? En

diferentes países latinoamericanos, se ha aplicado una estrategia que ha fortalecido la competitividad de las empresas de transporte público, llamada “Caja única” o “caja común” (Villa, Collaguazo & Cevallo, 2018). Esta estrategia busca que la empresa cambie su esquema empresarial, encargándose de la operación del servicio de una manera integral, recogiendo los ingresos de cada uno de los vehículos, encargándose de los costos de operación y gastos administrativos, para finalmente repartir las utilidades entre todos los propietario, a partir de una fórmula que sea equitativa; esto busca también mejorar las condiciones laborales de los conductores y generar economías de escala para aumentar la productividad de la empresa. Esta iniciativa fue copiada y traída a Medellín a través de la cooperativa Cootrasana, la cual también hace parte de Alianza MEI S.A.S (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2018), operadora de transporte público de pasajeros, por medio de buses, localizada en San Antonio de Prado.

### **3. Objetivos**

#### **Objetivo general**

Describir la transformación que se dio en la empresa Cootrasana, con la implementación de la Caja única, con el propósito de mostrar que hay una manera de que las empresas de transporte público sean exitosas.

#### **Objetivos específicos**

- Describir la manera como se implementó la Caja única.
- Identificar los cambios mediante la implementación de la Caja única.
- Explorar las dificultades y aciertos con la implementación.

#### **4. Aproximación técnica de la caja única**

La Caja única, o también llamada caja común, es un sistema de gestión cuya finalidad es administrar los recursos de una organización, centralizar el recaudo, tener el control total de la operación y, al final del ejercicio, realizar las erogaciones para el correcto funcionamiento de la empresa, así como realizar la repartición de las utilidades equitativamente entre los propietarios de los vehículos (Baéz, 2012; Moncayo, 2011; Torres, 2013).

En las empresas de transporte público de pasajeros, el sistema de Caja única comprende el proceso de recolectar los ingresos de cada vehículo en un esquema de fondo único o bolsa, administrar los recursos para la operación y gastos administrativos y hacer la repartición equitativa entre cada uno de los propietarios de vehículos. Los objetivos que se buscan satisfacer con el sistema de Caja única (Villa et al., 2018), son:

- Mejorar los estándares de servicio del transporte público de pasajeros.
- Fortalecer la organización empresarial para que se haga un control adecuado a los vehículos y se vele por las necesidades del personal de la empresa.
- Aumentar la demanda de viajes en el transporte público de pasajeros.
- Mejorar los ingresos de los operadores de transporte público.

Para la implementación de la Caja única es necesario el desarrollo en tres niveles organizacionales: centralización de la gestión, mejoramiento operativo y organización financiera (Ruiz, 2014):

a. Centralización de la gestión: si es necesario, se deben crear nuevos departamentos o grupos de trabajo destinados a analizar la operación de cada uno de los vehículos, llevando registros del consumo y/o desgaste de repuestos; recaudar el dinero de los vehículos diariamente con ayuda de planillas o con ayuda

de tecnología para conocer el número de pasajeros movilizados en cada vehículo; llevar un análisis de la canasta de costos general de la prestación del servicio, buscando generar economías de escala o ineficiencias del consumo de repuestos.

b. Nivel operativo: en este nivel existen dos componentes muy importantes para gestionar: los vehículos y los operadores de los vehículos; se debe prestar el servicio bajo el cálculo de una demanda esperada en los diferentes horarios del día, con el objetivo de mantener los costos de operación optimizados, no aumentar congestión y evitar afectar el medio ambiente; se vuelve importante tener una trazabilidad de la operación, mantenimiento preventivo y correctivo de cada vehículo. Por el lado del personal, se debe tener capacitaciones constantes para que los operarios usen los vehículos de una forma correcta, evitando desgastes por mal uso, al mismo tiempo que se brinda un buen servicio a la población.

c. Nivel financiero: en este nivel, la empresa debe organizarse para realizar las siguientes actividades: realizar la recaudación diaria de dinero para cada vehículo; para lograrlo debe contabilizarse los pasajeros con ayuda de tecnología. Después del recaudo de los ingresos, debe administrar esos recursos para utilizarlos en los costos de operación y gastos administrativos de la empresa. Posterior a las erogaciones que sean necesarias, debe hacer una repartición equitativa entre los propietarios de los vehículos a final de cada mes. En la Figura 3, se observa el flujo sencillo del sistema de Caja única.

**Figura 3.** Flujo de actividades del sistema de caja única



Fuente: (Agencia Nacional de Tránsito de Ecuador, 2014)

Finalmente, la Caja única se entiende como una herramienta de gestión de los recursos, provenientes de la prestación del servicio de transporte público, que promueve un mejoramiento en la organización de la empresa, y así poder ofrecer un mejor servicio de transporte, promover una correcta cultura empresarial, volver competitiva una organización y buscar una sostenibilidad financiera.

## 5. Proceso metodológico

Para la realización del trabajo se realizó el siguiente proceso: (Ver Figura 4)

1. Análisis de información secundaria sobre las Cajas únicas: se buscó información a través de internet, para conocer el concepto de la herramienta en diferentes países.
2. Definición de las personas a entrevistar. Se entrevistaron las siguientes personas:
  - Omar Cano – Presidente de la junta directiva de Cootrasana. Se eligió al señor Omar porque él fue uno de los impulsores para la adopción de la Caja única en Cootrasana. El señor Omar siempre ha asumido el liderazgo con su experiencia y es el actor más importante en la definición de la estrategia de la empresa.
  - Giovanni Sierra – Gerente de Alianza MEI S.A.S. Actualmente el señor Giovanni es el encargado de administrar la empresa Alianza MEI y se requería evidenciar cómo la Caja única es una herramienta importante para llevar a cabo la estrategia definida por la junta.
  - Andrés Gaviria – Coordinador de operaciones y Caja única. El señor Andrés tiene experiencia en el manejo de la Caja única desde el año 2004 y es el encargado de realizar las tablas de operación de las rutas. Aquí se buscaba conocer la perspectiva que se tiene de la Caja única desde el enfoque de la operación.
  - Jaime Alberto Arango – Operador de la empresa Alianza MEI. El señor Alberto cuenta con más de 13 años de experiencia conduciendo vehículos de transporte público. La experiencia por parte de un operador es muy importante para este trabajo, debido a que es uno de los actores más

importantes en el servicio del transporte, en tanto tiene relación directa con los usuarios.

- Claudia Díaz Díaz – Líder de transporte metropolitano en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Otro de los actores importantes es la autoridad de transporte. Aquí se buscaba conocer desde la perspectiva del Estado, cómo se percibe el servicio de transporte público con el apoyo de la Caja única.
3. Herramienta de captura de información: para dar solución al objetivo general y a los objetivos específicos, se hizo uso de la entrevista semiestructurada, en la cual se desarrollan unas preguntas previas a la entrevista, que brindan una guía clara para desarrollar los relatos. Sin embargo, a medida que el entrevistado comienza su relato, se le permite prolongar en su explicación para brindar comodidad y tiempo al entrevistado, para que exprese su punto de vista.

Todas las entrevistas se realizaron en la ciudad de Medellín, entre los meses de julio y octubre de 2020.

4. Análisis de los estados financieros de la empresa Cootrasana: los estados financieros proporcionados por la compañía comprenden desde el año 2000 hasta el año 2007.
5. Generación de informe final.

**Figura 4.** Proceso metodológico



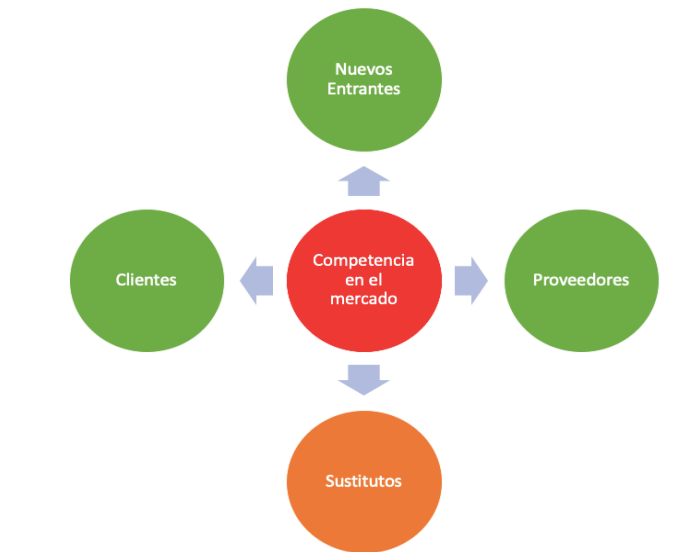
Fuente: Elaboración propia, 2020.

## **6. Situación de la empresa Cootrasana antes de la implementación de la caja única y logros obtenidos posteriormente**

La Cooperativa de Transportadores de San Antonio (Cootrasana), es una cooperativa de transportadores, fundada en el año 1954; su misión desde entonces, ha sido brindar un servicio de transporte a los ciudadanos que residen en el corregimiento de San Antonio de Prado, cuyo destino principal es el centro de Medellín. También se ha involucrado en trabajos con la comunidad desde diferentes aspectos.

Durante muchos años, la estrategia de negocio de la empresa se fundamentó en la afiliación de vehículos de propiedad de terceros para brindar una oferta suficiente a la población, mientras cobraban un valor administrativo para cubrir los gastos de la empresa. Bajo este esquema de afiliación, Cootrasana y todas las empresas del sector, gozaban de diversas ventajas competitivas, debido a que eran empresas con habilitación para operar por parte de la autoridad, tenían actos administrativos que le otorgaban la oportunidad de explotar económicamente las rutas, cobrando una tarifa a los usuarios y contaban con una capacidad transportadora suficiente para atraer inversionistas. De igual forma, la tasa de motorización era baja y las necesidades de movilización de las personas aumentaban, lo que otorgaba a Cootrasana una ventaja, porque era de las alternativas que más se ajustaban para satisfacer estas necesidades (Ver Figura 5 y Figura 6).

**Figura 5.** Cinco fuerzas de Porter del antiguo modelo de Cootrasana



Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Figura 6.** Análisis DOFA del negocio de transporte urbano de pasajeros en el pasado



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Sin embargo, a medida que transcurrían los años y la economía del país mejoraba, se generaron diferentes cambios que causó un declive en el uso del transporte público de pasajeros, por medio de los modos de bus y microbús: el gobierno colombiano invirtió en la construcción del Metro de Medellín; la guerra del centavo se agudizó, lo que aumentó la insatisfacción de los usuarios; la informalidad laboral de los conductores generaba inestabilidad organizacional y operacional a las empresas, debido a que los propietarios de los vehículos controlaban la operación directamente con los despachadores y no con la empresa, aumentaron las coimas y beneficios a unos pocos propietarios; y la causa más importante de todas, la compra de autos y motos aumentó rápidamente.

En el año 1998, y con 3 años de operación del Metro de Medellín, la empresa Cootrasana, a través de su junta directiva, tomó la decisión de realizar un cambio en la estrategia, que pudiera impulsar nuevamente el negocio de la movilización de pasajeros. Con ayuda del secretario de movilidad de la época, el doctor Rodrigo Salazar, con su experiencia en la ingeniería de transporte, gestionó una visita de un empresario brasileño, para dar a conocer la experiencia de las empresas urbanas de transporte público de Brasil a las demás empresas del Valle de Aburrá. Cootrasana comenzó unas giras por diferentes ciudades latinoamericanas, en búsqueda de mecanismos para gestionar su negocio de una manera diferenciada y poder lograr el valor agregado necesario para aumentar la rentabilidad. A partir de estos viajes, encontraron el concepto de la Caja única en Brasil. Realizaron diferentes viajes al territorio brasileño para comprender el manejo que se daba a las empresas de transporte con esta herramienta de gestión, y definieron un plan de trabajo que se ajustara al sector transporte colombiano.

Una vez se realizó el proceso de reorganización de la empresa, con ayuda de la Caja única, surgieron nuevos obstáculos que provenían más del exterior de la empresa que del interior. Cootrasana había logrado estructurar su estrategia, administrar integralmente la flota y había conseguido aliarse con propietarios y conductores por el bien de los ciudadanos. Sin embargo, las empresas vecinas

continuaban con el esquema de empresa afiliadora, y esto les generaba un conflicto, ya que la desorganización de los competidores agudizó la guerra del centavo. Sin embargo, Cootrasana comenzó a negociar con las demás empresas; les enseñó la manera como había logrado organizar su negocio, y lideró una iniciativa para unir la operación de 7 empresas.

La negociación tardó muchos años, como lo expresan los dirigentes de Cootrasana: “El mayor obstáculo es que las personas se oponían al cambio”, y este paradigma fue el obstáculo más complejo. Sin embargo, en el año 2016, siete (7) empresas con radio de operación entre La Estrella, San Antonio de Prado e Itagüí, decidieron conformar Alianza MEI UT, una unión temporal que, soportados en los lineamientos del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, autoridad de transporte masivo y metropolitano para los 10 municipios que conforman el Área Metropolitana, lograron conformar una empresa donde se realiza una administración integral de la flota; los propietarios participan equitativamente por los ingresos; los conductores acceden a un salario digno, prestaciones sociales, jubilación y créditos de casa; y centran su estrategia de negocio en la satisfacción del usuario. Estos logros fueron iniciados con un entendimiento de las necesidades de todos los actores de la movilidad: usuarios, conductores, propietarios, empresa y autoridad.

## 7. Hallazgos

Tras la realización de las cinco entrevistas con las fuentes previamente señaladas, se tomaron las siguientes citas como extracto de las conversaciones y pruebas de su testimonio y conocimiento, en el marco de la creación de la Caja única en Cootrasana y Alianza MEI.

En el diálogo sobre ¿De dónde se obtiene la idea de la Caja única y los cambios en la operación del servicio?, los entrevistados respondieron:

Omar Cano: “Por ahí en 1998 fue que hicimos la programación. Rodrigo Salazar era Secretario de Tránsito de Medellín en ese entonces. Rodrigo Salazar trajo a alguien de Brasil, que fue quien hizo comentarios de las Cajas únicas y nos mostró algunas. Entonces, preparamos una ida a Brasil y estuvimos 15 días andando de ciudad en ciudad, visitamos cinco capitales de allá, revisando todo lo que era la Caja única y de allá trajimos todo el ejemplo y montamos una Caja única en nuestras condiciones y ahí arrancamos con ese modelo. De ahí, hicimos otras visitas. Digamos que de todo lo que hemos visto, así de transporte, lo hemos asimilado visitando Argentina, Brasil, Perú, México y España. A Israel ha ido Mario, él ha estado allá, pero no ha estado como empresa para estudiar lo del transporte; entonces son esos países donde hemos ido a buscar y a mirar modelos de transporte para tratar de implementarlo aquí. Por lo menos, la Unión Temporal (Alianza MEI), lo ubicamos en Argentina y Brasil, porque allá manejaron también el cuento de una Unión Temporal de varias empresas de una cuenca. ‘Si esto lo hacen acá, nosotros podemos hacerlo allá’, pensamos, ‘sin perder la identidad la empresa’”.

Giovanni Sierra: “Desde los años 1998 en Cootrasana se dieron a la tarea de ver cómo mejoraban el transporte. En ese orden de ideas, se hicieron unos viajes a Curitiba (Brasil), Argentina, España y se miraron algunos modelos que tenían que ver con Caja única. En Cootrasana, cuando Jorge Mario era gerente, con ayuda del doctor Salazar, implementaron el primer diseño y por ahí nació todo el tema”.

Andrés Gaviria: “La Directiva de Cootrasana, creo que fue a Egipto o a Israel, y se trajeron un modelo de tablas de allá. Exactamente, no sé cuál fue el país donde estuvieron, pero trajeron el modelo de allá. Lo llamaron o lo llamaban allá ‘Tablas de Gant’, que, si usted busca información sobre eso, no lo va a llevar a tablas para programación de despacho de transporte; o, sea, la ‘Tabla de Gant’ lo que permite hacer es un cronograma de complemento de obra; pero la transformaron a transporte. ¿Qué hicieron con esa tabla? Lograr que cada carro, durante un mes, pasara por cada uno de los fichos que tenían en las tablas”.

Claudia Díaz: “Más o menos, a partir de 2004, que yo entré a trabajar en la entidad, se creó la Mesa de Transporte con los transportadores, y a partir de ese momento, se empezó a dialogar más con ellos y a tenerlos en cuenta. Los transportadores se empezaron a tecnificar, a estudiar, y eso sirvió mucho para que pudieran tener argumentos hacia la administración y hacia las decisiones y políticas que se tomaron”.

Como podemos observar en las declaraciones, la junta directiva de la empresa Cootrasana realizó un análisis juicioso de metodologías observadas en otros países, que pudieran reorientar el modelo de negocio de la empresa, y así lograr una propuesta de valor que diera una organización a la empresa, generara rentabilidad a sus inversionistas, se ajustara a las políticas de la autoridad, y finalmente, se tradujera en un mejor servicio para los usuarios.

Sin embargo, al inicio de su implementación, se evidenciaron retos importantes que tuvieron que trabajarse por mucho tiempo. ¿Cuáles eran estos retos que dificultaban la implementación de la Caja única en la empresa? Como se puede observar en las siguientes declaraciones, los propietarios no recibieron la propuesta de la empresa de la mejor manera, ya que los obligaba a cambiar la manera como se operaba el transporte:

Omar Cano: “La resistencia siempre se da porque a toda persona no le gusta el cambio. O sea, todo mundo y todo propietario que está con su vehículo dice: ‘No,

es que así me está dando plata; así me está yendo bien, ¿por qué tengo que cambiar las cosas?', así sean mejores, 'pero yo no quiero cambiar', así sea un desorden en el que estemos, 'yo no quiero cambiar'. La primera reacción que tuvimos acá fue que los propietarios no querían que nosotros montáramos la programación, porque había dueños de carros que la programación la manejaban con el despachador; entonces decían: 'a mí no me sirve eso'".

Giovanni Sierra: "El mayor tropiezo siempre será el propietario, al principio. ¿Por qué razón? Porque no entiende que este es un modelo diferente y que, antes, le trae beneficios a él. Lo que pasa es que se hace difícil, porque siempre partimos del hecho de que nadie maneja la plata como lo hago yo, porque no creemos que pueda haber un modelo colaborativo –que es lo que termina siendo esto- donde la unión de todos se ve representada en el beneficio de todo. El mayor obstáculo siempre será el propietario".

Claudia Díaz: "Obstáculos... A algunos propietarios les gustaba manejar el dinero día a día, y no les parecía que otra persona lo manejara por muchas razones. Seguramente pensaban que no lo iban a manejar bien o había muchas cosas detrás de eso: informalidad, ilegalidades, también, pero al tener una Caja única, la empresa ya empezó a decir: 'De aquí descuento combustibles, insumos, o no les pago todos los días, sino que les pago cada tres días'; y hay propietarios que les gusta tener la plata todos los días, entonces, esos eran los inconvenientes más grandes que se tenían para implementar la Caja única... Inconvenientes con algunos propietarios que les costaba cambiar".

Pero no solo el reto lo tenían con los propietarios. También los conductores fueron resistentes a cambiar la manera cómo trabajaban, pero, a medida que evidenciaban los beneficios, encontraron un mejor clima en la organización y una mejora en su calidad de vida, tal como se evidencia con la declaración de Jaime Arango, operador de bus en Alianza MEI: "Anteriormente, nosotros teníamos unas jornadas laborales muy largas. Digamos, estábamos iniciando labores tipo 4:00 a.m., y trabajábamos

día y medio, se trabajaba hasta las 11:00 p.m., muchas veces tocaba hacer el último turno y llegábamos a casa después de la medianoche, para volver a levantarse a las 3:30 a.m. o 4:00 a.m., para volver a nuestra rutina. Normalmente, trabajábamos cuatro días y descansábamos uno, pero cuando no había quién hiciera relevo, tocaba seguir derecho; era bastante difícil. En la parte económica, pues, tenía dos modalidades: trabajando para el Metro, que es diferente en la forma de pago, a trabajar para el Área Metropolitana.... Uno se entendía directamente con el propietario del vehículo. Cuando usted veía que era muy bajo el promedio, acordaba otra forma de liquidar. El dueño del vehículo decía: 'Me liquida \$200.000 diarios. De ahí para arriba, librando el combustible, librando la lavada, librando los gastos del vehículo, de ahí para arriba eso es suyo...'. Una vez implementada la Caja única, la vida al señor Jaime Arango le cambió por completo: "Tal como nos lo plantearon, así lo han hecho, siempre. Inclusive, nos han favorecido más, porque de acuerdo con la movilidad, digamos, el vehículo mío contaba con 15.000 pasajeros en el mes, normalmente, pero, se movió a 20.000, es decir, 5.000 más o 2.000 más; entonces, a todos nos daban una bonificación con base a eso y nos mejoraban el salario... Fue un cambio del cielo a la tierra; cambió el ciento por ciento. Primero, lo que le decía: el descanso. Ya uno sabe que labora 8, que labore 9 o 10 horas, porque es normal que suceda, pero usted cuenta de ocho horas en adelante de descanso. Cuenta con ese tiempo para ver a su familia, para estar en casa, para realizar sus vueltas, para programar cualquier labor, todo lo que tenga pendiente por hacer...".

Los cambios no solo buscaban una rentabilidad para los propietarios, sino también, buscaban otros beneficios. ¿Qué beneficios adicionales traían en la organización? Los entrevistados detallaron:

Giovanni Sierra: "Un tema bien importante, es el tema humano, porque se empieza a volver justo en las jornadas laborales, se puede hacer un pago diferenciado, se pueden mejorar las condiciones de calidad de todo el personal, calidad o estilo de vida, pues, remuneración o capacitación, porque no todo es plata... También beneficios que se les pueden trasladar a los empleados, entonces, eso lo hace el

esquema colaborativo, mientras que en los sistemas tradicionales eso no se puede, porque ningún conductor se va a capacitar, porque no tiene plata, mientras que en este esquema se tiene tiempo adecuado para llevar a las personas para que mejoren su formación y, si se mejora la formación, se puede mejorar el servicio al cliente, y si se mejora el servicio al cliente, el usuario se puede sentir mejor atendido y eso ayuda en parte...”.

Claudia Díaz: “A los conductores se les formalizaba más el negocio, porque teniendo una Caja única, algunas empresas empezaron no a pagar por pasajero, sino a pagarles un salario a los conductores”.

En el servicio de transporte público, la operación juega un rol relevante para que las Cajas únicas funcionen de manera efectiva; como lo establecía el Gerente Giovanni Sierra: “Para tener una Caja bien implementada había que modificar unos temas de operación; medirla y controlarla...”. Pero ¿Cómo se modificó la operación para que la Caja única tuviera éxito?:

Giovanni Sierra: “Se puede hacer una operación diferente, pensada en la oferta y la demanda de los usuarios, tener respaldo para poder garantizar que se llegue a un mejor porcentaje de cumplimiento de la programación, y mejorar el tema de los ingresos.... Con el tiempo, ya con mantenimiento, se equiparán los kilómetros del carro para llevarlo a un desgaste parejo con los demás y son temas más administrativos que no van muy ligados a la Caja, pero que sí le permiten tener equidad”.

Andrés Gaviria: “Lo que se les insistía era: ‘Ey, si vos cumplís y manejas los tiempos, los itinerarios que nosotros te damos, todos van a mover la misma cantidad de usuarios’. Entonces, se les insistía mucho en eso. Uno veía un operador con muy poquitos usuarios, y veía otro con muchos usuarios, entonces, ahí mismo hacíamos análisis de tiempos, se contaba con un sistema de GPS con una empresa equis, y por medio del GPS nos arrojaba por dónde iba el vehículo y a qué hora. Inicialmente eran unas cámaras que colocaban en ciertos puntos de la ciudad; entonces, por

ejemplo, había una en la salida del parqueadero, otra en el mall de Cootrasana y así, sucesivamente, eran unas cámaras, creo que todavía hay una allá en toda la entrada del parqueadero, que no se ve, porque está en la pared y tiene un vidrio negro. Y si uno entra, ve un vidrio negro, pero no se percata que es una cámara, pero le tomaba una foto al vehículo y traía, no sé cómo, información del mismo. Entonces, cada vez que pasaba por cada uno de los puntos... Qué pena, creo que cuando eso no era por GPS, sino con otro dispositivo de chequeo... Entonces, cuando él pasaba por ese punto sabía que el carro jalaba la información. Ahí, con eso nos dábamos cuenta (en) qué tiempo pasaba por cada punto y eso desplazó lo que hacían los despachadores en vía”.

Omar Cano: “A mí me parece que lo más importante y que permite el éxito de esto es el control de la flota con relación a un movimiento de pasajeros. ¿Por qué? Porque usted cuando no tiene Caja única, ni tiene control de la flota, los propietarios despachan a través del controlador como ellos consideren; no tienen ningún control y los pasajeros salen de acuerdo a su trabajo o a lo que vayan a hacer. Uno sabe que hay unas horas pico, que son entre las 5:00 a.m. a las 8:00 a.m., que de 8:00 a.m. a las 4:00 p.m. la cosa se cae mucho, entonces, anteriormente, la gente despachaba a la loca, entonces ¿qué permite esto? La rentabilidad del carro, la optimización del carro, entonces, el propietario gana y la empresa puede decir: ‘Vea, como usted está ganando, usted me puede pagar un poquito más’. Así, la empresa gana, el propietario gana, y hay algo más al final, que es todo este cuento del medioambiente”.

Claudia Díaz: “...Así, se hacían los despachos más regulares y más justos; no peleaban entre ellos para despachar en la ruta buena o en la ruta mala, entonces, había una mejor prestación del servicio de esa empresa hacia los usuarios”.

A nivel financiero, la Caja única modificó la manera cómo se administraban los ingresos de los vehículos. Antes de la Caja única, el negocio no estaba orientado a prestar un correcto servicio a la comunidad, como lo expresó el doctor Omar: “Vea,

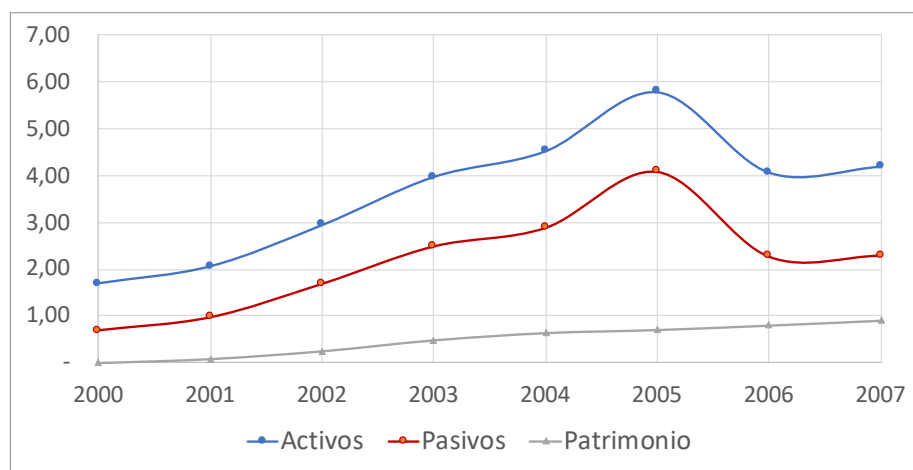
lo que yo le decía: ¿quién administraba el carro? El conductor; ¿quién despachaba? El controlador; ¿qué hacía la empresa? Cobrar y no más. Eso es todo lo que hacía la empresa... Cobrar”, lo cual fue reiterado por la doctora Claudia Díaz, desde la perspectiva de autoridad de transporte: “Se entendía más que las empresas no aportaban mucho al transporte, porque no eran empresas organizadas, además porque su modelo afiliador no ayudaba mucho a la organización del transporte”.

En el momento en que entra la Caja única, el dinero proveniente de la tarifa cobrada al usuario debió ser recaudada por la empresa y generó cambios, sobre todo, en los propietarios, como lo expresó Andrés: “Cuando empezaron a ver que era un sistema muy bueno y que no se les volvía plata de bolsillo, porque anteriormente era eso, todos los días el operador o el conducir le liquidaban y se les volvía plata de bolsillo. Cuando empezaron a ver que nosotros les recogíamos el dinero y al fin de mes se les devolvía, pues, al ser todo junto, lo que les sobraba después de la operación, empezaron a ver que era muy bueno, porque no se les estaba volviendo plata de bolsillo y así les rendía más el dinero. Adicional a eso, había que hacer unos cobros o una cartera, donde se le cobraba el combustible al propietario, una administración... Los gastos de administración, la serviteca. Eso ha tenido muchas transformaciones desde que se inició, hasta la fecha”.

En la Figura 7, se observan los activos, pasivos y patrimonio de Cootrasana. Allí se puede observar que el patrimonio ha estado estable, con una tendencia leve a subir, mientras que los pasivos tuvieron una subida considerable hasta el año 2005 y después, tuvo un descenso rápido. Si se complementa esta información con la Figura 8, donde se muestran los activos corrientes y fijos, y la

**Figura 9**, donde se muestran los pasivos corrientes y pasivos a largo plazo, se puede analizar que la empresa tuvo un aumento considerable de dinero corriente (caja, plata de bancos, cuentas por cobrar, etc.), que lo que hizo fue bajar su deuda a partir de estos activos, y así mejorar su salud financiera.

**Figura 7. Activos, pasivos y patrimonio**

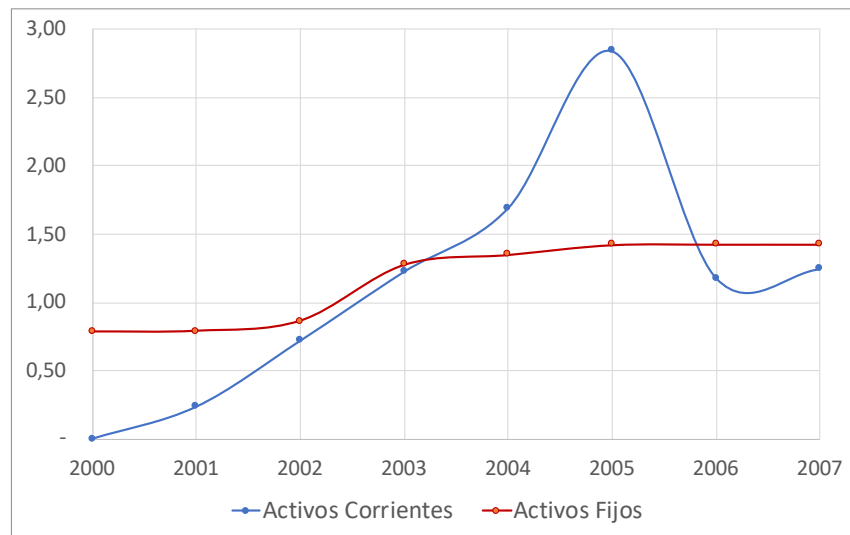


Fuente: Elaboración propia, 2020.

Otra manera de analizar esta tendencia es con ayuda de la Figura 10, donde se muestra cómo está compuesta la estructura financiera de la empresa. Allí se puede observar que el porcentaje de participación del patrimonio en esa estructura estaba en descenso, mientras la capacidad de endeudamiento subía, hasta que en el año 2005 (un año después de la implementación de la Caja única), se redistribuye la estructura financiera a niveles de 65% de pasivos y 35% de patrimonio aproximadamente.

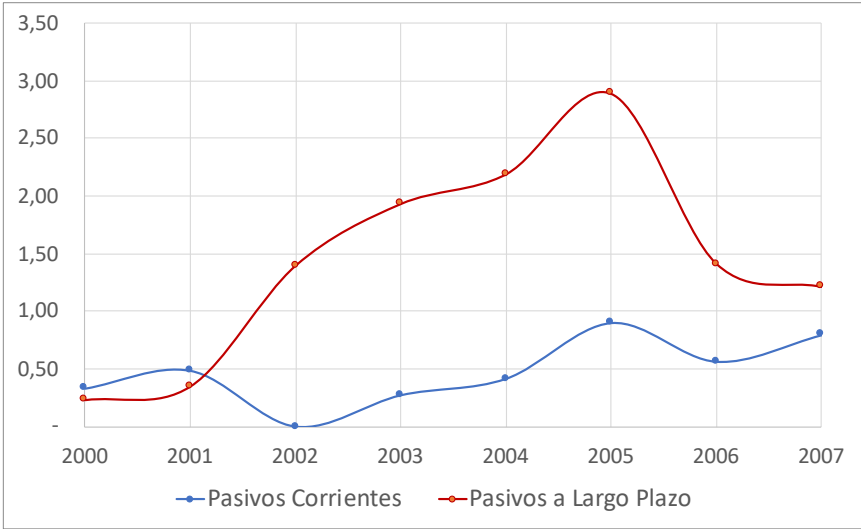
A partir de las entrevistas se puede observar que durante el periodo 2000 a 2004, los pasivos a largo plazo eran mayores, pero todo tenía un sentido práctico, y es que la empresa tenía que empezar a estructurar su negocio en torno al servicio, como lo expresó el doctor Omar: “¿Hay que hacer mantenimiento? Entonces, la empresa no tenía serviteca, no tenía nada... La empresa tiene que poner una serviteca, porque le tenemos que poner servicio de mantenimiento a estos carros; ¿llantas? ‘Venga, es que las llantas no las tiene que seguir comprando el propietario, eso sale más costoso’, entonces, las llantas las maneja la empresa; todas las llantas, todo el mantenimiento y surtir las llantas las hace la empresa. Todo eso fue generando todo eso. Igualmente, el combustible lo tiene la empresa. El combustible no se lo vamos a seguir dando a una persona... ¡No! Que todas esas ganancias las tenga la empresa, eso es un poco de plata que va a quedar o se va generando para la empresa, pero la empresa ya tiene que trabajar; la empresa tiene que empezar a ser empresa y, ya como empresa, le quedan unas utilidades mayores”.

**Figura 8.** Activos corrientes vs activos fijos



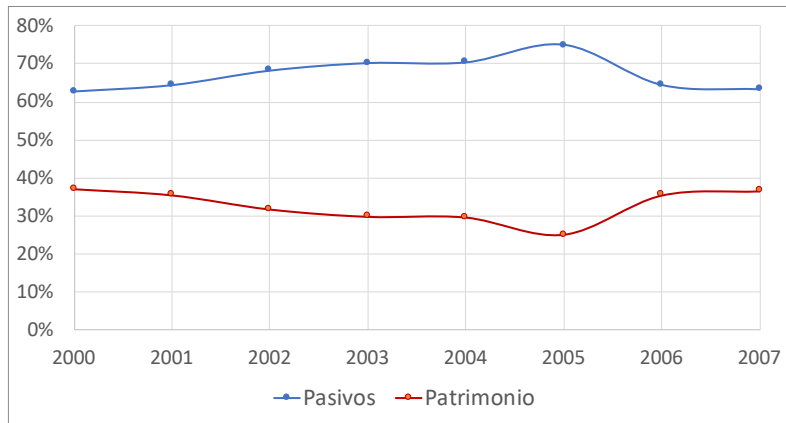
Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Figura 9.** Pasivos corrientes vs pasivos a largo plazo



Fuente: Elaboración propia, 2020.

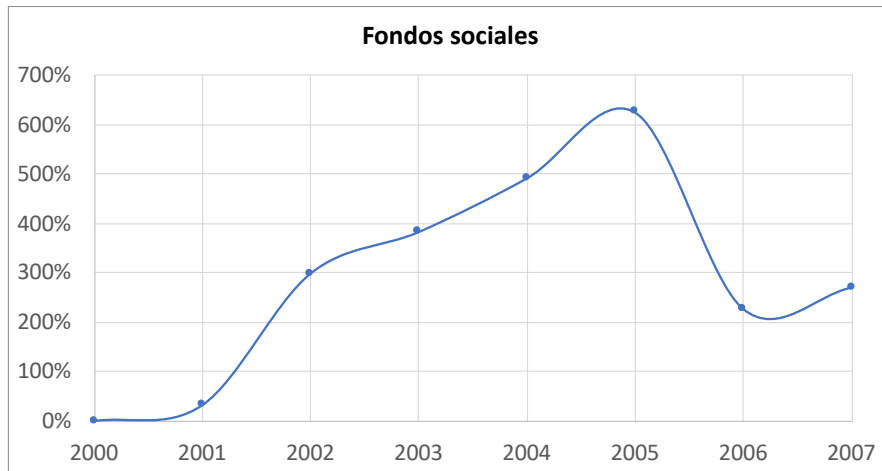
**Figura 10.** Estructura financiera



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Cootrasana al ser una cooperativa, busca diferentes maneras, no solo de ayudar a que los propietarios tengan mayor beneficio económico y seguridad ante inconvenientes que se presenten, sino también por el trabajo hacia la comunidad (Fondos de educación, fondos de solidaridad). En la Figura 11, se puede ver cómo los fondos sociales tuvieron un aumento considerable hasta el año 2005, en el que se decide en la junta bajar los pasivos a largo plazo. Esto demuestra que la empresa mostraba grandes avances en sus resultados a final de cada año. Esto se comprueba con la declaración de Andrés Gaviria: “Para mí es algo que todas las empresas deberían tener. Y no solamente por el sistema de compensación entre nosotros, como empresa, sino por la creación de los fondos. Esos fondos son importantísimos”.

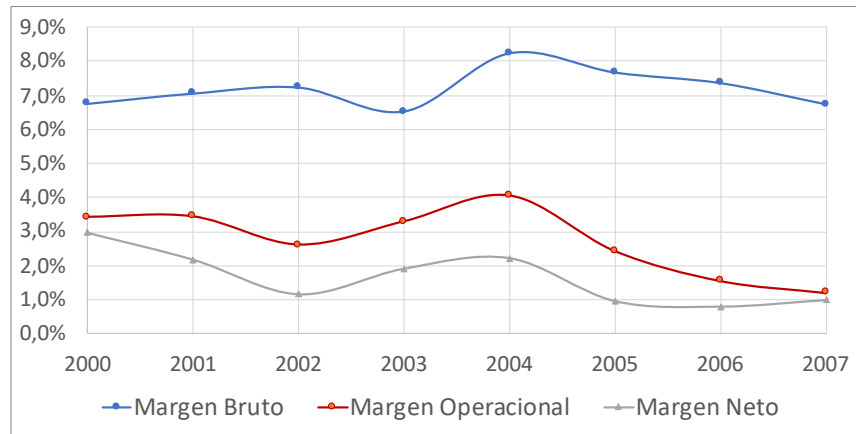
**Figura 11.** Fondos sociales



Fuente: Elaboración propia, 2020.

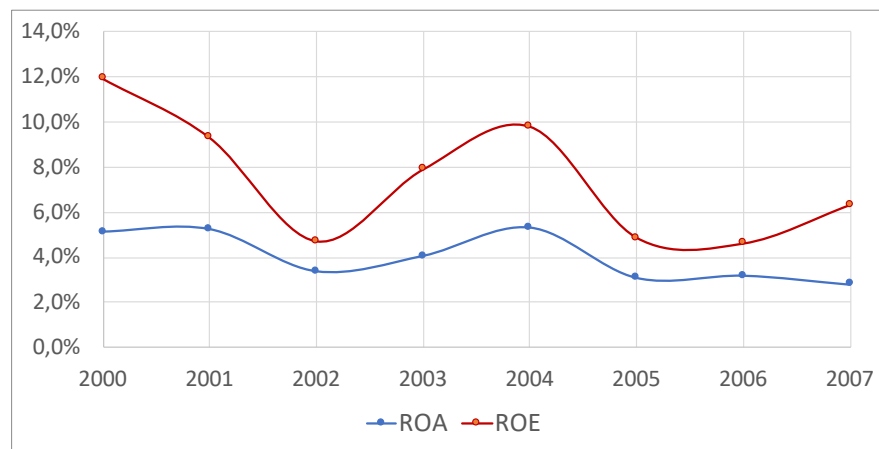
Ahora bien, en la Figura 12, donde se observa el margen bruto, margen operacional y margen neto, y la Figura 13, donde se aprecia la rentabilidad de activos y de patrimonio, se muestra una empresa que ha tenido tendencias oscilantes en sus indicadores de rentabilidad, lo cual puede estar explicado por los cambios rápidos que se han desarrollado dentro de la organización, y que dependen también de factores externos que impactan de diferentes maneras. Se debe recalcar, igualmente, que la empresa a final de mes devuelve el dinero a cada propietario, y la rentabilidad de cada uno de ellos no se puede evidenciar directamente de los estados financieros de la empresa.

**Figura 12.** Margen bruto, operacional y neto



Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Figura 13. Rentabilidad de activos y de patrimonio**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

En general, de los hallazgos encontrados en las entrevistas y en los estados financieros, se puede describir el proceso y sus beneficios en los aspectos sociales, financieros y organizacionales.

## 8. Conclusiones

El transporte urbano de pasajeros fue, es y será uno de los factores más importantes para crear y desarrollar una sociedad. En este trabajo se pudo observar que una estrategia orientada en la satisfacción del usuario, a pesar de lo compleja que pueda llegar a ser, dará buenos resultados mientras se tenga un propósito claro y estratégico.

En el caso de Cootrasana y Alianza MEI, el sistema de Caja única fortaleció las empresas y las volvió competitivas en una realidad donde la compra de auto y moto es sinónimo de desarrollo económico y social. Durante el desarrollo del trabajo, por medio de las entrevistas y los estados financieros, se pudo analizar y describir que la implementación de la Caja única fue paulatina; debió superar diferentes obstáculos inherentes al sector de transporte para su correcto uso, donde la resistencia al cambio por parte de propietarios y conductores, fue el reto más grande que se tuvo.

Se identificaron cambios importantes dentro del modelo de negocio: los conductores y propietarios ya no son agentes externos de la empresa, sino que se convirtieron en los aliados más importantes para la prestación del servicio. Los conductores, que antes luchaban entre ellos por obtener plata diariamente, con extensas horas de trabajo, y sin un futuro estable, ahora cuentan con horario y salario justos, oportunidad de jubilación y acceso a vivienda, y una vida con mayor calidad; los propietarios que otorgan el capital de trabajo para que la empresa funcione, ven mayor rentabilidad en sus inversiones, con la oportunidad de dedicarse a otras actividades; la empresa pasa a ser el actor más importante, ya que mejora su capacidad gerencial y fundamenta su negocio en una estrategia clara. El cambio más evidente fue pasar de una empresa, que en el pasado se preocupaba solamente por el cobro de administración de los vehículos que tenía afiliados, a una empresa que se enfoca, actualmente, en cada etapa de la cadena de valor que mejora el servicio a la comunidad.

La dificultad más recurrente identificada en el trabajo, y que aún permanece en el sector, es la aversión al cambio por parte de las empresas. Salir de la zona de confort tal vez sea la mayor causa de que las empresas de transporte público no estén en constante evolución, y que esto genere que las personas que necesitan moverse busquen otros modos de hacerlo.

Ahora bien, el reto que tienen las empresas de transporte público colectivo aún es grande: la adquisición de auto y moto sigue en aumento; el Estado todavía no proporciona políticas y medidas óptimas para impulsar el sector del transporte; la llegada de las plataformas tecnológicas suponen un nuevo actor difícil de combatir. La sumatoria de estas y otras causas, genera una gran incertidumbre para los empresarios del transporte, para lo cual se deben buscar mecanismos adicionales para revitalizar el negocio y, al mismo tiempo, brindar un valor agregado para la calidad de vida de los habitantes.

Por último, en el transcurso de todo el trabajo investigativo, tanto en las entrevistas como en el desarrollo del informe, se pudo validar que la herramienta de Caja única brinda beneficios concretos a nivel financiero, organizacional, social y para el medio ambiente. Se logró reorientar el negocio para concentrarlo en el servicio al usuario, sin que los diferentes actores entren en conflicto. Esta medida debería ser evaluada por las diferentes ciudades del país, porque muestra ser un modelo más efectivo que el planteado hasta el ahora por el Gobierno nacional.

## Referencias

- Agencia Nacional de Tránsito de Ecuador (2014). *Instructivo para el control y evaluación del sistema de caja común en las operadoras de transporte público terrestre*. <https://www.ant.gob.ec/index.php/transito-7/resoluciones-2014/file/2027-resolucion-no-002-instructivo-para-el-control-y-evaluacion-del-sistema-de-caja-comun-en-las-operadoras-de-transporte-publico-terrestre>
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá (2018). SECTOR TRANSPORTE SE CAPACITA EN I SEMINARIO NACIONAL DE CAJAS ÚNICAS. In *Area Metropolitana del Valle de Aburra*. <https://www.metropol.gov.co/Paginas/Noticias/sector-transporte-se-capacita-en-i-seminario-nacional-de-cajas-unicas.aspx>
- Aruj, R. S. (2008). Causas, consecuencias, efectos e impacto de las migraciones en Latinoamérica. *Papeles de Población*, 14(55). [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-74252008000100005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252008000100005)
- Baéz, P. (2012). *Diseño de una metodología para la gestión administrativa de la caja común de Empresas de Servicio de Transporte de Pasajeros Urbanos. Caso: Compañía de transportes Guadalajara*. <http://hdl.handle.net/10644/3112>
- Barnes, H. G. (2014). La paradoja de Braess o el plan para acabar con los atascos de tráfico para siempre. *El Confidencial*. [https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2014-06-24/la-paradoja-de-braess-o-el-plan-para-acabar-con-los-atascos-de-trafico-de-una-vez-por-todas\\_149871/](https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2014-06-24/la-paradoja-de-braess-o-el-plan-para-acabar-con-los-atascos-de-trafico-de-una-vez-por-todas_149871/)
- Durán, C. (1985). *La guerra del centavo*. <https://www.youtube.com/watch?v=Am0cDCJypcY>
- El País (2013). Estos son los problemas que padecen los sistemas de transporte masivo del país. *El País*. <https://www.elpais.com.co/california/estos-son-los-problemas-que-padecen-los-sistemas-de-transporte-masivo-del-pais.html>
- Hurtado, A., Torres, A., & Miranda, L. (2011). El programa de sistemas integrados de transporte masivo en Colombia: ¿un ejemplo de recentralización de la gestión de las ciudades? *Territorios* 25.
- Moncayo, A. . (2011). Caja Común. *Buen Viaje: Revista Para La Transportación*, 32.
- Montalvo, G. M. (2016). El desastre del transporte masivo de Colombia. *Las 2Orillas*. <https://www.las2orillas.co/el-desastre-del-transporte-masivo-en-colombia/>

- Montoya, A. S. (2017). Alerta roja en el transporte masivo. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/noticias/nacional/alerta-roja-en-el-transporte-masivo-articulo-696644>
- Revista Dinero (2019). Denuncian aumento de 30% en transporte terrestre ilegal. *Revista Dinero*. <https://www.dinero.com/empresas/confidencias-online/articulo/por-que-suben-ilegalidad-e-informalidad-en-transporte-terrestre/276758>
- Revista Semana (1993). *No hay calle pa' tanta gente*. <https://www.semana.com/economia/articulo/no-calle-pa-tanto-carro/20630-3>
- Ruiz, M. J. (2014). El sistema de caja común y el cooperativismo. *Buen Viaje*, 126, 18. <https://es.slideshare.net/aledesignec/cajacomunweb-actualizacion>
- Sabogal, J. (2019). ¿Cuánto dinero han perdido los operadores del SITP? *RCN Radio*. <https://www.rcnradio.com/bogota/cuanto-dinero-han-perdido-los-operadores-del-sitp>
- Sustainable Mobility for all (2017). *Global Mobility report 2017*. [https://www.icao.int/Meetings/iwaf2018/Documents/Global Mobility Report2017.pdf](https://www.icao.int/Meetings/iwaf2018/Documents/Global%20Mobility%20Report2017.pdf)
- Tobón Jaramillo, V. (2018). *Seminario Nacional de Cajas Únicas. Experiencias, retos y perspectivas*. <https://www.metropol.gov.co/Paginas/Noticias/sector-transporte-se-capacita-en-i-seminario-nacional-de-cajas-unicas.aspx>
- Torres, R. (2013). Sistema Integrado de Recaudo (SIR). *Revista Buen Viaje*. [https://issuu.com/buenviaje3/docs/bv\\_126\\_web/26](https://issuu.com/buenviaje3/docs/bv_126_web/26)
- Vignoli, J. R. (2017). Efectos de la migración interna sobre el sistema de asentamientos humanos de América Latina y el Caribe. *Cepal*.
- Villa, R. N., Collaguazo, N., Cevallos, W. P., & Atiencia, E. L. (2018). LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CAJA COMÚN EN EL SISTEMA DE TRANSPORTE TERRESTRE. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/caja-comun-transporte.html>

## Anexos

### Entrevista Giovanni Sierra

**Duración:** 15 minutos, 30 segundos

Entrevistado: Giovanni Sierra (**GS**)

Entrevistador: Juan David Zuluaga (**JDZ**)

**[00:10] JDZ:** *Primero, agradecerle el tiempo para hacer preguntas sobre Caja única. Para empezar, coméntenos la historia que ha tenido en Alianza MEI y cómo ha sido su influencia en la Caja única todos estos años en la empresa.*

**[00:33] GS:** El tema de Caja única es muy antiguo aquí en Cuenca Cuatro, porque desde los años 1998 en Coostrasana se dieron a la tarea de ver cómo mejoraban el transporte. En ese orden de ideas, se hicieron unos viajes a Curitiba (Brasil), Argentina, España, y se miraron algunos modelos de lo que tenía que ver con Caja única. En Coostrasana, cuando Jorge Mario era gerente, junto con el doctor Salazar, implementaron el primer diseño y por ahí nació todo el tema. Para tener una Caja bien implementada había que modificar unos temas de operación; medirla y controlarla y, para esos temas, había que ponerle un poco de tecnología al cuento. Ahí entré yo, por ahí en el 2008, creo, con el tema de GPS y un poco de cosas, para hacer seguimiento de los carros y poder tener control de los viajes y pasajeros, mirar kilómetros recorridos y poder hacer un modelo y un diseño de una Caja que permitiera armar una compensación. Ligado a eso, viene el tema del recaudo, que era poder controlar el tema del dinero y ligar a la Caja única; cuando ya se tiene el dinero recaudado, el control y la compensación, se puede prestar entonces un mejor servicio y eso abre un mundo de cosas diferentes como compras a escalas y una serie de diseños. Modelos hay muchos: por tiempo recorrido, por viajes, por modelos de vehículos, así, la compensación que se quiera armar dependerá de

muchísimas cosas, dependiendo de la operación, de la zona, de las circunstancias y del tipo de empresas.

**[03:05] JDZ:** *Actualmente, el tema en Alianza MEI, ¿cómo lo está manejando?*

**[03:07] GS:** Ya cuando viene Cuenca Cuatro y evoluciona a Alianza MEI, allí el tema es muy diferente, porque la Caja única llega ya a un modelo de administración integral, donde todos los ingresos van a una bolsa –es una compensación de ingresos y gastos-, y todos los gastos o egresos salen de la bolsa, y lo que queda se reparte en partes iguales para el número de vehículos que tiene la operación. Más o menos lo explico con números para entender algo: en Alianza MEI son 334 carros, de los cuales hay 313 en operación y el resto son flota de reserva. Lo que se hace con esa unidad es que los 334 ganan en igualdad de condiciones y ya lo que tiene que ver con desgaste de kilometraje de vehículos, consumo y todo lo demás, se optimiza desde toda la operación. ¿Qué ventajas tiene? Se puede hacer una operación diferente, pensada en la oferta y la demanda de los usuarios, tener respaldo para poder garantizar que se llegue a un mejor porcentaje de cumplimiento de la programación, y mejorar el tema de los ingresos. En la medida que se tiene control de ingresos y de gastos, obviamente se va a tener un control de toda la operación y, por ende, se va a mejorar el tema de resultados en cuanto al propietario. Ya después, vendrán otras series de dificultades que lo alejan a uno de la operación y del día a día, y un sinnúmero de cosas que afectan la operación, pero no tienen nada que ver con el modelo, porque el modelo como tal, de ingresos y gastos por compensación, es exitoso. Un ejemplo, un propietario en este esquema arranca con un carro nuevo, pagando unas letras a cinco años y al mes seis, el carro se accidenta y se va a un patio, por un muerto... ¿qué hace ese propietario para pagar la letra del carro, la administración, conductor y todos los gastos normales de operación? Pues, le toca sacar plata de su bolsillo. Mientras que cuando está dentro de este esquema, ese propietario no se tiene que preocupar de nada. Simplemente, lo que se hace desde la operación es que se pasa a ese vehículo a reserva durante el tiempo que está en patios, y ese vehículo va a ganar en igualdad de condiciones

que cualquiera de los otros 333 que están operando. Con el tiempo, ya con mantenimiento, se equiparan los kilómetros del carro para llevarlo a un desgaste parejo con los demás y son temas más administrativos que no van muy ligados a la Caja, pero que sí le permiten tener equidad. Nosotros, que operamos toda la Cuenca Cuatro, sabemos que hay rutas muy buenas y otras muy malas que lo único que generan son pérdidas. ¿Cómo se escogen qué carros están en un lado y cuáles en el otro? Acá no tenemos ese problema, porque los carros los escogemos en las rutas por los kilómetros, no por la plata que generen ni por la plata que hay que devolverle al propietario, porque igual, en una ruta buena o mala, pues va a ganar lo mismo y ahí es donde hay equidad y es ahí donde se puede mejorar el servicio, porque se busca cómo compensar, con las rutas buenas, esas rutas malas en la operación.

**[07:02] JDZ:** *En el nivel organizacional, como tal en la empresa, ¿cuáles ha visto que son los mayores obstáculos para este esquema de la Caja única?*

**[07:13] GS:** El mayor tropiezo siempre será el propietario, al principio. ¿Por qué razón? Porque no entiende que este es un modelo diferente y que, por el contrario, le trae beneficios a él. Lo que pasa es que se hace difícil, en tanto siempre partimos del hecho de que nadie maneja la plata como yo la manejo, y no creemos que pueda haber un modelo colaborativo –que es lo que termina siendo esto- donde la unión de todos se ve representada en el beneficio de todo. El mayor obstáculo siempre será el propietario.

**[07:51] JDZ:** *Y gracias a la Caja única, ¿qué otros modelos económicos han podido utilizar en la empresa para mejorar la competitividad? De pronto temas de economía de escala o ese tipo de cosas...*

**[08:05] GS:** Lo primordial es la economía de escala, porque cuando se empieza a controlar, se puede determinar cuánto combustible se consume por kilómetro, cuánto se consume por usuario, y así se puede medir el peso del carro y saber, dependiendo la ruta y la zona geográfica, cómo se puede comportar el vehículo o

no, y cuándo hay una mala operación del carro; entonces, esa mala operación también se ve reflejada en ahorros. Un tema bien importante es el humano, porque se empieza a volver justo en las jornadas laborales, se puede hacer un pago diferenciado, se pueden mejorar las condiciones de calidad de todo el personal y se da mayor calidad de vida, ya sea por medio de la remuneración o capacitación, porque no todo es plata... Así, hay beneficios que se les puede trasladar a los empleados, eso lo hace el esquema colaborativo, mientras que en los sistemas tradicionales eso no se puede, porque ningún conductor se va a capacitar por sí mismo, porque no tiene plata, mientras que en este esquema se tiene tiempo adecuado para llevar a las personas para que mejoren su formación, y si se mejora la formación, se puede mejorar el servicio al cliente, y si se mejora el servicio al cliente, el usuario se puede sentir mejor atendido y eso ayuda en parte... Y, obviamente, las compras a escala. No es lo mismo decir que voy a comprar mis llantas, sino que aquí pagamos por kilómetro, por lo tanto, podemos generar negociaciones que nos permitan un gana-gana. Hay un proveedor que se encarga de todo el esquema de llantas y le pagamos un dinero por cada kilómetro que rueda el carro: obvio que ahí están los kilómetros muertos y los kilómetros en operación, pero eso nos garantiza un mejor estado del vehículo y eso se va a ver retribuido en la operación del carro. Igualmente, poder hacer estudios en un tema como la lubricación (donde) el proveedor dice que el carro hay que lubricarlo cada 100 mil kilómetros y se puede tomar la decisión desde la parte mecánica de hacer estudios y análisis de los aceites, de los componentes mecánicos que tienen fricción y rozamientos con los aceites, ver el comportamiento de ese aceite y prolongar o estirar la vida de ese aceite, porque se está controlando la conducción del carro y los kilómetros, según la geografía que se está haciendo, y se puede llegar a unos esquemas de mejor rendimiento de algunas cosas. Entonces, esos consumibles que tiene el vehículo se pueden alargar de una u otra forma.

**[11:19] JDZ:** *Una pregunta con respecto a los conductores: ¿cómo fue ese proceso para cambiar la mentalidad de ellos de no ir por la plata diaria, sino convencerlos de*

*que existía un modelo que les permitía mejorar su calidad de vida y se dieran cuenta que iban a tener ingresos fijos?*

**[11:36] GS:** Ha sido muy difícil, porque lo primero que había que meter dentro del esquema, era considerar qué era un salario justo, cuidando que permaneciera dentro del estándar que tenían, aunque fuera por el pasajero movilizado; pues no se podía reducir el valor del salario. Había que buscar un valor que fuera el adecuado para esa operación. Con base en eso, vinieron una serie de dificultades, y a veces los conductores se iban al otro extremo, porque decían: “ya tengo mi plata, entonces no presto el servicio, no recojo la gente. Como ya me pagan salario y tengo todas mis prestaciones salariales, entonces ahora me hago incapacitar, ahora sí me reubico, ahora sí saco vacaciones”, y eso hace que cambie un poco el esquema. Entonces, hubo que coger esa parte salarial de ellos, convertirla y ponerla en un modelo gana-gana y ¿qué es eso? Es tener un salario básico, y con base en ese salario base, partir una serie de comisiones que les permitan a ellos ganar un poco más y que vayan en pro del servicio, sin que se vuelva una guerra del centavo. Es algo similar a las personas que trabajan en ventas... Porque, si no, se vuelve al otro esquema, y se termina perdiendo plata. Eso se ha aprendido con el tiempo y en el trabajo. Nosotros partimos de tener un salario base con ellos. Se hizo, primero, un trabajo progresivo, porque no se pasó de una a salario con ellos, sino que se empezó a pasar el mismo pasajero movilizado, pero a pagárselos semanales, no día a día. Luego, ya se mejoró, y se pudo decir que se comenzaba con un salario. Se hizo una reunión con las esposas para que ellas se empezaran a dar cuenta de que ellos tenían un salario y prestaciones que les servían y les ayudaba. Entonces, eso hizo que mejorara, porque ya la señora empezaba a tener conocimiento del tema... Y se comenzó a meter a la familia un poco a la empresa, desde la parte solidaria y humana de capacitación, lo cual también ayudó.

**[14:01] JDZ:** *Perfecto. Muy buena estrategia esa...*

**[14:04] GS:** Claro. Llevar a la esposa allá para que supiera que nos tenía que ayudar a decirle a él que cuidara el trabajo, porque, “si usted pierde el trabajo, huevón, no te van a pagar lo mismo”, perdón la palabra.

**[14:23] JDZ:** *Giovanni, ya con esto me queda mucho más completo. Gracias.*

**[FIN]**

## Entrevista Andrés Gaviria

**Duración:** 55 minutos, 30 segundos

Entrevistado: Andrés Gaviria (**GS**)

Entrevistador: Juan David Zuluaga (**JDZ**)

**[00:02] JDZ:** *Nos encontramos con Andrés Gaviria Cardona, coordinador de operaciones y jefe de recursos de la empresa Alianza MEI. Gracias por estar con nosotros acá. ¿Cómo está?*

**[00:10] AG:** Muy bien, Juan. Muchísimas gracias.

**[00:12] JDZ:** *Andrés, Giovanni me comentaba que usted tiene un proceso casi desde el 2004 o 2005 con Cootrasana y ahora con Alianza MEI...*

**[00:32] AG:** Sí, desde 2004 con Cootrasana y desde el 2015 con Alianza MEI.

**[00:35] JDZ:** *Cuéntenos un poco su background en el tema de su experiencia, su carrera, qué es de su vida y su rol en Cootrasana, tanto como Alianza MEI, así como en temas de actividades...*

**[00:54] AG:** Yo soy tecnólogo en sistemas de la información, actualmente estudiante de ingeniería de sistemas. Desde el 2004 comencé en Cootrasana como supervisor de Caja única hasta el año 2010, más o menos, que se hizo un cambio. Del 2010 al 2014 trabajé como jefe de programación en Cootrasana, pero, a la vez, seguía supervisando la parte de Cajas únicas. Ya desde el 2015 hasta la fecha, vengo laborando con Alianza MEI. Inicialmente, comencé como jefe operaciones. Luego, me fui a Estados Unidos hace dos años, durante seis meses, para hacer un estudio y regresé de nuevo a Alianza MEI; me dieron una oportunidad o una licencia

por ese tiempo y, cuando regresé, me vinculé como coordinador de programación de recursos.

**[02:04] JDZ:** *Cuando habla que estaba a cargo de controlar la Caja única en Cootrasana, a qué se refiere con eso, ¿cuáles eran las actividades principales que cumplía allí?*

**[02:16] AG:** Lo primero que hay que dejar en claro es que la Caja única es un modelo que permite hacer la repartición equitativa de ingresos. En este caso, de transporte, provenientes de una ruta. Entonces, ¿qué se hace? Diariamente, se hace una recolección de datos y de dineros, donde todos los días se le piden datos como registrador inicial del vehículo, registradora final y eso nos arroja la cantidad de pasajeros movilizados. A la vez, eso nos da el valor a recaudar por cada operador, por cada conductor. Ese proceso se hacía diario. Inicialmente, no se recaudaba el dinero, solamente se hacía la recolección de datos, se metían en un software de la ingeniera Patricia Cano y, luego, toda esa información día a día se iba llevando y, al final de cada mes, se hacía una evaluación de los usuarios movilizados durante el mes, las rutas y, de acuerdo a eso, ya había un coordinador de transporte que se encargaba de tener unos parámetros y decir: “Bueno, en esta ruta vamos a manejar ciertos parámetros para devolver el dinero a todos los usuarios provenientes de esa ruta y a los vehículos que estuvieron por esa ruta y así, sucesivamente, por cada una de las rutas que tenía Cootrasana que eran la 317, 318, 318i y, ya como hace tanto tiempo, se me escapan un poco la rutas como tal. Y más, porque ahora desaparecieron cuando empezó Solo Bus, todas esas rutas se unificaron en Solo Bus. Entonces, inicialmente, no se recaudaba dinero, sino que solamente la recolección de datos y al final de mes se le decía a cada propietario ‘Usted debe recibir, no sé, \$100.000, porque estuvo por debajo del promedio...’ O, al otro propietario, ‘Usted debe devolver \$100.000 porque estuvo por encima del promedio’”. ¿Qué inconvenientes tenía eso? Había que cobrar dinero a los propietarios para devolverle a los que no habían alcanzado a compensar. Entonces, luego, se inventaron un sistema como: “Bueno, vamos a recaudar

diariamente un 10%, 20%, 30%”, lo fueron subiendo... proveniente de la ruta, ¿para qué?... Para no tener que decirle al propietario, a fin de mes: “Ey, devuélvame \$100.000 para dárselos a este otro propietario”, porque a veces se complicaba, y decían: “No, este mes se me varó el motor, entonces no tengo cómo devolverle, préstemelos”. Entonces, lo que empezaron a hacer fue: “Recaudemos y aseguremos el dinero... Con un 10% tenemos para asegurar ese dinero”. Pero empezaron a subirlo, a subirlo, con la finalidad de ir administrando el operador, el automotor, el vehículo, hasta llegar al 100%. Era voluntario. Inicialmente, fue voluntario. Le decían al propietario: “¿Cuánto quiere aportar? No, a mí, déjeme el 10% -lo mínimo-; no, a mí, el 50%...” Cuando empezaron a ver que era un sistema muy bueno y que no se les volvía plata de bolsillo, porque anteriormente era eso, todos los días el operador le liquidaba al conductor y se le volvía plata de bolsillo. Cuando empezaron a ver que nosotros les recogíamos el dinero, y al fin de mes se les devolvía todo junto, lo que les sobraba después de la operación, empezaron a ver que era muy bueno, porque no se les estaba volviendo del gasto diario y así les rendía más el dinero. Adicional a eso, había que hacer unos cobros o una cartera, donde se le cobraba el combustible al propietario, una administración... Los gastos de administración, la serviteca. Eso tuvo muchas transformaciones desde que se inició hasta la fecha.

**[06:32] JDZ:** *Me gustaría que me comentara cómo fue el manejo, tanto de los propietarios como de los conductores. ¿Cómo fue el choque con ellos cuando usted empezó a trabajar y qué manejo le dio?*

**[06:48] AG:** El principal choque, ¿cuál fue? Que muchos conductores se gastaban la plata. Entonces, el propietario, de cierta forma, les aguantaba, y con la plata del día siguiente le pagaban la del día anterior y así, sucesivamente, y terminaban re-descuadrados. Entonces, cuando empieza esto, hubo mucho choque al principio por lo mismo, porque el conductor no tenía la plata del día, porque la utilizaba en sus gastos personales, porque tampoco tenía un salario, sino que su salario era un porcentaje de lo que se hacía, o tenía un salario que el propietario se lo daba, pero

se lo daba quince días o cada mes, entonces, él se auto-prestaba de la plata de la liquidación diaria. Ese fue el mayor choque que hubo, que el conductor se gastara la plata del diario. ¿Cómo se empezó a contrarrestar eso? Con disciplina... Se creó un departamento, mejor no, ya estaba, pero se volvió más robusto para manejar este tipo de situaciones. Entonces, la única forma que los conductores, que eran un poquito desordenados, se cuadraran, fue esa... Haciendo procesos disciplinarios. Fue tedioso al principio, porque era muy aburridor estar llamando: “¿por qué no liquidó ayer?, ¿por qué se gastó la plata?”. Pero era algo necesario, porque eso fue logrando que el conductor dijera: “Ay, ya me estoy cansando de que me llamen de allá diario... Me tengo que organizar”.

**[08:30] JDZ:** *Por causalidad, no le crearon algún sindicato, algún bloqueo, algún problema...*

**[08:35] AG:** No. Se escuchaba, se rumoraba que iban a crear un sindicato, pero realmente no había ninguna vulneración de ningún derecho laboral en ese entonces, porque se les cumplía con todo. Tenían su seguridad social, sus horas laborales durante la semana, sus descansos... Con todo se les cumplía, entonces, de cierta forma, el sindicato lo que hace es hacer valer los derechos de uno como empleado. Pero cuando a uno se los cumplen, ¿qué va a pelear? Se rumoraba, pero nunca hubo ninguna creación de sindicato, por lo menos en Cootrasana. Esto de la Caja única se fue volviendo cada vez más robusto. Comenzó siendo algo muy básico, que era simplemente una recolección de datos estadísticos y, simplemente información a cada propietario, se hacía una reunión mensual con todos los propietarios para decirles cómo había sido la movilidad de usuarios y de todo el mes en todas las rutas, cómo les correspondía repartirse a cada uno y eso... Luego, se les fue mostrando que la Caja única servía para muchas cosas, por ejemplo: “Recojamos todo el dinero, el 100% de toda la flota y eso nos sirve para administrar toda la flota”. Entonces, usted, señor propietario, esté tranquilo. ¿Por qué? Porque si su carro se vara, bien puede llevarlo a la serviteca propia – se creó la serviteca-, ahí le vamos a dar crédito en todo, mano de obra, repuestos, todo, y al fin del mes,

de la liquidación, de la plata que usted tiene ahí, que ha ido ganando a diario, les sacamos esos gastos; le vamos a dar un crédito en el combustible, le vamos a dar un crédito en los gastos generales y usted, como propietario... -se llamaban anticipos-, creo que incluso todavía lo manejan; entonces, usted como propietario decía: “Bueno, está bien, usted me está recaudando todo el dinero, yo ya me organicé y a mí me lo devuelven cada mes. Pero, obviamente, hay imprevistos, y uno tiene gastos a mediados del mes, donde digamos no tenía guardado el primero, entonces, se crearon unos anticipos donde el propietario podía decir –era hasta cierto punto, creo que hasta el 20%, más o menos no recuerdo el porcentaje que él podía pedir-, entonces él podía solicitar: “Necesito un anticipo de un millón de pesos”, entonces, se le generaba el anticipo y se le entregaba el dinero al propietario, porque tampoco lo podíamos dejar aporreado hasta el fin de mes, esperando a que le llegara el dinero para empezar a pagar deudas. Normalmente, con el dinero lo que se hacía era pagar todas las deudas del carro. Entonces, empezaron a crear el fondo, y ellos pensaron: “Como ya tenemos el dinero, por qué no creamos un fondo de reposición”. ¿Qué es reposición? Cuando se le termina la vida útil al carro, para usted como propietario, es muy difícil llegar y sacar \$300 millones para cambiar de bus... “Entonces, creemos un fondo para cuando usted como propietario necesite cambiar de bus, le prestemos de ese fondo. Obviamente, te vamos a cobrar un interés, pero no el mismo de un banco, porque ese dinero es de ustedes, los propietarios. Pero sí habrá un interés para generar una retribución y para los gastos administrativos que genera el manejo de todo ese dinero y todo eso”. Así crearon ese fondo de reposición, luego otro fondo del que no recuerdo exactamente el nombre, pero era para cambio de motor. Los motores de los buses sacan la mano en cualquier momento y son \$5 millones que cuesta el arreglo, y el propietario en el momento, no los tiene. Entonces, había un fondo para eso... “Se me dañó el motor, ahí está el fondo y solicitaba un crédito por esos \$5 millones y los iba pagando muy fácilmente en la administración cada mes, se los daban a un año o dos años, pues ya eso es negociación de cada propietario. Luego, se creó el fondo de nómina, que fue el que marcó la diferencia en la forma tradicional en la

que se venía trabajando. ¿Por qué? Porque ahí fue la empresa directamente... Bueno, en esa época en Costrasana seguía directamente el propietario como el patrono –no directamente la empresa-, le firmaba su contrato y eso, pero ya se le dieron un poco más de garantías a los trabajadores, porque ya tenían un salario fijo. Entonces, se les dijo: “A usted acá le pagan por viaje. Le pagan \$25 mil –le digo un dato que no sé si es exacto- y en el mes hace 104 viajes, entonces esto le da tanto y aproximadamente en un mes, está ganando esto”. Cuando hicieron ese cálculo, lo hicieron más o menos basados en dos salarios mínimos de la época. Entonces, ¿qué hicieron? “Te vamos a firmar un contrato”, porque el contrato inicial estaba acordado por un salario mínimo, y sobre ese salario mínimo, ellos cotizaban salud, pensión, cesantías... Todas las prestaciones sociales, pero con eso se cambió el contrato a dos salarios mínimos, y ahora iban a tener un salario fijo. ¿Qué garantizaba eso? Si el conductor no trabajaba, igual se iba a ganar su salario, porque había un fondo de nómina.

**[14:59] JDZ:** *¿Y de dónde salían los recursos de ese fondo?*

**[15:01] AG:** De los mismos propietarios. Entonces, le decían al propietario: “Bueno, vamos a vincular operadores o conductores. Para vincular ese conductor nos gastamos aproximadamente \$2 millones, un ejemplo. Entonces, decían, esos \$2 millones, divididos en la cantidad de viajes que realiza un vehículo en el mes, por cada viaje que usted realice, señor propietario, me debe pagar a mí, para ese fondo de nómina, \$13.500. Por lo tanto, por cada viaje que haga el vehículo, se le cobraba al fin del mes en la Caja única, \$13.500”. Estoy dando un dato aproximado, no recuerdo exactamente cuánto era, porque no recuerdo cuánto era el salario mínimo de la época. Pero es un ejemplo para poder hacerse una idea de cómo funcionaba... De esos \$13.500 que aportaba cada propietario por cada viaje, se creó un fondo. ¿Qué pasaba con ese fondo? De ahí se sacaba el salario del conductor y se sacaba el porcentaje para cuando se le terminara el contrato a un conductor, y debía ser indemnizado.

**[16:21] JDZ:** *Indemnización cuando era un despido sin justa causa...*

**[16:26] AG:** Había que indemnizarlo, aunque en esa época, normalmente, si la empresa era la que decidía que no quería seguir trabajando con ese conductor, asumía ese costo de la indemnización. Pero, si era el propietario el que decía que no quería seguir trabajando con un conductor, como él era el patrón, se le decía: “Listo, yo te lo despido, pero debes asumir los costos de indemnización”. Se le hacían los cálculos y ya el propietario debía pagar esa indemnización. ¿Qué se le garantizaba al conductor con eso? Antes, si el carro no trabaja, pues, obviamente, el carro no producía. Qué pasaba; el propietario no tenía ingresos, entonces, el conductor tampoco iba a ganar nada, porque el propietario no iba a sacar plata del bolsillo para pagarle el salario. Le decía: “El carro está varado, se quedó ocho días en el taller, ocho días que usted se quedó sin salario”. Con esto del fondo de nómina, lo que se logró era que el conductor siempre tuviera salario, independiente de que el carro estuviera varado o no. Ahí hubo una garantía para el conductor: “Esto es bueno para mí, porque si el carro se vara no es mi culpa y si no hay más carro para trabajar, a mí igual me van a pagar mi salario”. Entonces, lo que se hacía en ese caso era, si había otro carro que otro propietario tuviera parado o no tuviera el supernumerario, se le ofrecía a ese conductor que estaba parado en ese momento, para que le diera los días de trabajo y así tampoco el fondo asumiera el costo del conductor.

**[18:20] JDZ:** *Los dos actores que obviamente siempre mostrarían resistencia serían propietarios y conductores. ¿Cómo abordaron los conductores, puntalmente, porque ellos dirían, “no, yo gano más en estos momentos, no le creo a eso, porque voy a trabajar menos horas y me van a decir que voy a ganar más”? ¿Cómo fue todo ese proceso, qué estrategia utilizaron, qué tácticas?*

**[18:46] AG:** Realmente la mayor táctica ha sido el señor Omar Cano, que es el presidente de la junta directiva de Cootrasana. Don Omar es un líder en transporte. Yo sé que lo reconocen mucho, de pronto algunas personas no lo reconocerán

porque él es más bien tímido, y no es de las personas que les gusta ser públicas. Es un líder, una cabeza tremenda, el que se ha ingeniado todo esto, y es el que va un paso adelante diciendo “hagamos acá”, se va a otros países a mirar modelos para traerlos acá y mirar qué se puede implementar. Es una persona que tiene muchísima credibilidad, o, sea, si le preguntas a un conductor, a un propietario, ¿quién es él?, tiene muchísima credibilidad. Entonces, él dice: “hagamos esto”. Entonces, pasa lo que vos decís, que pueden chocar, pero él dice: “hagámoslo, empecemos a reunir la gente”. Entonces, la estrategia ¿cuál es? Llamar a cinco o seis personas, de los que sean más del lado de la empresa, los más colaboradores, personas que quieran la empresa. O sea, que han demostrado que tienen mucho amor por el trabajo de la empresa y eso... Esa es la mejor táctica. Llamar a esas cinco, seis personas, diez personas y exponerles el tema. “Lo que está pasando es esto, ustedes están ganando así la nómina, queremos hacer un nuevo modelo y cambiarlo a esto. Estamos garantizando que van a tener salario, le estamos garantizando salud. ¿Qué te estamos garantizando? Que ya no vas a tener cesantías por un salario, sino por dos. Que te va a llegar prima por dos salarios y no por uno, que te vas a pensionar por dos salarios y no por uno...”. Es empezar a mostrarles a los que son más allegados, los beneficios y los pros de los cambios que se vienen. Estas ideas son bien recibidas, “listo, compañeros, empecemos a regar esto. Tráiganme otros cinco compañeros”. Entonces ya no son 10, sino que son 15, 20, 30 y esa es la mejor estrategia: lo primero es socializarlo con los más allegados, los que quieren la empresa, los que no ponen problema; no los que hagan lo que uno diga, sino los que ven que lo que se hace es por el bien de todos... Y esa es la mejor estrategia: “¿qué te parece? Bien, entonces, traigamos otro cinco”, hasta que se llega a los detractores. Pero, como ya el 95% está de acuerdo, pues ya qué les toca. Y empiezan a ver los beneficios, con el tiempo, decían: “esto con el tiempo deberían haberlo hecho”. Luego es que se ven los beneficios, pero al principio todo es muy difícil. Pero esa es la estrategia, que don Omar es un líder y tiene mucha credibilidad y entonces, él habla, y la gente es “hágale, don Omar, para donde usted va, nos vamos”.

**[22:32] JDZ:** *Y don Omar tiene mucha experiencia y es muy conocedor. ¿Tenía mucho contacto con todas las personas de la organización, como operarios o administrativos?*

**[22:45] AG:** Todas. A pesar del cargo que él tiene, o del nivel jerárquico muy alto, y en algunas compañías es muy difícil que un empleado de oficios varios llegue hasta ese nivel, porque, obviamente, hay que respetar unos niveles que son los jefes directos... Pero él es una persona a la que no le importan esos niveles jerárquicos y él atiende a todos por igual. Si el alistador, el que lava los carros, necesita hablar con él, inmediatamente, él le da su cita y lo atiende y le gestiona lo que necesita. Entonces, de cierta forma, es lo que le ha ayudado a él a tener la credibilidad en la gente; los que tienen contacto con él dicen: “sí, él me cumple o lo ha hecho”. Mientras que hay otras personas que dicen: “el gerente, ¿el gerente? No lo conozco”. Son empleados de la organización y él es el gerente; la cabeza de la empresa, pero no lo conocen, pues no es que sea malo, sino que él está en sus funciones gerenciales y está representando la empresa en otras cosas y para eso están los jefes de cada área; para que representen la empresa... Pero con el señor Omar ha oído eso, y es que él es demasiado accesible y sensible en ese sentido.

**[24:15] JDZ:** *Dentro de sus funciones está también el tema operativo. ¿Cómo es este tema y cómo lo acoplan para que se sincronice con la Caja única y un modelo exitoso? ¿Cómo fue ese cambio, porque tengo entendido que las tablas de despacho tuvieron que cambiarse?*

**[24:35] AG:** Qué pasaba antes... Las tablas de despacho las hacían los mismos despachadores y eso se prestaba para inconvenientes, porque llegaba un propietario: “Ey, te doy la liga y me das los mejores turnos”. Pero, con la Caja única, todo eso tenía que cambiar. Porque, entonces, si quería tener los mejores turnos a fin de mes, también era el que más devolvía. “Ah, ¿usted es el que más mueve pasajeros? Entonces a final de mes es el que más tiene que devolver pasajeros”. La Junta Directiva de Cootrasana, creo que fue a Egipto o a Israel y se trajeron un

modelo de tablas de allá. Exactamente, no sé cuál fue el país donde estuvieron, pero trajeron el modelo de allá. Lo llamaron o lo llamaban allá “Tablas de Gant”, que, si usted busca información sobre ellas, no lo va a llevar a tablas para programación de despacho de transporte; o, sea, la “Tabla de Gant” lo que permite hacer es un cronograma de complemento de obra; pero la transformaron a transporte. ¿Qué hicieron con esa tabla? Lograr que cada carro, durante un mes, pasara por cada uno de los fichos que tenían en las tablas. Entonces, ¿qué quiere decir? Por ejemplo, tenemos cinco carros, y tenemos cinco fichos, entonces, el lunes, el carro 1 va a estar en el ficho 1...

**[26:29] JDZ:** *¿El ficho sería la ruta?*

**[26:36] AG:** No. A ver... La tabla de despachos como tal tiene diferentes órdenes de salida. Entonces, la tabla de despachos tiene 25 viajes y hace 5 viajes cada vehículo, entonces, necesitamos 5 vehículos. Pero, todos los horarios de salida son diferentes, algunos van a coger hora pico; otros no. Entonces, está el ficho 1, que sale a las 4:00 a.m., el ficho 2, que sale a las 4:30 a.m., el ficho 3, que sale a las 5:00 a.m. (...) está el ficho de 6:00 a.m., etc. De esos, ¿cuál es el que más personas va a mover?, pues uno creería que el de las 6:00 a.m. Porque a las 4:00 a.m. son muy poquitos los que salen a trabajar, pero a las 6:00 a.m. sale el grueso de la gente, porque entran a las 7:00 a.m. o a las 8:00 a.m., dependiendo de dónde laboren; entonces, ¿qué hay que entender? Que San Antonio de Prado es un dormitorio de Medellín. Acá viene solo la gente a dormir, a vivir, y todos los días se va a trabajar a Itagüí, Medellín, Bello, Sabaneta... Entonces, como San Antonio de Prado es un poco alejado de la ciudad, las personas deben salir con una hora y media de anticipación. Por eso, el que se va a las 4:00 a.m., no tiene la misma posibilidad de mover la misma gente que mueve el de las 6:00 a.m., porque la mayoría de personas entra a las 7:00 a.m. y 8:00 a.m. Así, no siempre le puedo dar el ficho -son cinco horas de salida: 4:00 a.m., 4:30 a.m., 5:00 a.m., 5:30 a.m., y 6:00 a.m.-, al vehículo 5 a las 6:00 a.m., porque, entonces, siempre ese vehículo va a ser el que más personas va a mover. No solo es el que más va a mover, sino el que

más se va a desgastar; no solo el vehículo, sino el operador también, porque es el que más trabaja. Entonces, ¿qué se hacía con esa 'Tabla de Gant'? Hoy, vamos a estar así: El carro 1, en el ficho 1, que sale a las 4:00 a.m., el carro 2, en el ficho 2, que sale a las 4:30 a.m., y así, sucesivamente. El carro 5 salía en el ficho 5, que salía a las 6:00 a.m. Al día siguiente, ¿qué se hacía? El carro 5, que salió a las 6:00 a.m., al día siguiente, no va a salir a las 6:00 a.m., sino a las 4:00 a.m., y entonces, se va a subir un nivel. El que salía a las 4:00 a.m.; a las 4:30 a.m., el de las 4:30 a.m., a las 5:00 a.m., el de las 5:00 a.m., a las 5:30 a.m., el de las 5:30 a.m., a las 6:00 a.m.; al tercer día, lo mismo... El que salió a las 6:00 a.m., pasó a las 4:00 a.m., y así, sucesivamente, y así se lograba que todos pasaran por todos los horarios. Entonces, hoy voy a mover mucho, pero mañana voy a mover menos. Pero eso hace que se compense. Esa fue la forma de lograr que los pasajeros que se movían en todas las rutas en todo el mes, se duplicaran. Cuando se hacía la comparación de pasajeros, no se podía hacer diario, porque obviamente, si yo comparo quién está moviendo más, pues va a mover más el de las 6:00 a.m., que es el que está en hora pico, y por eso ahora las comparaciones se hacen finalizando el mes, cuando se ha hecho la rotación de todos los fichos.

**[30:01] JDZ:** *Y, ¿buscaban que la misma rotación también se dividiera con otros kilómetros para todos los vehículos, o solo comenzaron con el tema de la demanda de pasajeros?*

**[30:11] AG:** Inicialmente, cada ruta tenía unos vehículos asignados. Entonces, había una ruta, creo que era la 317 que era Prado Descanso, estaba la 318, que si no estoy mal es El Limonar; entonces, ya se tenían unos carros establecidos para esas rutas. Solo los del Descanso, trabajaban por el Descanso, y solo los del Limonar trabajan en el Limonar. No se repartían entre rutas; al principio fue así. Como la ruta Limonar era la que menos usuarios movía, entonces, se buscaban factores de compensación. Por ejemplo, la ruta Prado mueve 100 usuarios, y la ruta Limonar, mueve 80 usuarios. Entonces, cuando yo llevaba eso a liquidación de caja, siempre el de Limonar recibía 10 pasajeros. Si yo muevo 100 usuarios y mi

compañero mueve 80, entonces, yo le regalo 10 para que los dos quedemos con 90 pasajeros –de eso se trata la Caja única-. ¿Qué hizo eso?: que los dos ganáramos igual; o, sea, “yo moví más que él, pero yo le voy a regalar 10 para que él mueva lo mismo que yo”. Al inicio hubo choques y fue muy complicado, porque uno de ellos decía: “pero si yo los estoy moviendo”, entonces ahí venía la parte social y había que explicarle: “La idea de todo esto es que todos ganemos por partes iguales y no que ganes más que tus compañeros, porque mañana te varas y entonces él va a ser el que más va a ganar, pero va a llegar a decirte: ‘como usted estuvo varado venga yo le doy’”. Eso se les mostraba, esa parte de compañerismo y trabajar en empresa. Eso se fue trabajando, hasta que se logró. Pues, afortunadamente, han sido propietarios muy receptivos, entonces, todas las propuestas que se les hacían, como toda la propuesta, al principio generaba polémica, pero después, cuando empezaron a ver los resultados, había aceptación. Ahí se hacía esa devolución: “Yo moví 100, él movió 80, le regalo 10 y los dos quedamos con 90, y felices todos y ganamos lo mismo”. Pero, entonces, se empezó a presentar un problema. Decían: “Pero es que yo siempre soy el que más voy a mover, porque estoy en una mejor ruta que el otro, así siempre le voy a tener que dar 10 pasajeros. Siempre...” ¿Qué se hizo?: “Ah, sí. Eso es verdad. La ruta de él tiene menos costos operativos, porque es más corta y mueve menos usuarios, entonces, yo no puedo estar todo el tiempo dando dinero”. Se hicieron unos factores de compensación: ¿qué se logró? Que esos 80 pasajeros, se hiciera una simulación, como si fueran 100. Entonces, ¿qué quería decir eso? Que si yo estoy en ruta Prado-Descanso, y muevo 100 usuarios, y yo soy de la ruta Prado-Limonar, y muevo 80 usuarios, al final de caja, le meto un factor de compensación a esos 80 pasajeros –no sé, locamente, digo- lo multiplico por .2 y me da 100. Pues, no sé exactamente cómo será el factor y habrá que meterlo en una calculadora y hacerlo.... Yo multiplico los 80 pasajeros por el factor de compensación a subirlos a 100... ¿Qué quiere decir eso? “Usted movió 80, yo moví 100, pero como usted está en una ruta más corta, le meto el factor de compensación y subió a 100... ¿Qué quiere decir eso? Que los dos movimos 100 usuarios y yo no tengo que darle nada a usted y usted nada a mí”.

**[34:11] JDZ:** *Y, entonces, ese factor de compensación, ¿de dónde sale ese dinero si este no se lo está trasladando a alguien?*

**[34:16] AG:** No. Simplemente, era estadísticamente, para que este no le tuviera que devolver, no hay dinero de por medio. Era solamente un dato estadístico. Entonces, ¿Qué se lograba con esto? Era demasiado importante hacer esa rotación de los vehículos, ¿por qué? Porque si no, al final, cuando se fuera a liquidar la Caja única, al fin de mes, era un despelote, porque “si yo siempre programo a uno en la hora pico y a otro no”, al final del mes “usted movió 10.000 usuarios y usted movió 5.000; entonces, señor, usted propietario, devuélvale 2.500 usuarios a este para que compense. Y vaya pues sáquele 2.500 usuarios...”, mientras que, si este movió 10.000 usuarios, y este movió 8.500, sáquele 750 a este para este. Esa fue la única forma para que la Caja única no se desbordara porque, si no, todos iban a decir: “No, venga, no me sirve eso”.

**[35:27] JDZ:** *Ese proceso, como lo pinta, tuvo que ser bastante largo y de mucho trabajo continuo...*

**[35:39] AG:** Ese proceso empezó... yo inicié en el 2004, pero antes de que empezara, ya venía. Antes de que yo comenzara era muy manual; no contaban con la fortuna de tener el software que, gracias a Dios, yo pude tener.

**[35:55] JDZ:** *Pero eso era un software comercial o ustedes le pagaban a alguien para que les hiciera un software de estas características...*

**[36:00] AG:** Le dije a una ingeniera de sistemas de EAFIT: “Venga, necesitamos un software con estas características”, y listo, de una lo hizo. Ella se quedó en la empresa y es la desarrolladora de software o la ingeniera de sistemas o líder de sistemas de Cootrasana. Entonces, todos los programas que tiene Cootrasana son a la medida, a lo que necesitan. Son propios de Cootrasana.

¿Qué se empezó a presentar, también? Que muchos propietarios les decían a los conductores: “Venga, no me mueva gente para que siempre me devuelvan”... Así “no me aporrea el carro, no se desgasta usted como conductor, ponemos a otros a que se desgasten y que me devuelvan plata a fin de mes”. Cuando se detectó eso, volvió a entrar don Omar y dijo: “Esto no puede pasar. Aquí tenemos que hacer un castigo. Vamos a hacer o a crear unos porcentajes: 10% y 4%: vehículos que estén por debajo del 10% de la compensación... La cantidad de usuarios movilizados por toda la flota fueron 10.000; la cantidad de viajes que se realizaron, fueron 1.000, eso me da un promedio de 100 usuario por viaje...”.

**[37:38] JDZ:** *Como para resumir, porque al final lo que yo entiendo es que es un indicador de pasajeros por vehículo, en promedio de todas las flotas y ese valor se contrasta con cada uno de los vehículos, y al que estaba por debajo de ese valor se castigada y si estaba por encima del 4(%), también, porque don Omar estaba tallando mucho...*

**[38:04] AG:** ¡Exactamente! Entonces, ¿qué decían? “¿Estás por debajo del 10%? De una, automáticamente, sale de la compensación”. Qué quiere decir eso: “Que, si yo moví 100 y usted movió 80, no le voy a compensar nada, porque usted salió de la compensación”. Y, a mí, me sacaban un porcentaje para ir alimentando el fondo; los que estaban por debajo del 4% les hacían advertencias: “Pilas, que quedaste bajito de pasajeros este mes... Un mes”. Al siguiente mes: “Ojo, otra vez, por debajo del 4%, llevas dos meses”.

**[38:40] JDZ:** *¿Y eso no haría que la ‘Guerra del centavo’ todavía se mantuviera?*

**[38:48] AG:** No, porque lo que se les insistía era: “Ey, si vos cumplís tiempos, si vos manejas los tiempos, los itinerarios que nosotros te damos, todos van a mover la misma cantidad de usuarios”. Entonces, se les insistía mucho en eso. Uno veía un operador con muy poquitos usuarios, y veía otro con muchos usuarios, entonces, ahí mismo hacíamos análisis de tiempos, se contaba con un sistema de GPS con una empresa equis, y por medio del GPS nos arrojaba por dónde iba el vehículo y a

qué horario. Inicialmente, eran como unas cámaras que colocaban en ciertos puntos de la ciudad; entonces, por ejemplo, había una en la salida del parqueadero, otra en el mall de Cootrasana y así, sucesivamente; eran unas cámaras -creo que aún todavía hay una allá en toda la entrada del parqueadero-, pero no se ve, porque está en la pared y tiene un vidrio negro. Y uno entra y ve un vidrio negro, pero era una cámara que le tomaba una foto al vehículo y traía, no sé cómo, información del vehículo. Entonces, cada vez que pasaba por cada uno de los puntos... -Qué pena, cuando eso no era por GPS, sino con otro dispositivo de chequeo-. Entonces, cuando él pasaba por ese punto sabía que el carro jalaba la información. Ahí, con eso nos dábamos cuenta (en) qué tiempo pasaba por cada punto y eso desplazó lo que hacían los despachadores en vía... No sé si le tocó.

**[40:46] JDZ:** *A mí me toca... A mí me ha tocado en Manizales, porque yo soy de allí, y allá es afiliación 100%...*

**[40:51] AG:** Son despachadores parados en medio de la vía, con una tarjetica, e iban metiéndola en un reloj para mirar que el conductor sí cumpliera con los tiempos. Eso se reemplazó por esos *tag*...

**[41:04] JDZ:** *¿Esos tag dónde los ponían en la vía?, ¿pedían permisos?*

**[41:09] AG:** Sí, se pedían permisos en casas o locales comerciales donde se pudieran pegar las cámaras, entonces, por medio de eso, nos arrojaba los tiempos. Con base en eso, decíamos: "Bueno, usted está moviendo muy poquitos usuarios. Usted está moviendo muchos usuarios; vamos a analizarle los tiempos". Entonces, ¿qué se podía evidenciar? Que el que movía muchos usuarios, en muchas ocasiones, no cumplía con los tiempos... Iba despacio, despacio, despacio. Mientras que el que tampoco cumplía con los tiempos y tampoco movía muchos usuarios, iba muy rápido. Entonces, qué decía: "Usted va muy rápido y no está recogiendo usuarios. Y los está recogiendo el que usted dice que es muy duro". Porque, entonces, decían: "Ey, vení, ¿vos por qué vas tan rápido y por qué no estás recogiendo usuarios?". "Ah, no, es que los recoge el de atrás que es muy duro"; se

refería a que se quedaba en los tiempos, que era muy lento para hacer el viaje. Entonces, ahí se empezaron a crear unas reuniones con los conductores; entonces, cada ocho días, se citaban a los 10 o 15 conductores con más faltas en esos cumplimientos de tiempo. Era como un mecanismo para ir cumpliendo y que esa compensación se fuera dando. En eso siempre la Caja única tiene algo por mejorar; siempre. Porque es como una norma, o como dicen “Hecha la ley, hecha la trampa”. Entonces, siempre la Caja única va a tener algo que mejorar.

Algo muy bueno que se hizo era que en la noche llegaban todos los conductores a liquidar; entonces, llegaban cansados y sentían las filas para liquidar, porque solo eran dos cajeras, entonces, ahí, hubo otro golpe y vea, “por eso no nos gusta esto, porque es que llega uno bien cansado, a quedarse dos horas ahí haciendo una fila, para pagar, para el otro día volver a madrugar”. Entonces, con esta ingeniera, se crearon unos sistemas de autoliquidación, donde el mismo conductor era el que tenía que hacer su liquidación. ¿Qué hacía eso? Que ya no tenía que ir a una ventanilla a dictar todos los datos y entregar la plata, “sino que iba a un computador, digitaba todos mis datos y ahí me salía toda la información; cuánto tengo que entregar. Voy, cuento todo mi dinero. Y ya voy a la caja o a la ventanilla solo a entregar mi dinero”. Entonces, eso quitó las filas. Fue un proceso largo, porque los conductores normalmente no son personas que sean muy estudiadas –de cierta forma manejaban carro porque no habían estudiado y era el trabajo que hacían los papás y fue el trabajo heredado, muchos no sabían escribir ni leer y fue un trabajo duro, pero se logró hacer y hoy en día se sigue haciendo-. Si vamos a alguno de los parqueaderos, podemos ir al de Cootrasana, y allá están los computadores, vemos a los conductores liquidando... El conductor mismo hace su liquidación y va a la caja a entregar el dinero. ¿Qué también se creó? Abonos parciales: “Ah, bueno. Usted se está demorando mucho porque, digamos, hay mucha cantidad de billetes al final de la jornada para entregar... Entonces, venga durante el día, después de que haga uno o dos viajes, hágame un abono parcial”. Eso lo utilizaban muchos operadores y llegaban de cada viaje: “Voy a abonar \$100 mil”. En el sistema se

ingresaban los \$100 mil y al final de la noche, cuando tenía que liquidar, “ah, usted tiene que liquidar \$440 mil, y ya había hecho cuatro abonos de \$100 mil”, el sistema se lo mostraba y le decía “solamente me entrega \$40 mil”. Entonces, es mucho más fácil a las 8:00 p.m. llegar y sacar \$40 mil y entregarlos, que sacar \$440 mil para que las recuente el cajero. Entonces, eso ayudó mucho a minimizar esas filas en las noches en las zonas de recaudo.

**[45:59] JDZ:** *Algo más que quiera adicionar... Me gustaría hablar un poco más de la actualidad. Dice que la Caja única siempre tiene algo por mejorar, siempre, y han logrado muchísimas cosas que en el territorio colombiano no han hecho; ahora, la Caja única, ¿cómo la ve? ¿Todavía hay algo por mejorar?*

**[46:25] AG:** La Caja única tradicional, la que todavía tiene, por ejemplo, Cootrasana y algunas empresas, pues es, simplemente, que para mí, es algo que todas las empresas deberían tener. Y no solamente por el sistema de compensación entre nosotros, como empresa, sino por la creación de los fondos. Esos fondos son importantísimos: “usted no sabe cuándo se va a varar; usted sí sabe cuándo tiene que reponer vehículo, pero nunca guardó el dinero”. Venimos en una tradición que lo que tenemos en el bolsillo nos lo gastamos y no tenemos esa tradición del ahorro, la mayoría de personas. Entonces, digamos que lo que yo destaco de la Caja única es la creación del salario del conductor, meterlos a una nómina, a un fondo, que tengan todas sus prestaciones... Todo. Por dos salarios, que es algo muy bueno; porque antes era solo por un salario; muchos eran informales y ni siquiera estaban vinculados a una seguridad social. De hecho, creo que todavía hay ese trabajo informal en algunas empresas pequeñas, sobre todo, en taxis y cosas así... Y venimos a la actualidad: no sé quién fue; creo que fue don Omar, llegó y dijo: “Bueno, si ya nos unimos nosotros como propietarios de acá, dentro de esta misma empresa, ¿por qué no nos unimos todas las empresas del sur?”. Alianza MEI. Eso fue durísimo; al principio ese proyecto se cayó; después por allá volvió a revivir, creo que en el 2010... Entonces, decían: “Es que, si nosotros logramos tener una caja de compensación entre todas las empresas, no nos vamos a matar entre las

empresas. Es que era muy bueno trabajar en San Antonio del Prado, pero de Itagüí hacia el centro, era otro cuento; el guerroo entre empresas”. Entonces, era muy maluco porque nosotros ya veníamos de una cultura de decirle al conductor de “no guerroo”, pero llegamos de Itagüí hacia abajo donde sí estaba esa cultura del “guerroo”, entonces, ahí llegaba ese choque en los conductores y decían: “Bueno, ¿guerroo o no guerroo?, si no guerroo, entonces no hacemos nada”. Esa era la parte básica de crear sinergia en todas las empresas: “Si nos unimos todos, y hacemos una caja de compensación entre todos, yo creo que nos va mejor, menos estrés laboral para los conductores, menos enfermedades laborales, menos desgaste de vehículos, hacemos una unificación del transporte”. Entre todas esas reuniones crearon Alianza MEI, pero no voy a entrar en detalles, porque tengo información, pero no tan exacta como la puede tener el director ejecutivo. ¿Qué destaco yo de la alianza entre todas las empresas? Ya veníamos con una administración del 100% del dinero del propietario; -algo que se me olvidó decir ahorita: el propietario todos los días iba sagradamente a los parqueaderos a reclamar el dinero a los conductores para que no se los gastaran. Diariamente, estaban en los parqueaderos, viendo cómo estaba el vehículo, revisando el mantenimiento, reclamando la plata al conductor-. Cuando se crea la Caja única, ya iban dos o tres veces por semana... Una vez a la semana. Cuando se administró el 100%, ya iban cada vez menos, quince días, a ver qué necesitaba el carro, porque ya no tenían que administrarlo... Solamente, encargarse del mantenimiento porque eso sí era de cada propietario. Entonces, ¿qué pasa ahí? Cuando se crea la alianza, dicen: “Listo, vamos a poner todos, vamos a crear una empresa que se va a llamar la Alianza Medellín Estrella Itagüí, y esa empresa, se va a encargar de administrar el 100% de la operación, incluido el mantenimiento, conductores... Todo. Entonces, eso para el propietario fue un golpe muy duro. Yo tenía muy buena relación con algunos propietarios por el trabajo que tenía y debía entenderme muy bien con ellos, pero uno los veía hasta deprimidos... Porque ellos ya no tenían que ir a la empresa, absolutamente a nada. Aquí no ves a ningún propietario como pendiente de algo, de si el carro está trabajando... ¡No! Entonces, algunos llegaron al punto de la

depresión, porque era encerrarse en su casa a esperar a que cada mes los llamaran a decirles: “Bueno, este mes movimos 10 mil usuarios, te toca \$1 millón... Ya. Usted tiene un vehículo acá, olvídense de ese vehículo, nosotros nos encargamos de hacerle mantenimiento, de ponerle un conductor, administrar 100%”. Entonces, eso fue un cambio total. Digamos que ese es el ideal, porque en el modelo anterior cada propietario escogía su conductor, entonces, “este es mi conductor, no me lo mueven, no me lo tocan y este es”. Entonces, el día que ese conductor se enferma, ahí hay un problema, porque el carro se le va a quedar parado. Mientras que, ahora, no. “Usted sabe que tiene un carro, el suyo es el 4242; ese es su carro, pero nosotros nos encargamos de colocarle un conductor, de que todos los días esté trabajando, de que no le falte la gasolina, de que no le falten los frenos, de que sus llantas estén en buen estado; todo nos encargamos nosotros... 100% de la administración. Entonces, ese era el cambio ideal, lo que se debía haber hecho, porque así la empresa tiene toda la libertad de administrar y de crear: “Este carro no lo necesito más en esta ruta, me lo voy a llevar para otra. O, simplemente, lo voy a sacar de ruta y lo voy a dejar descansando”. Antes no podía hacer eso, porque sí o sí el carro era del propietario, pero ahora tengo que ponerlo a trabajar. Ahora tengo la libertad de decir: “No necesito tantos carros”, por lo menos por la temporada. Ahorita viene diciembre; 26 de diciembre, la mayoría de empresas salen a vacaciones. Entonces, no necesitamos el 100% de la operación; se baja más o menos a un 60%, 65% la operación, entonces, el 35% de los carros se quedan parados. Eso es lo que ha logrado la alianza, esa administración del 100% del dinero, de la flota, de los carros, de conductores, de personal administrativo, de absolutamente todo.

**[53:46] JDZ:** *De pronto nota algo que aún haya que controlar o algún problema que esté persiguiendo, o ya ve que se ha organizado tanto la empresa, que los retos ya vienen del exterior como el tema de la tasa de motorización o el tema político.*

**[54:04] AG:** Sí. Siempre hay algo que mejorar, pero ya viene más de la parte de afuera. De la parte de adentro, siempre tenemos cosas para mejorar, nosotros

tenemos un comité de operaciones que nos reunimos cada ocho días; toda la parte de operaciones, con los coordinadores, no todo el personal, sino los coordinadores de cada área de operaciones, con el jefe de operaciones y con el director ejecutivo. En esa reunión, en ese comité se toman decisiones, entonces: “Ah, bueno, vamos a analizar cómo se están operando las rutas”. Diariamente, nosotros hacemos un análisis de cómo se están operando todas las rutas y en ese comité de cada ocho días, llevamos todos los análisis que se hayan hecho durante la semana. Ahí se toman decisiones: “Bueno, vamos a aumentar más carros para esta ruta, se los vamos a quitar a esta, porque no se está moviendo casi, o en esta ruta algo está pasando, entonces, tenemos que ir a hacer trabajo social, a ver qué está ocurriendo”. Desde la parte interna, siempre hay algo que hacer, algo que cambiar, algo que mejorar. Y desde la parte externa... La verdad, es lo más importante que hay, siempre que uno tiene una empresa, no solo de transporte, sino de lo que sea, semanalmente debe estar haciendo un análisis de cómo se está moviendo, cómo puedo mejorar, cómo puedo cambiar para mover más usuarios y atraer más público. Ahora, la parte externa, viene de los que están trabajando: “Ah, bueno, qué tal si pedimos un carril contraflujo”, ¿por qué? Porque “la Avenida Guayabal es imposible en las horas pico, o la de Itagüí, ¡qué sé yo!”. Ya nos podríamos quedar quietos, “ya logramos el 100% de la administración, ahí estamos, pero siempre hay algo que puede llegar a ser un paso más y, un paso más en este momento, sería eso, que se logre el contraflujo por toda la avenida principal donde nosotros operamos”.

**[FIN]**

## Entrevista Omar Cano

**Duración:** 29 minutos

Entrevistado: Omar Cano **(OC)**

Entrevistador: Juan David Zuluaga **(JDZ)**

**[00:05] JDZ:** *Hoy, jueves, 30 de julio, me encuentro acá con el doctor Omar Cano Betancourt, socio de la empresa Cootrasana, con gran experiencia en el tema de Cajas únicas y nos va a contar un poco lo que se viene desarrollando acá dentro de la empresa... Don Omar, para empezar, me gustaría que se presentara y nos contara un poco la historia de la empresa y, de pronto, algunos datos pequeños, de cómo era la operación antes de que se impulsara este proyecto de Cajas únicas y todo lo que nos pueda contar de ellas.*

**[00:43] OC:** Yo soy socio de Cootrasana, perteneciente a la Junta Directiva, he sido presidente durante los últimos 20 años. Presidente del Consejo de Administración... Cuando llegué, en la empresa se manejaba todo lo que hacen algunas empresas todavía: el conductor lo ubicaba el propietario, el propietario liquidaba con el conductor; al conductor se le pagaba por pasajero movilizad, quien hacía la programación era el despachador, que programaba de acuerdo a su conveniencia, o a lo que él consideraba que debía despachar y los conductores, previsiblemente, manejaban su tiempo, un tiempo para llegar a su destino, que lo hacían –digamos– con una forma intermitente de hacer el viaje. Esto quiere decir que a veces salían muy despacio y, luego, en ciertos trayectos, andaban muy rápido; o, sea, no manejaban una frecuencia constante, que esa era la queja de muchos usuarios. Entonces, cuando llego, lo primero que tratamos de hacer acá es una programación de los vehículos, una programación rotativa, porque, de esa manera, se podía entregar al asociado, al propietario del vehículo, una rotación por todos los turnos. Mientras que, como lo estaban haciendo, era dependiendo de la plata que le

entregaban al despachador, quien era el que programaba, realmente. Una vez se logró eso, que fue un paso importante, pasamos a lo que era una especie de programación de pago al conductor y quitarle el pago por pasajero; entonces, tratamos de pagarle inicialmente, arrancamos pagándole por viaje. Eso nos permitió -cuando usted hace la programación, que es una de las cosas vitales para lograr la Caja única- lograr una programación rotativa y conseguir que el conductor dejara de ganar por pasajero movilizado, porque si usted lo sigue manejando por pasajero movilizado, ellos siguen peleando por pasajeros y no podemos hacer una Caja única, porque la Caja única es distribuir equitativamente los ingresos de los vehículos de acuerdo a los pasajeros que la gente mueve... Entonces, pasamos a trabajar por pasajero; por viaje y, de esa manera, empezamos con el trabajo de la Caja única. La Caja única: ¿cómo la hicimos? Solamente sumábamos el total de pasajeros de todos los carros, lo dividíamos por el número total de los viajes del mes, eso nos daba un promedio y lo multiplicamos por los viajes que cada carro hacía y esos eran los pasajeros que le tocaban a cada vehículo. Algunos estaban por encima del promedio y algunos estaban por debajo. ¿Qué se planteó? Los que estaban por encima entregaban la parte de la plata que le quedaba de pasajeros que estaba por encima del promedio y se le entregaba a quienes estaban por debajo.

Comenzamos de esa manera, pero, resulta que muchos propietarios y muchos conductores empezaron a no hacer las cosas bien, porque ya recibían su plata; entonces, el conductor decía: “No, yo recibo mi plata, simplemente pago viaje”, y muchos propietarios decían: “No me desgasten el carro, que ellos, al final, me van a entregar el excedente de pasajeros que yo no mueva”. Con eso montamos unos promedios por encima del 10% y por debajo del 10%. Si una persona estaba por debajo del 10% no se le compensaba. Eso hacía que el conductor y el propietario tuvieran que tratar de nivelar sus pasajeros; y también, por encima, solamente, llamamos al conductor, a hacerle la observación para ver si estaba apretando mucho; le hacíamos el control para ver qué estaba pasando con ese conductor.

Cuando ya iniciamos con eso, para poder hacer el recaudo, para poderle hacer la devolución del dinero, cuando la plata se le entregaba directamente al propietario, el propietario, después, cuando uno creería que devolvería la plata porque movió más pasajeros, le quedaba muy difícil sacar la plata del bolsillo. Eso nos llevó a que inicialmente nos planteáramos un recaudo del 15% al 20%, para poder hacer la compensación aquí dentro de la empresa. Pero, digamos, los propietarios poco a poco, se fueron dando cuenta que entregar la plata a la empresa les convenía, porque así no tenían que estar detrás del conductor por la plata y terminamos haciendo el recaudo del 100% de la plata del vehículo acá en la empresa... ¿Eso qué nos permitió? Nos permitió que de toda esa plata sacáramos toda la administración, pues como tenemos estación propia, entonces, los carros tanqueaban y al final se les descontaba la plata del combustible; del lavado, etc. Entonces, el lavado ya no lo hacía el conductor con un alistador, sino que la empresa le hacía el alistamiento. Así, tratamos casi el 80% del vehículo: hacerle el mantenimiento, hacerle combustible, llantas, todas estas cosas de esa plata y, al final, el propietario, al final del mes, venía casi que por la plata que le quedaba del vehículo como utilidad del mismo. Eso nos permitió, porque en Prado no estamos sino nosotros, hacer la programación de acuerdo al número de pasajeros que se estaban moviendo, con los aforos que estábamos haciendo día a día, hora a hora, y nos permitía hacer una programación que los carros, realmente, estuvieran trabajando eficientemente. Pero, al pasar a Itagüí, allí había un desorden horrible, porque allá despachaban los carros a lo que diera el despachador, ¿sí? Y a lo que diera el dueño del carro. Entonces, ahí es donde viene la intención de decir: "Venga, tenemos que sentarnos con todas las empresas del sur, a decirle que este es el modelo que tenemos nosotros acá, y queremos llevarlo". Y ese modelo lo empezamos a plantear en el 2000, o 2001. Ese trabajo nos costó casi 15 años, trabajando con las empresas para que entendieran, al final entendieron, y hace tres o cuatro años ya la gente se ordenó, hicimos unos aforos de cuántos pasajeros tenía cada empresa y, de acuerdo a los pasajeros que tenía cada empresa, hicimos la distribución de los vehículos que cada empresa debía tener para que lográramos

una sola empresa, pero, acá, sí hicimos algo diferente, de acuerdo con toda la experiencia que tenemos en Cootrasana, que era que los propietarios le entregaban los vehículos a la empresa y la empresa se encargaba totalmente de la administración. Es decir, la empresa, se encargaba de colocarle el conductor, de hacerle mantenimiento, recogía todo el dinero, se sacaban todos los gastos y aquí no es ya Caja Única por el recaudo, sino que ya es un asunto más empresarial. ¿Por qué? Porque todos los vehículos los administra la empresa, y lo único que hace uno es ir a reclamar lo que le corresponde de la participación, o sea, yo participo con un bus en esa empresa, entonces, se sacan todos los gastos y queda una ganancia y esa ganancia se divide por el total de vehículos... Eso, ¿qué quiere decir? Que, si mi vehículo estuvo detenido, estuvo varado, estuvo en mantenimiento, un mes entero, ese señor o ese propietario recibe totalmente la plata. Todos los gastos se comparten y lo único que se hace es que se recibe esa plata. Logramos hacer ese trabajo, entonces, aparece la Alianza MEI, e, inicialmente, para poder ingresar, arrancamos con una Unión Temporal, la unión temporal que, afortunadamente, hubo legislación que nos permitió hacer eso; el área retomó eso y nos ayudó para que pudiéramos manejar esa unión temporal y ahora estamos pasando a una SAS, donde ya el propietario no va a ver su vehículo, sino que va a ver acciones. Terminamos todos los propietarios del sur, que esa es la idea, terminamos siendo propietarios, pero no de carros, sino de acciones y, según la administración del vehículo, yo solamente tendré una acción, dos, tres acciones y, de acuerdo a las acciones, me estarán entregando una plata mensual como rentabilidad de la inversión que yo tengo ahí.

**[11:05] JDZ:** *¿En cuánto tiempo tienen proyectado este proceso de dejar de ser propietarios de vehículos a participar por acciones?*

**[11:18] OC:** Mire; aquí hay una cosa que es que todos, en este momento, como fue Unión Temporal, lo que se hizo fue que cada propietario apareciera con el vehículo a nombre de él, ¿cierto? Y que se lo entregara a la empresa y se olvidara del carro. Usted figura en el carro, pero al final, no sabe cuál es el carro que está trabajando.

Mucha gente le pregunta a uno que tiene carros ahí: “Yo no sé qué número tengo yo ahí. Yo sé que mensualmente voy por lo que me tocó por ese carro que está ahí”. ¿Cuánto se demora eso? A ver, nosotros estuvimos planteando lo de los vehículos ahí y los estamos trabajando, digamos, a cinco años. ¿Qué se demora? Se demora lo que se pueda demorar el TIF, trasladando los carros... Todo carro nuevo que vaya a llegar a la Alianza en este momento, entra a nombre de Alianza. En este momento, todo lo que son vehículos alimentadores, que son 40-45, son de la Alianza SAS; son de la empresa. Nosotros como propietarios, ya en esa Alianza, tenemos unas acciones que tienen un costo de acuerdo a los carros que ya tenemos ahí. De aquí en adelante, cada carro que se ingrese es de la Alianza; de todos los propietarios. Ya no aparece a nombre de fulano o zutano, sino que aparece a nombre de la Alianza. Entonces, ¿cuándo se puede demorar? Puede que se demore poquito, o puede que se demore mucho, de acuerdo a todos los cambios que se vayan dando ahora por el Metroplús por la parte del sur. Si logramos que nos entreguen el corredor, y nos toca comprar vehículos más masivos, entonces, inmediatamente, tenemos que salir de unos carros y esos nuevos carros ya no son del propietario, sino que son de la Alianza.

**[13:12] JDZ:** *En toda esta experiencia que ustedes han tenido; ¿cuál ha sido el actor que ha generado más resistencia? ¿Los propietarios o los conductores?, y ¿por qué creen ustedes que ha sido?*

**[13:25] OC:** La resistencia siempre se da, porque a toda persona no le gusta el cambio. O sea, todo mundo y todo propietario que está con su vehículo dice: “No, es que así me está dando plata; así me está yendo bien, ¿por qué tengo que cambiar las cosas?”, así sean mejores, “pero yo no quiero cambiar”, así sea un desorden en el que estemos, “pero yo no quiero cambiar”. La primera reacción que tuvimos acá fue que los propietarios no querían que nosotros montáramos la programación, porque había dueños de carros que la manejaban con el despachador; entonces “a mí no me sirve eso”. Usted encontraba propietarios que estaban de acuerdo, pero eran propietarios que tenían problemas con sus

conductores, que no les iba bien en el carro. A los que sí les iba bien con el carro, entonces, esa programación; no. Esa fue la primera resistencia. Pero logramos eso por asamblea y casi que impuesto, porque no querían. Después de que ya vieron la programación y cómo se estaba trabajando, todo el mundo la apoyaba. Después vino lo de los conductores; pasaba lo mismo, había conductores que les iba muy bien con pasajeros, pagándole por pasajero, y sacaban muy buena plata. Y como sacaban muy buena plata, entonces, el conductor decía: “No, es que me van a pagar por viaje y no quiero, no quiero”. Hubo una resistencia grande de pagar por viaje, pero al final logramos que los conductores entendieran y ya después se adaptaron a ese pago. El tercer punto duro para el cambio fue el de manejar el salario. ¿Por qué? Porque cuando les dijimos: “Usted va a pasar de un mínimo, a dos mínimos”, inmediatamente la gente pensó: “Se están ganando un mínimo y están pagando las prestaciones dentro del mínimo, entonces no es lo mismo yo pagarle prestaciones sobre dos mínimos, que pagarle prestaciones sobre un mínimo”. Entonces, hubo que rebajarle un poquitico; y ese poquito que dejaron de ganar, mucha gente no lo entendía. Afortunadamente, lo impusimos, muchos conductores nos ayudaron con eso, y entonces, con conductores a favor, ellos nos permitían ir sorteando las cosas hasta que logramos que la gente entendiera lo de los dos mínimos y eso ya lleva, creo, 16 o 17 años, o sea, que ya hay mucha gente que va a comenzar a jubilarse con los dos mínimos y ellos se jubilaban con un mínimo; los que se jubilaban con un mínimo les decían: “Miren, uno se saca tanta plata en el carro, pero yo cuando salgo, ya con esa plata qué saco, no vivo”, entonces, eso logró que se hiciera eso.

Otra resistencia dura fue con la comunidad, porque cuando usted logra pasar a los carros a paraderos fijos, y para qué esos paraderos fijos, si el conductor está por salario; si está por pasajero no lo va a lograr. ¿Por qué? Porque ve un pasajero, ve \$400 y le para donde sea, mientras que así, uno puede sancionarlo y decirle: “Vea, usted no para sino en paraderos fijos”. Entonces, la comunidad, inicialmente no entendía y los conductores decían: “Es que la gente me friega mucho, me pelea las cosas, me insulta porque no la dejo donde es”, y hubo mucha dificultad hasta que

la gente comprendió que había que estacionar en los paraderos donde estaban sindicados, y así se presionó para que la gente cambiara un poquito; porque un carro parando cada 50 metros, 100 metros, era muy complicado, esa fue otra resistencia dura para eso.

Pero la resistencia más dura es la gente acá... La resistencia que tuvimos cuando ya hicimos lo de la Alianza MEI, la gente de Cootrasana, la gente de Guayabal, que ya conocían, porque nosotros tratamos de hacer cosas allá, la gente de La Estrella se metieron fácil, pero la gente de las empresas desordenadas como San María, Automóvil, fue muy difícil que los propietarios se metieran al cuento de Solo Bus. Afortunadamente, logramos convencerlos y, ahora, la gente que está ahí agradece que se hubiera hecho eso, porque ellos saben que, si nos hubiera tocado esta pandemia con eso, nos hubiéramos quebrado todos, no hubiéramos tenido qué hacer; en cambio, ahora, tenemos controlados los vehículos necesarios y eso permite mandar cualquier cosita al propietario de liquidación al final de mes.

**[18:11] JDZ:** *Con las Cajas únicas, la autoridad de transporte ha visto un gran cambio a nivel de la empresa, ya se habla de una empresa robusta y con una capacidad muy fuerte de operación en el transporte, ¿cuáles cree usted que han sido los mayores beneficios en las diferentes variables financieras, ambientales sociales? y, dentro de la empresa, ¿qué ha hecho que estas Cajas únicas sean un éxito?*

**[18:42] OC:** A mí me parece que lo más importante y permite el éxito de esto, es el control de la flota con relación a un movimiento de pasajeros. ¿Por qué? Porque usted cuando no tiene Caja única ni tiene control de la flota, los propietarios despachan a través del controlador, como ellos consideren; no tienen ningún control y los pasajeros salen de acuerdo a su trabajo o a lo que vayan a hacer. Uno sabe que hay unas horas pico que son entre las 5:00 a.m. a las 8:00 a.m., que de 8:00 a.m. a las 4:00 p.m., la cosa se cae mucho, entonces, anteriormente, la gente despachaba a la loca; ¿qué se permite con esto? La rentabilidad del carro, la

optimización del carro, entonces, con esto, usted optimiza, el propietario gana y la empresa puede decir: “Vea, como usted está ganando, usted me puede pagar un poquito más”. Entonces, la empresa gana, el propietario gana, y allá hay una cosa que a final de todo este cuento también se ve beneficiada: el medioambiente, ¿por qué? Porque la contaminación es menos, yo no tengo que mandar todos mis carros a que recojan menos pasajeros: “No, a esta hora no necesito despachar 50 carros, porque no hay sino pasajeros para 30, entonces muevo 30 carros, y así son 20 viajes de gasto de combustible en los que dejo de emitir gases al ambiente. Eso permite otra cosa, porque por lo menos en Itagüí, eso estaba lleno de microbuses que no tenían controlado lo de los gases, entonces, cuando nosotros metemos carros Euro4, salen todos esos microbuses -estamos hablando que salieron 350 carros, o sea, que el parque automotor que tenía la avenida Guayabal, más de la mitad, quedó por fuera-. Es un trabajo que hicimos directamente los empresarios, diciéndole a la gente: “Usted tiene dos carros, pero con un carro va a ganar casi lo que gana con dos, pero con menos problemas”. Entonces, eso fue una ganancia considerable. Si usted pregunta por Itagüí, el paso por la 49, hace seis o siete años, eso era impasable por ahí; difícil. Ahora, con más vehículos, usted por ahí pasa muy suave, porque ahora los carros no se detienen, no se pelean, todo el mundo sabe que por ahí no hay que parar, no se ven los tráficos; usted antes tenía que parar dos y tres trayectos ahí, porque era incontrolable la operación; entonces, esas son todas las cosas que se ganan con esto.

**[21:48] JDZ:** *A nivel organizacional, vieron, de pronto, que tuvieron que crear departamentos nuevos en el momento que crearon la Caja única o, ¿cómo cambió esa estructura organizacional?*

**[22:00] OC:** Vea, lo que yo le decía: ¿quién administraba el carro? El conductor; ¿quién despachaba? El controlador; ¿qué hacía la empresa? Cobrar y no más. Eso es todo lo que hacía la empresa... Cobrar. Cuando se inicia esto, entonces, empieza una cosa: “Venga, usted como empresa me tiene que administrar el carro, así como usted me está cobrando una administración, entonces, adminístreme el carro.

¿Cómo? Controlándome el despacho y permitiendo que mi carro también pase por todos los turnos”. Segundo: el alistamiento del vehículo; “Usted no puede seguir manejando el alistamiento como quiera e imponerme aquí una persona que yo no sé quién es y eso conlleva a que aparezcan todas las bandas”. Una de las cosas que nos ayudó a sacar las bandas, las extorsiones y los pagos, fue cuando cogimos los ayudantes, los alistadores y decirles: “No, los tiene la empresa. Y vamos a saber quién está aquí y los vamos a controlar”. Eso nos ha permitido que estas empresas no tengan ninguna vacuna; nosotros desde hace muchos años no pagamos ninguna vacuna a nadie. Cuando llegó al Solo Bus en Itagüí pagaban vacuna y nosotros logramos que no se le pagara vacuna a nadie, porque sacamos todos los alistadores que tenían las empresas y dijimos: “No, el alistamiento va a ser así. El que quiera trabajar vaya y cumpla todos estos requisitos”. Es una administración que tiene que hacer la empresa y ese fue un cambio que se hizo: el alistamiento lo hace la empresa. “¿Usted dónde guarda su vehículo?”. “Ay, yo lo guardo en mi casa”; “no, señor, la empresa le va a poner un parqueadero donde usted me guarda el carro... Terminado el viaje, me lo guarda acá”. ¿Qué permitió eso? Que dejáramos de ver los vehículos de las empresas por fuera en las calles y eso ayuda también a la ciudad y al propietario, porque sabe que su carro llegó de viaje y lo tiene que guardar ahí. Entonces, ese fue otro comportamiento que permitió el ordenamiento de la empresa.

Otra carencia que había era con respecto al mantenimiento, la empresa no tenía serviteca, no tenía nada... La empresa tuvo que poner una serviteca, porque había que tener servicio de mantenimiento para estos carros; ¿llantas? “Venga, es que las llantas no las tiene que seguir comprando el propietario, eso sale más costoso, entonces, las llantas las maneja la empresa; todas las llantas, todo el mantenimiento y surtir las llantas las hace la empresa”. Igualmente, el combustible lo tiene la empresa. El combustible no se lo vamos a seguir dando a una persona... ¡No! Que todas esas ganancias las tenga la empresa, eso es un poco de plata que va a quedar o se va a generar para la empresa, pero la empresa tiene que empezar a

desempeñarse como tal y, ya como empresa, le quedan unas utilidades mayores. Ahí ya, realmente, la empresa de transporte es empresa, porque la gran mayoría de empresas son afiliadoras. “Usted tiene un carro, póngalo ahí, haga lo que quiera, trabaje como quiera y ya. Solamente, entrégueme a mí, 300, 400, \$500 mil mensuales, por firmarme; usted págume el conductor, usted lo alista...”. Eso no es empresa.

**[25:31] JDZ:** *Volviendo un poco a la historia, ¿cómo toman la decisión y de dónde sacan el ejemplo para formar las Cajas únicas? ¿De dónde sale esa grandiosa idea?*

**[25:44] OC:** Lo nuestro fue inicialmente la programación. Estamos hablando, por ahí de 1998, que fue que hicimos la programación. Rodrigo Salazar era Secretario de Tránsito de Medellín en ese entonces. Rodrigo Salazar trajo a alguien de México a acá, que nos habló de un sistema en Brasil, y él fue quien hizo el comentario de las Cajas únicas y nos mostró cómo eran. Entonces, preparamos una ida a Brasil, estuvimos 15 días andando de ciudad en ciudad, visitamos cinco capitales de allá, revisando todo lo que era la Caja única y de allá trajimos todo el ejemplo y montamos una amoldada a nuestras condiciones y ahí arrancamos con la Caja única. De ahí, pues, hicimos otras visitas. Digamos que de todo lo que hemos visto, así de transporte, hemos visitado Argentina, Brasil, Perú, México y España. A Israel ha ido Mario, él ha estado allá, pero no ha estado como empresa para estudiar lo del transporte; digamos que esos son los países donde hemos ido a buscar y a mirar modelos de transporte para tratar de implementarlos aquí. Por lo menos, la Unión Temporal, eso también lo ubicamos en Argentina y Brasil, pues allá manejaron el cuento de una Unión Temporal de varias empresas de una cuenca. “Si esto lo hacen acá, nosotros podemos hacerlo allá”, pensamos, sin perder la identidad la empresa: “Seguirán siendo Santa María, La Estrella”, pero la propuesta era “unámonos”, porque a veces lo que la gente no quiere perder es el nombre de su empresa. Así, a medida que se va avanzando, la gente va entendiendo que la cosa no es el nombre, sino el negocio, cómo nos va mejor. Entonces, al final, resultó siendo Alianza MEI SAS, y ya la gente no está preocupada porque se perdió el nombre, “que

yo era de Santa María, que yo era de Guayabal, que yo era de tal...”. La gente dice: “No, somos Alianza”. Ya la gente se va apropiando del nombre y de la empresa.

**[FIN]**

## **Entrevista Claudia Díaz**

**Duración:** 15 minutos

Entrevistado: Claudia Díaz **(CD)**

Entrevistador: Juan David Zuluaga **(JDZ)**

**[00:02] JDZ:** *Nos encontramos con la doctora Claudia Díaz Díaz, líder de transporte del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, quien tiene la experiencia en temas de planificación de transporte. Muy buenas tardes, doctora Claudia, ¿cómo está?*

**[00:17] CD:** *Muy buenas tardes. Muy bien y, ¿usted?*

**[00:19] JDZ:** *Muy bien. Claudia para que nos regale un poco de su historia y experiencia en el mundo del transporte, rápidamente...*

**[00:29] CD:** *Mi experiencia en el mundo del transporte prácticamente se ha circunscrito aquí, en el Área Metropolitana; yo vengo trabajando desde el 2004 en la entidad; me tocó toda la formación de la subdirección de movilidad y todo lo que ha hecho la entidad para ir cada día asumiendo las funciones de autoridad de transporte, tanto del transporte masivo, como del transporte público colectivo metropolitano. Adicionalmente, desde que vengo trabajando aquí he hecho algunos estudios en materia de transporte y, un año antes de llegar, también había hecho una especialización de transporte, entonces, digamos que toda mi experiencia la he adquirido aquí en la entidad.*

**[01:27] JDZ:** *Como estamos hablando de los modelos de las empresas de transporte público, cómo era la relación de la autoridad de transporte con empresas afiliadoras. ¿Cómo era esa relación? ¿Cercana? ¿Qué tipo de procesos se llevaban a cabo? ¿O cada quién en su cuento?*

**[01:45] CD:** Digamos que antes de que el Área asumiera la autoridad de transporte como tal, y antes de que el municipio de Medellín empezara a estructurar más el tema técnico hacia las empresas, la relación era muy alejada. Se entendía más como que las empresas no aportaban mucho al transporte, no eran empresas organizadas, además porque su modelo afiliador no ayudaba mucho para la organización del transporte. Entonces, no se compartía con las empresas. Se tomaban decisiones muy aparte de ellas... Más o menos, a partir del 2004, que yo entré a trabajar aquí en la entidad, se creó la Mesa de Transporte, con los transportadores, y a partir de ese momento, se empezó a dialogar más con ellos y a tenerlos en cuenta. Los transportadores se empezaron a tecnificar, a estudiar, y eso sirvió mucho para que ellos pudieran tener argumentos hacia la administración y hacia las decisiones y políticas que se tomaron.

**[03:15] JDZ:** *¿Cómo conoció el modelo de Caja única que implementa ahora Cootrasana y Alianza MEI?*

**[03:21] CD:** El modelo de Caja única (...) no me tocó como lo conoció la administración, pero entiendo que lo trajeron los transportadores en todos sus viajes que hacían... Ellos empezaron a viajar, más o menos en el 2001, y en el 2004, precisamente cuando yo entré a la entidad, fue que Medellín lo adoptó por decreto e hizo que todas las empresas tuvieran Caja única y que reportaran al municipio de Medellín sus pasajeros periódicamente. Fue únicamente para las empresas de Medellín, cuando eso el Área Metropolitana no estaba ejerciendo el papel de autoridad de transporte metropolitano... Infortunadamente, por procedimientos jurídicos, ese decreto se cayó en Medellín, creo que más o menos en el 2010; sin embargo, hay muchas empresas que creyeron en las Cajas únicas y en todos sus beneficios, y por eso muchas empresas lo adoptaron, no solo de Medellín, sino del Valle de Aburrá. Se dieron cuenta que no era solo una imposición de la autoridad, sino que percibieron todos los beneficios que traía esto para la empresa, porque las empresas tienen rutas buenas, rutas malas, hay carros que trabajan, hay carros que no trabajan, entonces, poder tener una Caja única en una empresa, permitía que a

todos los carros les tocara lo bueno y lo malo, y que se repartiera de una forma equitativa los ingresos, las pérdidas y los costos... Y todas las empresas tienen modelos diferentes, o sea, tienen Cajas únicas, pero lo han adoptado a su manera.

**[05:37] JDZ:** *Cuando ustedes vieron la implementación de esas Cajas únicas, ¿cuáles fueron las ventajas y desventajas que percibieron en ese proceso desde la mirada de la autoridad y en el servicio a la comunidad?*

**[05:54] CD:** Digamos que, como se repartían los ingresos y las pérdidas, no estaban compitiendo en una guerra del centavo, ofrecían un mejor servicio a la comunidad, porque los conductores manejaban de una manera no tan brusca y compitiendo por el pasajero; a los conductores se les formalizaba más el negocio, porque teniendo una Caja única, hay empresas que empezaron no a pagar por pasajero, sino a pagarles un salario a los conductores... Se hacían los despachos más regulares y más justos; no peleaban entre ellos para despachar en la ruta buena o en la ruta mala, entonces, había una mejor prestación del servicio de esa empresa hacia los usuarios. Empezaron a tener, no solo en los ingresos y en los egresos, y en la repartición de la Caja única, sino que empezaron a formalizarse más y a ir más allá... Comenzaron a crear economías de escala y a formalizarse como empresas. Empezaron a organizarse porque, creo que lo primero para ellos formalizar las empresas, era poder tener el dinero en una bolsa y repartírselo entre todos. Ya cuando el dinero es repartido entre todos, ya es muy fácil organizar el resto de la empresa y poder hacer políticas de formalización de conductores, de capacitación, de mantenimiento para todos, y que el vehículo no lo tuviera cada propietario, porque si alguien ya te está manejando la plata, ya el resto es mucho más fácil. Eso hace que pueda migrar de un modelo de afiliador a lo que estamos tratando de que tengan ahora: una administración integral de la flota o un *mix*, que hace que las empresas sean, desde el punto de vista de la organización, más rentable y, desde el punto de vista del usuario, que presten un mejor servicio.

**[08:16] JDZ:** *¿Alguna desventaja o algún obstáculo que ustedes hayan visto claro en el momento en el que empezaron a implementar la Caja?*

**[08:25] CD:** Obstáculos... A algunos propietarios les gustaba manejar el dinero día a día, y no querían que otra persona se los manejara por muchas cosas. Seguramente pensaban que no se los iban a manejar bien o había otras razones detrás de eso: Informalidad, ilegalidades, también, pero al tener una Caja única, la empresa ya empezó a decir: “De aquí descuento combustibles, insumos, o no les pago todos los días, sino que les pago cada tres días”; y había propietarios que les gustaba tener la plata todos los días; entonces, esos eran los inconvenientes más grandes que se tenían para implementar la Caja única... Inconvenientes con algunos propietarios que les costaba cambiar.

**[09:24] JDZ:** *¿Y no percibieron nada malo? La comunidad nunca se quejó, no hubo quejas al respecto, de pronto, porque en ese cambio de modelo racionaron vehículos... No le pasaba a la persona tan rápidamente el vehículo en el paradero, sino que ya les tomaba un poco más de tiempo. ¿Nunca hubo una queja al respecto?*

**[09:50] CD:** Pero eso no era tanto para Cajas únicas, sino cuando ya empezaron a reestructurarse y a implementar el modelo y a reestructurarse en convenios de colaboración empresarial. Sí, ellos hicieron bastante reestructuración y, sí, hubo quejas de la comunidad, porque la gente estaba acostumbrada a que les pasara el vehículo casi que puerta a puerta, no les gustaba caminar, estaban acostumbrados a que el vehículo les pasara casi cada minuto, entonces, ya la sensación de que les pasara un vehículo cada tres minutos, o que empezara a haber una parada fija, el usuario se empezaba a disgustar, pero son políticas que se necesitan para ciudad, para el bien común de la ciudad. Entonces, toca empezar a ver qué es más importante: si el bien común o el bien individual. Toca hacer mucha socialización, pues no se trata de que la operación sea tan rígida o estresarla tanto hasta el punto que no se preste un buen nivel de servicio, hay que tener unos estándares de

servicio mínimo para que no se vaya hasta el otro extremo, y los transportadores estresen tanto la operación para que les sea rentable, sino que ya les toque esperar 15 o 20 minutos, o, sea, que sea algo razonable, pero también hay que educar al usuario, hay que empezar a hacer paradas fijas, que los buses no pueden estar pasando cada minuto, por la puerta de la casa, sino que hay que organizar también la ciudad y racionalizar la prestación del servicio.

**[11:40] JDZ:** *¿De alguna manera el Área Metropolitana les ayudó a las empresas para implementar la Caja, hizo alguna capacitación, alguna campaña, de qué manera ha ayudado el Área Metropolitana a visibilizar la Caja única en todo el Valle de Aburrá?*

**[11:57] CD:** Pues cuando el Área Metropolitana entró a ejercer la autoridad de transporte, ya las Cajas únicas estaban muy implementadas en las empresas. Digamos que el Área Metropolitana lo que ha hecho últimamente es tratar de llevarlos a la modernización y a la reestructuración. Y dentro de esa modernización y reestructuración, les está tratando de infundir un modelo de administración integral de la flota a las empresas que no tienen Caja única, les está proponiendo que, dentro de ese modelo de administración de la flota, no pueden hacerlo sin Caja única; entonces, sí, se ha tenido un acompañamiento de las empresas... Se trazaron unas políticas para que las empresas se modernizaran y se reestructuraran en ese sentido. Y una de las premisas o de las políticas es que, para hacer una administración integral de la flota, y para migrar del modelo afiliador a esta administración integral, indiscutiblemente, deben tener Caja única.

**[13:09] JDZ:** *¿Aconsejaría usted a otras autoridades de transporte en diferentes regiones del país a hacer esa implementación también de Caja única o recomendaría más que sea iniciativa de las empresas de transporte?*

**[13:27] CD:** Pues yo no soy abogada y no estoy muy segura de por qué falló el tema jurídico de las Cajas únicas. Creo que una no puede exigirles a las empresas la forma de manejar su dinero, creo que fue por ese tema que se cayó. Considero que

debe ser algo más negociado por eso mismo, y tratar siempre con las empresas de transporte y con lo que quiere el Estado, para intentar hacerlo de manera coordinada y negociada. Las empresas del transporte del país han sufrido muchos impases y muchos cambios y no confían en el Estado, por lo que les ha pasado con los BRT, los sistemas estratégicos, porque muchas veces el Estado llega y pasa por encima de ellos, no reestructuran, no reorganizan, no los tiene en cuenta. Entonces, creo que para establecer políticas de movilidad hay que tenerlos en cuenta a ellos y que el Estado logre sus objetivos, pero que también ellos, que no son unas empresas de las Hermanitas de la Caridad, logren sus objetivos financieros, de tal manera que sea un gana-gana, para el Estado, para el usuario, para los empresarios. Por lo tanto, se necesitaría un proceso de negociación, de sentarse con ellos... Hay veces que no es fácil, pero es lo que se tiene que hacer. Creo que imponiendo no se logran las cosas.

**[FIN]**

## Entrevista Jaime Alberto Arango Cardona

**Duración:** 28 minutos

Entrevistado: Jaime Alberto Arango Cardona (**JA**)

Entrevistador: Juan David Zuluaga (**JDZ**)

**[00:01] JDZ:** *Estamos hoy viernes, 23 de octubre, con un operador de la empresa Alianza MEI y vamos a indagar sobre temas de Cajas únicas. Muy buenos días, por favor, preséntese.*

**[00:19] JA:** Muy buenos días, mi nombre es Jaime Alberto Arango Cardona, conductor de vehículo de Alianza MEI, aproximadamente, hace cinco años estoy con esta empresa y he laborado en varias empresas del Área Metropolitana en la parte sur de nuestro departamento.

**[00:43] JDZ:** *¿Cuántos años tiene de experiencia manejando bus o buseta de transporte público?*

**[00:48] JA:** En servicio público, acá en Medellín, en Antioquia, llevo 13 años. También he laborado en otros lugares: Cundinamarca, en el departamento del Valle del Cauca. Todo orientado, más que todo, al servicio público.

**[01:14] JDZ:** *¿A usted le tocó el modelo de afiliación de la empresa y ahora con Alianza MEI le toca un modelo diferente, que ya es más un modelo integral del manejo de la flota?*

**[01:27] JA:** Es correcto.

**[01:29] JDZ:** *¿Cómo era ese tiempo en el cual estaba en esa empresa afiliadora? ¿Cómo era su experiencia en el transporte, en el día a día, en el trabajo, cómo se veía remunerado? ¿Cómo era ese proceso del día a día?*

**[01:40] JA:** Anteriormente, nosotros teníamos unas jornadas laborales muy largas. Digamos, estábamos iniciando labores, tipo 4:00 a.m., y trabajábamos día y medio, muchas veces tocaba hacer el último turno hasta a las 11:00 p.m., y llegábamos a casa después de la medianoche, para volver a levantarse a las 3:30 a.m. o 4:00 a.m. para volver a nuestra rutina. Normalmente, trabajábamos cuatro días y descansábamos uno, pero cuando no había quién hiciera relevo, tocaba seguir derecho; era bastante difícil. En la parte económica, pues, había dos modalidades: trabajando para el Metro, que es diferente en la forma de pago, a trabajar para el Área Metropolitana. Para el Metro nos pagaban por viaje, teníamos un acuerdo de \$2.500 - \$3.500 por viaje; hacíamos 13, 14 y llegamos a hacer hasta 17 viajes en el día y esa era nuestra remuneración.

**[03:01] JDZ:** *¿Tenía prestaciones sociales?*

**[03:05] JA:** Sí. Nosotros firmábamos un contrato por un salario mínimo y, con base a este, eran todos los parafiscales: primas, vacaciones... Todo era sobre el salario mínimo. Era difícil porque no contábamos con el tiempo para la familia. Nosotros, como le digo, nos levantábamos, los hijos durmiendo y llegábamos, y estaban durmiendo. Realmente, uno los veía por ahí en la ruta cuando de repente salían a sacarle a uno la coca, o cuando de pronto, descansaba, pero como el descanso no era programado sino cualquier día, muchas veces estaban estudiando, entonces uno no tenía tiempo para ellos.

**[03:50] JDZ:** *¿Y le proporcionaban vacaciones?*

**[03:52] JA:** Sí, claro. Al año nos daban 15-17-18, días, de acuerdo a los días festivos que hubiera, nos daban las vacaciones.

**[04:04] JDZ:** *Me decía que era una cosa con el Metro y otra con el Área Metropolitana...*

**[04:09] JA:** Sí. Con el Metro, como le cuento, nos cancelaban \$2.500, \$3.000, \$3.500, el último tiempo que yo laboré allí, por viaje. Luego, pasé a trabajar de Itagüí al Área Metropolitana. Allí había dos modalidades (también): Uno. Que pagaban por pasajero, le ponían, por pasajero \$200... \$250 por pasajero.

**[04:50] JDZ:** *¿Le contabilizaban los pasajeros de alguna manera?*

**[04:53] JA:** La registradora. Ellos toman el inicio de la registradora y el final; entonces, esa diferencia nos marca el número de pasajeros movilizados en el día. Digamos, normalmente, pagan a \$200, \$250 por pasajero. Teníamos días normales. Voy a hablarle de un promedio normal, que eran 230 o 240 pasajeros diarios. Entonces, ese era nuestro salario diario. ¿Qué pasaba? Nosotros también firmábamos un contrato a término indefinido con base a un salario mínimo, pero, lógicamente que ganábamos un poco más, pero lo único que acumulábamos eran vacaciones, porque la plata la recogíamos a diario. Igualmente, en el Metro sucedía lo mismo. Lo que acumulaba uno era vacaciones solamente y la prima...

**[06:00] JDZ:** *Cuando se refiere al Metro, ¿es porque operaban las rutas que integran al Metro, y cuando se refiere al Área Metropolitana son las rutas que van hacia Medellín?*

**[06:16] JA:** Es correcto (...)

**[06:18] JDZ:** *Ya estamos hablando de la parte laboral...*

**[06:23] JA:** Discúlpeme. Yo le hablaba que en el Área Metropolitana nos cancelaban lo que se acordara con la empresa o con el administrador o el propietario del vehículo directamente. Uno se entendía directamente con el propietario del vehículo. Cuando, digamos, usted veía que era muy bajo el promedio, acordaba otra forma de liquidar. El dueño del vehículo decía: "Me liquida \$200.000 diarios. De ahí para arriba, librando el combustible, la lavada, librando los gastos del vehículo, de ahí para arriba eso es suyo"... Entonces, cuando nos pagan

por pasajero, mueva los que mueva, se multiplica cada pasajero por \$200 y es su salario en el día. Ya el dueño del vehículo se encargará del alistamiento del vehículo y de todo lo demás. Cuando nos decía que nos va a liquidar \$200 (mil) o \$250.000 pesos en el turno, de ahí se saca el combustible y todos los gastos del vehículo.

**[07:51] JDZ:** *¿Cómo sentía su calidad de vida en esa época, que es muy dura porque trabajar desde las 4:00 a.m. hasta las 11:00 p.m. o 12:00 p.m. es una cosa jodida?*

**[08:01] JA:** No teníamos vida social, mucho menos familiar. Digamos que la vida social era entre nosotros mismos; el grupo, el conjunto de empleados de la empresa... Pero, decir que contábamos con un grupo de amigo que nos visitaba, no. No había vida social. Estábamos siempre encerrados en ese círculo de que me quedan dos o tres horas para dormir y hay que aprovecharlas, no podíamos dedicarlas para nada más. El día de descanso, normalmente, si uno necesitaba hacer una vuelta o una gestión, lo dejaba para ese día. Entonces, tampoco iba a descansar ese día... Realmente, era poco lo que uno descansaba.

**[08:50] JDZ:** *En esa época, ¿a quién tenía que rendirle más cuentas? ¿Al propietario del vehículo o a la empresa? ¿Con cuál de los dos actores se sentía más involucrado y respaldado?*

**[09:00] JA:** Realmente, uno se entendía más con el dueño del vehículo. Pues, como le digo, uno llegaba a la hora de la mañana, sacaba el vehículo y estaba entrando y saliendo por motivo de terminar un viaje e iniciar el otro. No tenía tiempo de presentarse ante los jefes; simplemente estaba en el grupo, “me quedan 10 o 20 minutos, voy a almorzar o no”... Entonces, realmente nos entendíamos con el dueño del vehículo. Cuando se presentaba algún inconveniente en la vía o algún percance, ya ahí sí necesitábamos hablar con la empresa, respaldados lógicamente por el dueño del vehículo.

**[09:50] JDZ:** *Me imagino que en esa época la guerra del centavo era impresionante...*

**[09:56] JA:** Sí. Ese era el pan de cada día. Eso propiciaba muchos accidentes, motivaba discordia con los compañeros. Digamos “tú sales de la ruta y tú vas recogiendo los pasajeros, viene el de atrás, pero como tú vas recogiendo, tú vas más despacio que el que viene atrás, el otro te alcanza y ya viene el problema”. Entonces, ya uno veía en la avenida Santa María, en Guayabal, que era como guerreando, pero era por ese motivo. “No, es que este señor me bajó”. Tú no podías dejar los pasajeros, porque era tu salario. Y el que venía detrás era el que venía a hacer nada, porque dos pasajeros los necesitaba él también...

**[10:50] JDZ:** *Cuando le dicen: “Venga, hay un nuevo modelo y queremos cambiarle la forma de pagarles”, cuando se dio cuenta de eso, ¿cómo fue su reacción?, ¿qué pensó ante ese nuevo cambio?*

**[11:01] JA:** Nosotros éramos muy escépticos al cambio; porque, pues, dice uno que cada cambio es para mejorar, pero uno no lo miraba así. Lo primero que uno escuchaba decir era que nos iban a pagar un salario y que íbamos a trabajar unas jornadas laborales más cortas... Entonces uno decía: “Es imposible que nos vayan a pagar más por menos... Eso no”. Yo era muy dado a que no, porque estaba, primero, acostumbrado a manejar la plata diaria. Segundo, pues ya tú tenías un horario de trabajo establecido y la rutina; entonces, esos cambios de todas maneras iban generando incomodidades. Tú lo primero que decías era: “De eso tan bueno no dan” y se rumoraba que eso iba a generar que muchas personas iban a quedar sin empleo, iban a quedar por fuera, porque si nosotros decíamos “van a trabajar ocho horas, serían dos turnos, mínimo... Serían dos operadores por vehículo”. Y uno decía: “No pues, cómo le van a pagar el salario que nos ganamos hoy día y van a pagar el doble. ¡No les da, eso es imposible! No nos cuadraban las cuentas, decíamos que era imposible”.

**[12:56] JDZ:** *Le voy a hacer una pregunta, si no quiere responderla, no hay ningún problema porque sé que es complicada. ¿Cuánto podía ganar al mes en dinero, que pudiera decir: “tengo tanto dinero para llevar a la casa”, en el modelo anterior?*

**[13:10] JA:** Yo le voy a ser franco. Resulta que aparte del dinero que uno se ganaba como operador de ese vehículo, por los pasajeros que entraban, la gente pasaba por encima de la registradora o uno se las detenía, o si el vehículo tenía puerta trasera, abría la puerta trasera. En ocasiones le iba a uno mejor así, porque mucha gente se acostumbró a decir: “Me va a llevar en mil”. ¿Qué pasa? Uno dice: “Pues si yo lo dejo aquí otro se lo lleva”. Entonces, uno podía terminar, de salario, por ahí con \$110 (mil) o \$120.000 diarios. Aparte del rebusque, que entre comillas podía ser de \$50 (mil) en adelante, y a uno le podía ir supremamente bien. Inclusive, los mismos propietarios de los vehículos le decían a uno: “Usted con el rebusque, pague la alistada, pague esto”. Cuando nos vacunaban, que era otro serio problema, nosotros pagábamos las vacunas de ahí.

**[14:28] JDZ:** *¿Cómo era eso de las vacunas? ¿Con las pandillas de los barrios?*

**[14:35] JA:** Pandillas. Nosotros salíamos a San Francisco, ahí pagábamos una vacuna. En Guayabal, pagábamos otra y, en Medellín, otra. Cada una de \$25.000, eran \$75.000 que se pagaban a diario.

**[14:53] JDZ:** *Ustedes tenían el problema de que tenían que rebuscarse la plata diaria, muchos propietarios abusaban del tema de las vacunas y ustedes tenían que aguantar las vacunas, el riesgo de las bandas y el riesgo de ustedes mismos de guerrear a los pasajeros...*

**[15:12] JA:** Exactamente, porque el día que no tenía buena plata, entonces, ese día las vacunas te iban a acosar. ¿Qué ibas a hacer? Pues, no sé, muchas veces, hubo heridos y muertos entre los compañeros por ese tema.

**[15:31] JDZ:** *¿Cuál fue la razón por la que usted dijo: “Vamos a probar este nuevo modelo, estoy cansado del anterior, puede que me gane mucha más plata, pero no tengo calidad de vida, démosle la oportunidad a este nuevo modelo”? ¿Qué fue lo que le impulsó a arriesgar?*

**[15:12] JA:** Básicamente, dedicarle tiempo a la familia. Ese fue el factor número 1, que yo iba a tener más tiempo de descanso. Yo decía: “Bueno, si este modelo funciona, tiene que acabarse la guerra del centavo, por lógica”. Lo que nos decían a nosotros es que se iba a manejar una frecuencia. “Aquí sale un vehículo, en cinco minutos el otro, en cinco minutos el otro...”. ¿Eso qué indica?, que lo están rodando a una misma velocidad o una misma tendencia, entonces, no va a haber guerra. Iba a haber una Caja única, que anteriormente no existía. Antes uno tenía que liquidarle al dueño del vehículo o al encargado del vehículo, ¿cómo? Al él no le interesaba, usted debía llegarle con el dinero. Ahora, ¿qué? Que este vehículo no movilizó 200 pasajeros; no, movilizó 100. Pero, el que venía adelante movilizó 100 más que tú... ¡Movilizó los tuyos! Por eso, si uno se iba a una Caja única ya estaba más tranquilo. O, sea, ¿qué le trato de decir?: que nosotros con muchos o con pocos pasajeros nos vamos a ganar lo mismo. Ese modelo me motivó, me gustó mucho la explicación que me fueron dando en el proceso.

**[17:31] JDZ:** *Y cuando empezó con la Caja única, ¿la empresa cumplió con todo lo que le prometió? Es decir: “Van a hacer ocho horas”, ¿se las cumplió, tanto de salario, se lo cumplió?, o ¿hubo problemas en un ajuste de tiempo?*

**[17:40] JA:** Tal como nos lo plantearon, así lo han hecho, siempre. Inclusive, nos han favorecido más, porque de acuerdo a la movilidad, digamos, “el vehículo mío movilizaba 15.000 pasajeros en el mes, normalmente, pero se movió 20.000, es decir, 5.000 más o 2.000 más; entonces, a todos nos daban una bonificación con base a eso, nos mejoraban el salario. Nosotros iniciamos con dos salarios mínimos y se fueron ajustando ciertas cosas. Por ejemplo: “Les está yendo bien, han movido tantos pasajeros, les vamos a dar algo más”; empezaron las bonificaciones, luego

nos dieron dos pasajeros por viaje, y nos han cumplido económicamente, hasta ahora, lo han hecho.

**[18:40] JDZ:** *Dígame cómo se siente en todos los aspectos: laborales, sentimentales, familiares. ¿Qué beneficios trajo el modelo de la Caja única a su vida?*

**[18:55] JA:** Cambio del cielo a la tierra; cambió el ciento por ciento. Primero, lo que le decía: el descanso. Ya uno sabe que labora ocho, que labore nueve o 10 horas, porque es normal que suceda, pero usted cuenta de ocho horas en adelante de descanso. Cuenta con ese tiempo para ver a su familia, para estar en casa, para realizar sus vueltas, para programar cualquier labor, todo lo que tenga pendiente por hacer... Cuenta con el tiempo; para mí es lo más importante. Más que el dinero, el tiempo que usted pueda dedicarse a usted mismo y a la familia.

**[19:40] JDZ:** *Se siente mucho más estable...*

**[19:41] JA:** Sí. Mucho más estable. En la parte económica, considero que me pagan bien. Con eso vivo y vivo bien; y mi familia está bien. Tenemos el cubrimiento en salud, recreación, tenemos todo. Anteriormente podíamos tenerlo, pero no lo podíamos disfrutar... Hoy en día, sí. Tenemos dos días a la quincena, o tres, o hay veces hasta cuatro días de descanso en la quincena, de acuerdo a cómo se presente lo que estemos haciendo en la quincena, pero normalmente está en tres días de descanso. Aparte de que laboras ocho o diez horas, como le decía, cuentas con tres días adicionales para descansar, que tú los descansas, y que te los pagan...

**[20:50] JDZ:** *Para mí esto es suficiente, no sé si quiera agregar algo. De pronto alguna desventaja que todavía vea y que aún persiste, si existe algo que se pueda mejorar, es decir: "Aunque se hayan mejorado muchas cosas de mi vida, hay algo que yo quiero mejorar".*

**[21:15] JA:** Uno siempre tiene sueños y metas por alcanzar y cada una de ellas te lleva para que mejores tu vida interiormente y exteriormente. Eso ¿qué te indica?: Cada uno quiere ganar algo más, porque tenemos un sueño más grande. Digamos: “Yo de niño quise una bicicleta, y trabajé y fui mensajero y me gané con qué comprarme la bicicleta. Ya luego soñé con una moto, compré la moto”. Entonces, los sueños van creciendo y así mismo van creciendo tus deseos de salir adelante. Crear proyectos para vivir... Entonces, yo diría que, con el modelo que nos encontramos, es bien... Es bueno. Pero, decirte que le encuentre algo que haya que mejorar, no sé. De pronto, cuestiones de logística, pero nada que no se pueda superar.

**[22:16] JDZ:** *Cuando dice logística, es un poco el tema de programación de despachos...*

**[22:19] JA:** Sí, puede ser el tema de, digamos, aquí se trabaja con algo que se llama el “turno partido”. Personalmente, me ha tocado, pero muy poco. Digamos que existen la modalidad de que tú haces los viajes en la mañana, los cuatro primeros viajes, en la quincena. Digamos, yo en este momento, salgo a las 4:10 a.m. con el primer viaje y el último viaje lo hago a las 10:55, hablemos de dos horas por recorrido, o sea, antecitos de la 1:00 yo ya estoy entregando el vehículo. Me recibe el otro turno, sale a la 1:15 y él va terminando tipo 9:00 p.m. Pero hay otro turno que se llama el “turno partido”. El “turno partido” puede hacer dos viajes en la mañana y dos viajes en la tarde. Puede hacer un viaje a las 5:00 y puede hacer otro viaje a las 7:00, puede hacer un viaje a las 3:00 p.m. y otro a las 5:00 p.m. Puede estar todo el día en la terminal. Entonces, yo diría, –por qué le hablo que un poco de logística-, porque hay personas que se mueven cerca, y les tocan esos turnos, que son personas que, digamos, tienen que ir a Belén; terminan tipo 10:00 p.m., para coger transporte, muchas veces les toca pagar taxi. Pero, son cositas puntuales, son cosas que se pueden... Y depende también de cada operador.

**[24:00] JDZ:** *¿Ha visto que la empresa le ha apoyado para mejorar en su proceso de conducción? De pronto, capacitaciones, o le dicen: “Hay que mejorar esto o mira esta otra forma de conducción”. Algo que le ayude a mejorar...*

**[24:18] JA:** Cada año. Nosotros recibimos capacitación permanente, no solo en el área de conducción, sino en el área de talento humano; recursos humanos. En todo tipo de parámetros para la vida, en salud.

**[24:37] JDZ:** *¿Y le ha gustado?*

**[24:38] JA:** Claro, nosotros mes a mes, presentamos unos exámenes donde evalúan justamente lo que no están enseñando. Nos ha ido muy bien, gracias a Dios. Nos ha servido mucho, claro. Ante todo, esta labor es muy difícil porque estar manejando un público que es bien diferente. Tú llegas a un estrato cinco o seis, la gente es educada, y llegas a un uno o dos, donde son mierdas. Es diferente. Entonces, uno tiene que tener la capacidad de saber entender todas estas personas. Muchas veces, gente que sale de la oficina o de su trabajo, sale con rabia, indispuestos, se descargan con uno. Todas estas cositas nos han ayudado mucho a entender. Muchas veces, en el modelo anterior, uno saludaba al pasajero: “Buenos días...”. Haga de cuenta que no le dijeron nada. Ahora, no, ahora: “Buenos días, bienvenidos, ¿cómo está?”; y la gente se va encarretando con el cuento y va cambiando la cultura. Y eso nos ha ayudado mucho, bastante, las capacitaciones. Digamos que de un 100%, ya hay un 90% ajustado a estas cosas. (...) Antes, la misma gente lo ha dicho, lo que yo le decía que todo cambio trae sus peros, sus cosas buenas, sus malas, mientras entra el modelo a funcionar tal como debe de quedar. Y ha traído muchos beneficios, la gente le ha gustado; digamos que los pasajeros con movilidad reducida, ya tienen un vehículo en el que pueden transportarse económicamente. Y como eso, todo tipo, es decir, aquí no se deja a nadie... En vez de decir: “Yo le parto a todo el mundo, porque está mal vestido, lo voy a dejar... Yo lo llevo. Él tiene un compromiso y es pagarme a mí el pasaje y, después de que me lo pague, yo lo llevo. Y, así mismo, la persona bien encopetada,

que también utilizó el servicio, bien pueda. Pues a algunos no les gustará, pero así hablamos de inclusión...”

**[FIN]**