



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**“EMPRESAS Y EMPRESARIOS EN EL SISTEMA DE TRANSPORTE
PÚBLICO COLECTIVO MASIVO *METROBÚS* DE LA CIUDAD DE MÉXICO:
ESTUDIO DE CASO”**

IDÓNEA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS,
QUE EN LA MODALIDAD DE
REPORTE FINAL DE INVESTIGACIÓN

PRESENTA

MARITZA VALENCIA MURCIA
210381230

PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRA EN ESTUDIOS SOCIALES
LÍNEA ESTUDIOS LABORALES

DIRECTOR: DR. MIGUEL ÁNGEL GÓMEZ FONSECA

JURADOS:

DRA. LETICIA POGLIAGHI

DR. LUIS MELGOZA

IZTAPALAPA, D.F., FEBRERO DE 2013

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría que estas líneas sirvieran para expresar mi sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo.

Al Doctor Miguel Ángel Gómez, director de esta investigación, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de la misma, por la motivación, la paciencia y el apoyo recibidos en el transcurso de esta investigación.

También me gustaría agradecer a algunas personas que de manera importante ayudaron de manera desinteresada al desarrollo de esta investigación, el profesor Arnulfo Arteaga García y la periodista Sara Pantoja Fierros, fueron determinantes para conseguir contactos en el ámbito de los transportistas para el trabajo empírico.

A los transportistas, en especial a Nicolás Vásquez. Así mismo a Héctor Nájera, José Barragán, Jesús Padilla, entre otros, que me brindaron información clave para iniciar el camino de comprender la operación del transporte en México.

Así mismo, agradezco a aquellos amigos y amigas que estuvieron conmigo directa, o indirectamente, en esta estancia en México que ha terminado extendiéndose más de lo esperado, a Alejandra, Lourdes, Luis, Manuel Roberto y Eduardo.

Especial reconocimiento merece el interés mostrado por mi trabajo y las sugerencias recibidas por el sociólogo y amigo Andrés Correa García, por el constante ánimo infundido.

Un agradecimiento muy especial, por el apoyo, el ánimo constante, persistente de mi familia, no hubiera sido posible sin ellos.

A todas ellas y ellos, muchas gracias.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
Objeto de estudio y preguntas de investigación	6
DISEÑO METODOLÓGICO	26
El análisis de fuentes documentales.....	26
La entrevista.....	27
CAPÍTULO 1. CONTEXTO HISTÓRICO DEL TRANSPORTE COLECTIVO CONCESIONADO: DEL EMPRESARIO TRADICIONAL (CONCESIONARIO) AL EMPRESARIO RENTISTA.....	35
1.1 Los permisionarios de “el pulpo camionero”	36
1.2 La opción estatal: Servicio de transporte colectivo Ruta-100	37
1.3 El retorno a la opción privada: El fortalecimiento del transportista de microbuses, combis y camiones.....	38
CAPÍTULO 2. EL MODELO DE TRANSPORTE MASIVO POR AUTOBUSES TIPO BRT Y SU IMPLEMENTACIÓN EN EL SISTEMA DE TRANSPORTE URBANO DEL DISTRITO FEDERAL.....	43
2.1 Modelo de Transporte Masivo por Autobuses Tipo BRT (Bus Rapid Transit)	44
2.2 El modelo BRT en América Latina.....	50
2.3 Implementación del Modelo de Transporte BRT en el Distrito Federal.....	56
2.4 El BRT en el Corredor Insurgentes: Línea 1 de la Ciudad de México	61
2.4.1 Modificaciones legales al Sistema de Transporte y Vialidad para la implementación del sistema BRT.....	63
2.4.2 Encargados de la operación del corredor	64
2.4.3 Modificando la infraestructura urbana: creando espacios de trabajo	64
2.4.4 Unidades viales	66
2.4.5. Operación de cobro del servicio	67
CAPÍTULO 3. CONSTITUCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS CISA Y RECSA BAJO EL MODELO TIPO BRT (METROBÚS).....	68
3.1 Gestión del <i>antiguo</i> sistema de trabajo del concesionario	69
3.1.1 Algunos aspectos de cambio en la organización urbana y social de los concesionarios del transporte colectivo concesionado.....	70
3.2 Empresas operadoras del sistema BRT en el corredor Insurgentes: CISA S.A. y RECSA S.A.	74
3.2.1 Esquema administrativo.....	76
3.2.2 Espacios operativos de las empresas	77
3.2.3 Composición del parque automotor de las empresas operadoras: vendiendo kilómetros.....	77

CAPÍTULO 4. LA RECONFIGURACIÓN DEL EMPRESARIO DE CISA Y RECSA: DE NEGOCIANTES A EMPRESARIOS RENTISTAS	80
4.1 El negocio del transporte, viejos “empresarios”	83
4.2 Perfilando al socio-accionista de las empresas CISA y RECSA.	85
4.2.1 Perfil sociodemográfico	85
4.2.2 Estrategias y alianzas.....	88
4.2.3 Proceso subjetivo de la acumulación de capital	91
4.2.4 Injerencia del gobierno local en el esquema operativo.....	93
4.2.5 Organización del trabajo: gestión de la mano de obra	95
Capítulo 5. ALGUNAS CONCLUSIONES SOBRE LA FIGURA DEL EMPRESARIO DE METROBÚS: HALLAZGOS Y PROPUESTAS ANALÍTICAS	101
5.1. Bosquejando los hallazgos de la investigación	102
5.1.1. De concesionario a empresario	102
5.1.2. La emergencia del empresario transportista en Metrobús.....	106
5.1.3. Modificando prácticas empresariales	108
5.2. Líneas de investigación que deponen el estudio	111
5.3. Perspectivas de investigación	112
ANEXOS METODOLÓGICOS.....	113
Anexo 1. Relación de entrevistas realizadas con socios accionistas de distinto tipo de participación dentro de las empresas CISA y RECSA.....	113
Anexo 2. Relación de entrevistas realizadas de acuerdo al perfil sociodemográfico	113
LISTADO DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	114
BIBLIOGRAFÍA.....	115

INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta el planteamiento del problema de investigación, lo más amplio y detallado posible, tratando de ir de lo general a lo particular. Se trata de un bosquejo del objeto central de la investigación bajo el que se permite ir desglosando los objetivos específicos a través de los cuales se logra concretar las perspectivas analíticas propuestas. A su vez, en este aparte se presenta el diseño metodológico considerado para el desarrollo de la investigación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Objeto de estudio y preguntas de investigación

En el Distrito Federal, especialmente desde los años 60 (1960), la operación del sistema de transporte colectivo urbano¹ concesionado, ha sido prestada por individuos a quienes se les concedían permisos o concesiones, para prestar el servicio de transporte público. Es de aclarar que en medio de este panorama hubo un “oasis” en el servicio de transporte urbano que se dio a través del Sistema Metropolitano de Transporte 100 o Ruta 100, empresa oficial del gobierno local que prestó el servicio de transporte público urbano y que llegó a considerarse como *una época de oro del servicio público de transporte, fundamentado en una política social de subsidios plenamente justificada* (Legorreta, 2004), operó entre el año 1981 y 1995. Pero una vez que esta empresa fue liquidada, la subasta de las concesiones se reinició y se incrementó. Estas concesiones otorgadas por entidades del gobierno han permitido que transportistas individuales, de manera privada, presten el servicio de transporte urbano haciendo uso de la infraestructura pública (vías, semaforización, entre otros) de la ciudad.

¹ “Se entiende que el servicio de transporte colectivo urbano, es una actividad técnica, realizada con el propósito de satisfacer la necesidad de carácter general consistente en el traslado de las personas de un lugar a otro, dentro de una ruta fija y de acuerdo a horarios preestablecidos; cuyo cumplimiento, uniforme y continuo, debe ser asegurado, regulado y controlado por los gobernantes” (Ruíz, J. 2002)

De modo que la regulación del sistema por parte del gobierno se ha dado principalmente en la entrega de las concesiones y por la regulación de las tarifas. Esta oscilante intervención del gobierno en la operación del transporte ha venido generando, cada vez más, una creciente operación autónoma del sector privado para la prestación del servicio de transporte. Lo que ha logrado un creciente número de vehículos en condiciones físicas deficientes, con una precaria calidad del servicio (choques, groserías, molestias), con un continuo rediseño anárquico de rutas y ramales implementada por conveniencia de los permisionarios, en conclusión, todo un esquema deficiente que no lograba ser reestructurado por parte del gobierno.

Aún bajo estas condiciones, el servicio de transporte colectivo concesionado se institucionalizó como la modalidad con la mayor participación en el número de viajes², representando alrededor del 58% de los desplazamientos en la metrópoli (Navarro, 2005). Esta condición les ha puesto a los concesionarios en una posición cómoda, tradicional, pasiva, frente a la necesidad de brindar un mejor servicio al usuario, esto es, modernizar el parque automotor existente, reestructurar el esquema operativo y administrativo bajo el que han operado durante décadas, entre otros aspectos.

Frente a esta problemática del transporte cada actor (gobierno, concesionarios) tiene un argumento que justifica el mantenimiento de esta condición. Desde la postura del concesionario, el gobierno ha congelado el incremento a la tarifa como un elemento de presión para recuperar control sobre el sistema de transporte. Pero esto ha conllevado, indican los concesionarios, a que no les sea posible tener dinero excedente para la renovación de los vehículos con que

² En la Ciudad de México cerca de 30 mil unidades de transporte colectivo terrestre circulan diariamente generando empleo aproximadamente a 90 mil personas. Cada unidad transporta en promedio a 700/personas por día, con una tarifa promedio de \$3.00 (tres pesos) [en microbús]. Según datos estadísticos, el transporte representa la quinta economía más importante en la Ciudad de México generando una derrama económica de cuando menos \$42,000,000 (cuarenta y dos millones de pesos) diariamente” (Martínez, 2010))

prestan el servicio. Así mismo, identifican que hay poco control y regulación en el uso de las vías, lo que genera monopolios en las rutas y ramales asignados, permitiendo que estas designaciones queden en manos de los líderes transportistas, quienes mantienen pactos internos con algunas autoridades, por lo que los niveles de competencia se incrementan, generando condiciones inseguras, incómodas para los usuarios, propias de un esquema identificado como una *guerra del centavo*, o de los pesos. Luego, desde la postura del gobierno, se considera que el sector presta un servicio deficiente, obsoleto, inseguro, bajo un esquema básico³, fragmentado, y que por tanto no hay condiciones para generar un incremento en las tarifas.

Otro aspecto, en relación con lo dicho, que identifica Bacelis, y que parece muy importante frente a la postura “empresarial” de estos sujetos, es *que el Estado ha sido heredero de una relación perversa de corporativismo hacia los transportistas, y de desatención para con los usuarios y ciudadanos en general* (Bacelis, 2003). Este señalamiento aduce al uso del concepto de corporativismo usado en México para designar una forma de relación de subordinación (De la Garza, 1994), en este caso sería de los transportistas al gobierno.

Bajo estas condiciones, en términos generales, algunos autores han considerado al concesionario como un rentista, a partir de identificar que su acción se limita a la espera diaria de la renta o cuenta que se genera por ser dueño de la concesión o permiso para operar un vehículo que le ha sido otorgado por el gobierno local de turno. Aunque la denominación de rentista no es explícita y se considera con reservas en ciertos estudios sobre el concesionario del Distrito Federal (Martínez, 2010) (León, 2011) (Navarro, 2005), en general se alude a un sujeto que se lucra de una concesión bajo diversas modalidades, como propietario, como operario, como arrendador, contratista (Martínez, 2010). Y ciertamente, parte de los ingresos percibidos, o desde el

³ Lo que ha sido calificado en algunas investigaciones de igual modo como artesanal (Navarro, 2005)

análisis de algunas trayectorias evolutivas desde su estatus como concesionario (microbusero), apuntan en tal sentido. Sin embargo, como veremos posteriormente, el arribo a esta condición bajo una figura clásica, tendrá lugar, en algunos casos, estando en calidad de accionistas de las empresas operadoras del servicio de transporte Metrobús.

En este caso entendemos al concesionario como un sujeto que ha tenido la capacidad de poner en juego ciertos recursos tales como un *saber hacer*, ciertos *capitales de tipo económico, político, conocimientos (que no necesariamente han sido adquiridos de modo formal, en una institución educativa)*, y *relaciones sociales para su reproducción y sobrevivencia* (Chávez y Raffo, 2003), los cuales han sido conquistados en el contexto del esquema operativo del sistema de transporte colectivo concesionado. De modo que son saberes que se han generado bajo unas condiciones y en un espacio social de tipo informal, precario, envuelto *de posibilidades y riesgos, decisiones y amenazas, confrontación y cooperación*, en la búsqueda de acumulación a través de la explotación del bien que posee (concesión) lo que lo ha constituido como un *marginal* para ciertos sectores modernos de la economía y, actualmente, en algunos casos, de los nuevos proyectos que se gestan para el transporte urbano, que buscan figuras capaces de amoldarse a los requerimientos de las expresiones de modernidad que propenden por actuales modos de prestar el servicio de transporte en la ciudad.

Aún bajo las diversas condiciones bajo las que se ha organizado el sistema de transporte, inserto en diversas tramas de relaciones de tipo institucional, estatal, burocráticas, de mercado, puede entenderse al concesionario como un *agente social* que produce y reproduce prácticas de tipo empresarial (manejo de cierto capital económico, contratación de mano de obra, gestión de la concesión, renta de placas, mantenimiento y reproducción de redes políticas, entre otras), que mantiene un margen de autonomía individual, la posibilidad de acción, de

agencia, en relación con la gestión, mantenimiento y reproducción de su concesión⁴.

Así mismo, la dificultad de plantearlo como sujeto empresario, está dada desde el criterio con el que administra el “negocio” del transporte, dado que se identifica como un sujeto que viene operando en una *economía que busca la satisfacción de lo necesario*, esto es, de obtener al menos para pagar sus gastos (Weber, 1974), lo que sería la obtención de la renta diaria⁵ mediante el provecho de la concesión. Esta actitud se puede considerar como “tradicionalista”, un *leit motiv precapitalista*, que no exime al sujeto de un carácter mercantilista, comercial, pero sin abandonar un “espíritu tradicionalista”, que se alienta por un *beneficio tradicional*, por un *cliente tradicional* (usuario con determinados esquemas culturales), por *transacciones tradicionales* (misma forma de pago, sin innovaciones tecnológicas que disminuyan riesgos por ejemplo de robo), en general por un *sistema tradicional* de llevar el negocio (Ibid, 1974). Desde esta perspectiva weberiana cabe reconocer al concesionario del transporte colectivo concesionado como un *empresario tradicionalista*.

De modo pues, que en estas diversas circunstancias que constituyen una dinámica compleja, problemática, para el esquema de gestión del transporte, en tanto, se busca instituir un servicio de transporte de estándares eficientes bajo modalidades modernas: se presenta la intervención del Gobierno del Distrito Federal a través de la implementación del modelo Metrobús.

Así, a partir del año 2005, el gobierno pone en operación el primer corredor vial exclusivo para autobuses de transporte masivo público, con estaciones de rápido acceso (paradas preestablecidas) con un formato de prepago del servicio. A este modo de operación se le ha denominado BRT (Bus Rapid Transit), y se ha convertido en la alternativa de movilidad predilecta a partir de la década de

⁴ Lo cual lo aleja de la figura lisa y llana de rentista

⁵ En el lenguaje común a los ingresos recurrentes no salariales se les denomina genéricamente como renta, lo cual no debe de confundirnos con la caracterización de rentista.

1990 para América Latina, y a partir del año 2000, para el Distrito Federal y otras ciudades mexicanas. Esta preferencia se debe a que el modelo permite reestructurar la operación del sistema de transporte colectivo concesionado, respondiendo de esta manera a las demandas por la modernización del transporte, por el cuidado del medio ambiente, y que su implementación se caracteriza por la aceptable viabilidad financiera en comparación con otros proyectos de transporte masivo. Asimismo porque permite incorporar nueva tecnología (autobuses articulados, software de información y comunicación) así como nuevos esquemas de administración y de organización del servicio de transporte urbano.

En términos generales la idea central del BRT es la de brindar un servicio de transporte que disminuya los tiempos de desplazamiento, incremente la calidad del servicio, disminuya los índices de contaminación ambiental por el uso de un tipo particular de vehículos, y genere economías de escala a las empresas operadoras (empresas privadas) (Lambarry y Rivas, 2010). Todas estas condiciones han sido tomadas en cuenta por el Gobierno del Distrito Federal para poner en marcha el modelo de transporte masivo urbano Metrobús.

Pero su implementación ha requerido el diseño y puesta en marcha de un cambio institucional gradual, esto es, del conjunto de normas, reglas, que han venido operando para el sistema de transporte colectivo concesionado y que ahora deben reajustarse para el modelo Metrobús. Se trata de generar una estructura institucional que se explica en términos de la trayectoria pasada, tomando en cuenta lo que indican algunos economistas institucionales como la *dependencia de la trayectoria* (Nelson y Sidney, 1982)

En el Distrito Federal el Programa de Desarrollo que propulsó este modelo de transporte se constituyó en el gobierno local entre los años 2000-2006, en éste, se puso de manifiesto la necesidad de generar cambios en el sistema de transporte, identificando que la poca atención en su óptimo desempeño

constituye una de las principales restricciones al ordenamiento urbano y a la preservación del medio ambiente (Programa de Desarrollo, 2000-2006: 66). Esta baja mediación que se identificaba que tenía el gobierno en la forma de operar el sistema de transporte colectivo concesionado, regulado más por usos y costumbres de los concesionarios a cargo, que por regulaciones legales, se considera que son las que habían dificultado las acciones del gobierno para la reordenación y planeación de tales servicios (Ibid, 2000-2006)

Mediante el modelo BRT el gobierno local ha intervenido el sistema de transporte colectivo concesionado con la intención de desmontar el esquema concesionado individual, de cierto modo romper con esa masa heterogénea de transportistas que habían logrado fortalecerse en el tiempo, agrupándose en organismos civiles, y apoyándose bajo alianzas de tipo político, de las autoridades de turno, etc., que les permitían seguir funcionando pese a presentar una modalidad operativa *artesanal*, de bajos estándares productivos, tanto para el concesionario mismo como para el gobierno y ciudadanos en general (Navarro, 2005). La introducción de este sistema ha significado la oportunidad de desmembrar este amorfo tejido social, al deponerles la certeza jurídica de la concesión individual, y pasar ahora a modificarla dentro de un esquema de tipo empresarial, es decir conmutar una concesión individual en una colectiva.

No todos los concesionarios individuales pudieron (ni podrán) participar del esquema propuesto. El número lo determina el gobierno a través razonamientos de estudios de mercado y, posteriormente, de acuerdo con capacidades de tipo económico, político, esto se determina al interior de la organización civil en la que se agrupan los concesionarios individuales. Dentro de esta organización se pueden identificar dos motivos importantes que han mediado la participación de los concesionarios en el modelo Metrobús, uno, por el tipo de alianzas y fortalezas económicas, políticas que hubiesen acumulado como concesionarios dentro de las organizaciones civiles (cooperativas, sindicatos) bajo las que se

agrupaban, y dos, por la actitud hacia el cambio que pudieron tener frente al cumplimiento de un nuevo rol de tipo empresarial, colectivo, y ya no como únicos administradores de su concesión.

Estas condiciones estuvieron presentes en los casos de los dos primeros corredores implementados, el Corredor Insurgentes y Corredor del Eje 4 Sur, llamados líneas 1 y 2. El corredor de la línea 1, está operado por dos empresas constituidas por transportistas concesionarios del transporte colectivo (ruta 1 y 2 principalmente). Así mismo, el corredor de la línea 2, de igual modo se concedió a cuatro empresas de transportistas de las antiguas rutas 11, 27, 49, 53 y 110. Por el contrario el corredor de la línea 3, pasó a ser administrado por el grupo empresarial Autobuses de Oriente (ADO) quien conformó la empresa Movilidad Integral de Vanguardia (MIV). La empresa se compone de accionistas del grupo empresarial ADO⁶ y, actualmente, por unos pocos concesionarios de las rutas 1, 3 y 88, que el gobierno sugirió que debían participar a través de la *declaratoria de necesidad del servicio*, pero finalmente fueron desplazados de una acción empresarial al interior de la empresa, por la compra de su concesión y por relegarlos a una participación sin voz ni voto en su gestión, lo que les ha puesto en una posición que podría definirse como de *rentistas* de la concesión.

Hubo dos alternativas que asumieron estos transportistas del corredor línea 3, o vender su concesión a la empresa MIV (a socios de ADO), o quedarse como un tipo particular de socio en la empresa⁷, que se limita a recibir un monto mensual, sin derecho a intervención. A este lucro se le denomina renta en la medida que no es producto del trabajo, de modo que rentista se define como *un agente social que no participa activamente en el proceso de producción, aunque participa activamente en los frutos del producto* (González, 2007).

⁶ La empresa suscrita para la participación con Movilidad Integral de Vanguardia es Transportes Masivos Transportalia que se aduce forma parte del grupo empresarial ADO. Transportalia también participó de la licitación que se abrió en el mes de mayo del 2010 para la operación y el mantenimiento de la línea 1 “centro histórico –Buenavista” del tranvía de la Ciudad de México. Este proyecto resultó descartado.

⁷ Escritura 70439. Notaría 7 del Distrito Federal. Diciembre 11 de 2010.

Y finalmente está el caso del Corredor de la Línea 4, esta operación se entregó a la empresa Conexión-Aeropuerto S.A. de C.V., compuesta por 150 empresarios transportistas, pero de los cuales no se encuentran datos precisos sobre qué rutas participan, o qué tipo de empresarios son los que han invertido en esta empresa, al menos se conoce que el director general es el mismo de la empresa CISA, la empresa que opera parte del corredor de la línea 1⁸.

La propuesta operativa del modelo Metrobús indica un tipo de gestión mixta, entre el ente público y privado. Esto es, que la parte de la infraestructura pública que requiera el sistema: la reconstrucción de las vías, estaciones, andenes, corra por cuenta de recursos públicos del gobierno local, mientras la operación del sistema, la compra y operación de las unidades, sea por cuenta de la empresa privada. Pero esta operación de la empresa privada tendrá la intervención del gobierno, quien planeará y administrará el esquema operativo del sistema.

La acción del gobierno incluye dar en licitación el recaudo y administración de los recursos que entran por pago de pasajes, gestiona la vigilancia y mantenimiento de las estaciones, estipula las horas de salida y los tiempos de parada de las unidades en las estaciones, controla el cumplimiento de los programas de mantenimiento de las unidades que prestan el servicio, determina el volumen de unidades que debe adquirir la empresa operadora para cumplir con la demanda del servicio, entre otras. En general el gobierno pasa a ser un gestor más del esquema productivo del sistema que implementa.

Lo que ha hecho el gobierno entonces es componer las condiciones para que se genere una estructura jerárquica, que al interior de las nuevas empresas

⁸ Se dice que son *transportistas del Distrito Federal* los que componen la empresa de la línea 4, sin embargo se generan inquietudes dado el volumen de inversión que hicieron estos transportistas, dado que el título concesión señala que les dieron 20 años por el monto de la inversión que hicieron, difiriendo de los 10 años que dieron de concesión a los tres corredores anteriores. (Valdez. Ilich, 2012) y (Acta de la Segunda Sesión Ordinaria 2012 del Consejo Directivo de Metrobús. Mayo de 2012).

operadoras muestran dos trayectorias empresariales, por un lado, quienes deciden desplegar sus talentos, capacidades y competencias acumuladas en ese “viejo” sistema de transporte y propulsarlas hacia la conformación de un *agente nuevo*, que está formando conocimientos técnicos, experiencias, talentos que le demanda este tipo de *planificación moderna* del transporte, de lo empresarial (Laurin- Frenette, 1989). Que sin embargo no lo excluye de recibir dividendos por las acciones (concesiones) que tiene en la empresa, aunque su ingreso y actividad relevante es la de un sujeto con funciones de tipo empresarial. Y por otro, aquel que decide vincularse de modo más pasivo, confiando en las acciones que toma y propone ese primer sujeto empresario, es un accionista de la empresa pero no participa del área directiva, en algunos casos porque prefiere seguir ejerciendo su gestión como concesionario individual en alguna de las más de 100 rutas del transporte colectivo concesionado (de las 195 que se reportaban antes de la implementación de Metrobús), que siguen activas en la red vial del Distrito Federal.

En general se considera que estos sujetos asumen una posición frente a la posesión de su concesión, una más activa que la otra, pero las dos, tomando en cuenta el contexto que dispone Metrobús, de manejo y recepción de los recursos, de gestión e intermediación para créditos, de distribución de tiempos y recorridos de sus unidades, pueden ser considerados como empresarios-rentistas. Se busca que un concepto no desvirtúe al otro, pero sí puede decirse que convive la doble figura, que se postula como contradictoria desde la ubicación subjetivamente percibida por los sujetos y su posición en la estructura.

Por otro lado, el desarrollo del modelo BRT, está determinado por condiciones propias de cada contexto. Podemos ver dos casos latinoamericanos que ilustran esta idea. El primero, en Curitiba, donde gran parte de la implementación de una Red de Transporte soportada en el modelo BRT se le ha adjudicado a Jaime Lerner, quien fue tres veces alcalde de la ciudad, desde su condición profesional de arquitecto y urbanista. El segundo, en Bogotá, con la red de transporte

Transmilenio, que fue gestada e implementada entre los gobiernos de Enrique Peñalosa y Antanas Mockus, a quienes se considera que tuvieron un énfasis administrativo que se movió entre políticas de infraestructura, espacio público y cultura ciudadana. Regresando al caso del Distrito Federal, este sistema de transporte se empieza a consolidar desde las propuestas del gobierno de Andrés Manuel López Obrador en el año 2000. Las propuestas buscaban reorganizarlo y así mismo generar para el Distrito, espacios de inversión (por la participación de empresas fiduciarias (bancos), empresas recaudadoras, empresas automotrices, entre otras) y obtener lucros de entidades como el Banco Mundial que estimulan económicamente a los países que implementan proyectos tendientes a la disminución de gases contaminantes y en general de protección al medio ambiente)⁹.

Es posible identificar ciertas particularidades en la implementación de los cuatro corredores viales actuales, líneas 1, 2, 3 y 4. La línea 1, va sobre Insurgentes Norte, Centro y Sur, y se encuentra operada por las empresas Corredor Insurgentes S.A. de C. V. (CISA) y Corredor Insurgentes sur Rey Cuauhtémoc S.A. de C. V. (RECSA). La empresa CISA está compuesta por ex concesionarios de la ruta 2 (Unión de Taxistas de Reforma y Ramales Ruta 2 A.C) y la empresa RECSA se compone de ex concesionarios, principalmente, de la ruta 1. La línea 2 tiene la ruta Eje 4 Sur y Prolongación Plutarco Elías Calles, está operada por los ex concesionarios de las rutas 11, 27, 49, 53 y 110 que conformaron las empresas Corredor Oriente – Poniente (COPSA), Corredor Tacubaya – Tepalcates, Transportes Sánchez Armas Juan José S.A., y Corredor Eje 4 - 17 de Marzo. La línea 3, se implementó en el Eje 1 Poniente Calzada Vallejo, Poniente Prolongación guerrero, Poniente Guerrero, Puente de Alvarado, Balderas, Av. Chapultepec - Dr. Río de la Loza y Eje 1 Poniente Cuauhtémoc, y está operada por la empresa Movilidad Integral de Vanguardia S.A. que tiene aún algunos ex concesionarios de las rutas 1, 3 y 88. Y la línea 4 va a través de

⁹ “Se prevé que el proyecto que se aplicará en varias ciudades atraiga inversiones públicas y privadas por unos dos mil 300 millones de dólares, equivalentes a 87 por ciento de su costo total, de acuerdo con el Banco”. (Arteaga, 2010)

las rutas sur y norte. La ruta sur va sobre el Eje 1 Norte (Mosqueta), Juan Cuamatzin, Eje 1 Oriente (Anillo de Circunvalación), Eje 2 Oriente (Congreso de la Unión) y Eje 3 Oriente (Ing. Eduardo Molina). La ruta norte se implementó en Puente de Alvarado, República de Venezuela, Héroe de Nacozari, General Miguel Alemán, Eje 3 Oriente (sobre Ing. Eduardo Molina), Fuerza Aérea Mexicana y Circuito interno del Aeropuerto. Este corredor es operado por la empresa Conexión Centro Aeropuerto S. A. de C. V, y quien se encuentra a cargo como representante es Jesús Padilla, encargado a su vez de la empresa CISA, del corredor Insurgentes línea 1.

Específicamente, se pondrá el énfasis en el corredor Insurgentes, denominado línea 1. La información de los otros tres corredores, que en algunos casos (corredor 4) es escasa dada su reciente configuración, aportará elementos complementarios no solo para las conclusiones de este trabajo sino para la necesaria estructuración de una línea investigativa de esta temática. El corredor de Insurgentes se considera emblemático no solo por ser el primero que se implementó para la ciudad, sino porque presenta casos igualmente sui géneris en cuanto a los concesionarios que conforman las empresas operadoras. Estos concesionarios se han empezado a involucrar en negociaciones con el gobierno local desde tiempo atrás de la puesta en marcha del Corredor Insurgentes en el año 2005, y han empezado a gestar acciones para definir el tipo de participación que tendrían en las empresas operadoras. En tal sentido han empezado un proceso de reconfiguración empresarial, de interrelación entre estructuras – subjetividades – acciones (Hernández, 2006), de construir nuevos aprendizajes, experiencias, conocimientos, por lo que se pueden considerar como sujetos en proceso de formación empresarial.

Por estas condiciones, se trata de generar una caracterización de este sujeto empresario, de su condición social, considerando el contexto en el que opera, con qué otros sujetos interactúa, dentro y fuera de la empresa, con qué tipo de instituciones se relaciona, el contexto social, económico, profesional que lo

define como un sujeto con una cultura, con una cierta construcción subjetiva, de sentidos y significados sobre la acción que realiza.

De igual modo, para caracterizar el proceso de gestión de los empresarios a cargo de las empresas CISA y RECSA, se requiere realizar el proceso de reconstrucción teórica de la empresa, es decir, qué tipo de empresa se constituye, cómo se diseñan e implementan las diversas estrategias empresariales en las que operan, teniendo como marco operativo el establecido por el organismo público Metrobús. Metrobús opera estos corredores a través de un esquema de tres empresas: las empresas operadoras, la empresa fiduciaria y la empresa recaudadora o de peaje. Estas empresas son seleccionadas por licitación hecha por el corporativo Metrobús, y en este sentido, las empresas operadoras, CISA, RECSA y RTP (empresa gubernamental), deben garantizar la disponibilidad de un parque vehicular con los respectivos colores distintivos, nomenclatura y señalizaciones internas y externas necesarias según el corporativo. Además, contar con el número de conductores indicados para la prestación del servicio debidamente capacitados.

Así mismo, presentar un esquema operativo y administrativo óptimo para el desarrollo de la empresa, esto es, mecánicos, servicio de limpieza, supervisores, secretarías, etc., y garantizar que tienen pólizas de seguros para los autobuses, de responsabilidad civil por daños al usuario y a terceros de los autobuses (Gaceta Oficial del Distrito Federal, 2010: 22-23). Es por tanto la empresa, entendida como un actor colectivo que también compone y determina las acciones y estrategias empresariales del empresario, que permite determinar hasta qué punto pone en juego las capacidades de los sujetos empresarios, las habilidades y estrategias acumuladas (Bunel & Prévot, 1995) (Comín, C. F., y Martín, A. P., 2003) (Hernández, 2006) (Luna Ledesma & Puga Espinosa, 2007). Así pues, las acciones de estos sujetos empresarios no operan de manera aislada a la empresa, a su estructura administrativa, al tipo de actividad que desarrolla, al tipo de acuerdos que han gestado de manera externa (Metrobús) a

la operación interna de la empresa. Se trata entonces de generar un análisis de lo social en relación con el sujeto empresario, en un contexto determinado. Desde Giddens se puede retomar lo siguiente al respecto:

“1. Todos los seres humanos son agentes entendidos. Esto significa que todos los actores sociales saben mucho sobre las condiciones y consecuencias de lo que hacen en su vida cotidiana, donde además, son capaces de explicar discursivamente lo que hacen y las razones de su hacer. 2. El entendimiento de los actores humanos está siempre acotado en parte por lo inconsistente y en parte por las condiciones inadvertidas/consecuencias no buscadas de la acción. 3. El estudio del contexto, o de las contextualidades, de una interacción, es inherente a la investigación de una reproducción social” (Giddens, 1995)

En estos términos, esta investigación centra su interés en el análisis del proceso de implementación del modelo de transporte tipo BRT y sus implicaciones en los empresarios que están a cargo de las empresas Corredor Insurgentes S.A. de C. V. (CISA) y Corredor Insurgentes sur Rey Cuauhtémoc S.A. de C. V. (RECSA), que operan el Corredor Insurgentes, Línea 1. Concretamente, estas implicaciones aluden a un proceso reconstitutivo del empresario de estas empresas, relacionado con las prácticas empresariales que ha debido implementar, teniendo como punto de contraste su condición previa de concesionario del sistema de transporte colectivo, como *empresario tradicionalista*. Son empresarios que provienen de un sistema que bajo sus diversas reestructuraciones, les ha constituido como una masa heterogénea, con capitales económicos, culturales, sociales diferenciados, con corrientes de pensamiento distintas, pero con un punto en común: ser permisionarios del sistema de transporte urbano. Se trata entonces de analizar los procesos de cambio del concesionario, relacionados con el contexto en el cual se ha desarrollado. ¿Qué elementos de la acción empresarial precaria, informal, permanecen? y ¿cuáles significaciones se transforman en este proceso hacia empresarios-rentistas?

De este modo consideramos que la definición de empresario que apunta a un actor social que dirige una empresa, toma decisiones, que implementa prácticas

empresariales para dirigir la empresa, sea o no el propietario del capital (Hernández, 2003), nos resulta pertinente para el análisis de la trayectoria de gestión del empresario-rentista de CISA y RECSA, pero no lo precisa. Hay un proceso de cambio, en el cual el concesionario se ha visto abocado a modificar la gestión del esquema productivo en el que operaba el servicio de transporte, frente a los cambios establecidos por el gobierno local. Ahora su función empresarial se ve establecida en la compra y gestión de las unidades con que se presta el servicio de transporte en los corredores. Esta función incluye por tanto, la selección, contratación y gestión de la mano de obra contratada para operar las unidades. Los otros aspectos de la operación del sistema (de los que se encargaba antes como concesionario), tales como el recaudo del ingreso por el servicio, la distribución y administración de este ingreso, la planeación de tiempos, el número de unidades requeridas por el servicio determinada por los volúmenes de usuarios atendidos, la medición de los niveles de satisfacción y demandas de los usuarios frente al servicio, entre otros aspectos, están regulados por el organismo Metrobús.

En este proceso reconfigurativo de los empresarios se constituyen diversos significados, subjetividades, que se analizan desde el tipo de participación que los accionistas de las empresas han asumido. Para ello se han considerado cuatro formas de participación dentro de las dos empresas CISA y RECSA: uno, como socios accionistas y directivos de la empresa (voz y voto); dos, como socios accionistas y empleados de la empresa (con voz pero sin voto); tres, como socios accionistas con voz y voto dentro de la empresa y cuatro, con voz pero sin voto en las gestiones de la empresa.

Bajo cualquiera de estas cuatro formas de participación los sujetos se hacen beneficiarios de una renta, ya que por cada concesión, que representa una acción, reciben entre 4200 y 6500 pesos mensuales. Uno u otro valor depende de condiciones previas como concesionario, por ejemplo, por la incidencia de la ruta en la que prestaba el servicio en el recorrido del reformado corredor vial.

Estas cuatro formas de generar el análisis de los sujetos empresarios que componen las empresas CISA y RECSA, ha permitido que se visibilicen dos trayectorias, ya señaladas, con las que se constituyen estos sujetos. Hemos dicho que hay un tipo de empresario que se ha fortalecido en su capacidad empresarial a partir de su gestión como concesionario, desde las capacidades y competencias que acumuló dentro del esquema operativo del transporte colectivo concesionado, y en esa medida puede ser considerado un empresario en proceso de formación, un protoempresario. Que por su participación como socio accionista dentro de la empresa no omite la condición principal de esta condición, y es recibir una renta mensual de acuerdo con el número de concesiones (acciones) que tiene en la empresa. Estos empresarios participan de la empresa como directivos y con ciertas acotaciones, se trata de los socios accionistas que tienen voz y voto.

Así mismo se identifica un segundo tipo de empresario, aquel que en el “viejo” esquema tenía una o pocas concesiones a su nombre, que no tuvo una activa participación en las organizaciones civiles que gestionaban la ruta, o fue nula, pero que, sin embargo, debía encargarse de la gestión de la concesión: mantener en regla los documentos del vehículo, o al menos tener los contactos institucionales para que aún con sus permisos vencidos siguiera operando, contratar al *chofer* de su vehículo, que en muchos casos era un proceso hecho con regularidad, dado que por el tipo precario de condiciones laborales esta población puede ser intermitente, correr con gastos o gestiones para evadir la responsabilidad, en caso de caso de accidentes viales que comprometieran a usuarios, etc.

Se trata de un empresario que acota sus acciones dentro de la empresa, que espera de manera más pasiva el pago que le corresponde, quincenal o mensualmente, dependiendo de las estatutos de la empresa, y de acuerdo al número de concesiones, que tenga adscritas a la sociedad. A este tipo de empresario se le circunscribe en mayor medida a una condición de mero

rentista. El tipo de participación en la empresa se identifica como socio accionista con derecho de voz pero no de voto, como socio accionista y empleado (operador de autobús, funcionario administrativo, etc.). Por otro lado, algunos de los sujetos que podrían ubicarse dentro de esta condición, continúan operando en el sistema de transporte colectivo concesionado.

A través de este panorama planteado, se va a entender como empresario-rentista, aquel sujeto que fue previamente concesionario y que decide vincularse como socio accionista de la empresa operadora del sistema de transporte masivo Metrobús. Independientemente que se ubique en una u otra trayectoria empresarial identificada. Su participación como empresario se define a partir del derecho que le proporciona el haber sido dueño de una concesión. Se considera entonces que este empresario-rentista es un sujeto reconfigurado, que puede por una lado optar por poner en juego tales capacidades y experiencias que hemos señalado que ha desarrollado en el transporte colectivo concesionado, que se hace tangible como directivo o como accionista con derecho a voz y voto dentro de la empresa, y por otro, que se ha constituido bajo una condición neta de sujeto rentista.

Esta ambigüedad en su acción se identifica que está constituida desde condiciones individuales, colectivas, del contexto en el que se desarrolla como sujeto social.

Poner conceptualmente la noción de rentista a la par con la noción de empresario, ha sido la alternativa para denotar la doble condición que han asumido estos sujetos reconfigurados, uno, como un sujeto que tienen poder de decisión, que resuelve problemas, planea estrategias, diseña y organiza el trabajo dentro de la empresa (Gutiérrez y Hernández, 1999), y dos, como un sujeto que visibiliza su participación en la empresa como una fuente de dinero fija, quincenal o mensual, a partir de la acción(es) que tiene en la empresa. Estas dos trayectorias empresariales, de participación, estarían presionadas por

dos ámbitos, el institucional, desde el modelo Metrobús, y el personal, que contiene una *visión de la vida*, de los negocios, de ser empresario, dado desde su condición de empresario tradicionalista (concesionario), que se ha constituido en un medio que envuelve lo precario, informal, paternalista. Que se encuentra además, dentro de un proceso de “profesionalización”, de construcción de otros sentidos, significados, es un empresario-rentista que se encuentra en una primera “fase” de aprendizaje, “embrional”, un proto-empresario, que por tanto, permite considerar tal reconfiguración desde la condición de empresario y de rentista.

Así mismo, se está considerando que hay diversas *capacidades subjetivas de darle sentido a la situación*, al contexto, como indica De la Garza, donde las estructuras tienen diversos niveles, desde el carácter económico reproductivo hasta las de orden subjetivo: culturales, de personalidad, de razonamiento cotidiano, entre otras, y en ese sentido se pueden dar discontinuidades, *lo que permitiría que el sujeto construya decisiones a través de la construcción de configuraciones, dado que hay diversos niveles de la subjetividad* (De la Garza, 1994).

La noción de empresario tiene diversas perspectivas teóricas. En algunos casos el empresario se estudia como un actor innovador (entrepreneur), donde el examen de su conducta empresarial permite entender aspectos del desarrollo de una economía (Schumpeter, 1944). O como empresarios de Vanguardia, donde se da cuenta del comportamiento de empresarios agropecuarios con propuestas de tipo innovador (Sesto, 2005). O desde el estudio de las funciones del empresario bajo conceptos de incertidumbre, de riesgo (Knight, 1947) (Llorden, 1994). Como empresarios que solo buscan el beneficio individual (Veblen, 1932). Como empresarios reconfigurados hacia nuevos cuadros técnicos, managers, administradores, tecnócratas (Laurin, 1989) (Galbraith, 1972).

En este caso, al referirnos a un empresario de transporte se está tratando, como se ha enfatizado, de un sujeto social que tiene unas condiciones particulares constituidas desde el ámbito personal, familiar, de su origen, con una determinada cultura proto-empresarial, que por tanto dificulta el análisis bajo los esquemas conceptuales en que han estudiado los empresarios de banca, de la industria, de la manufactura. No se considera oportuno por ejemplo indicar que se trata de *empresarios emprendedores*, propositivos, que han conducido al sistema de transporte colectivo concesionado a un esquema de operación moderno, que han introducido modificaciones de tipo técnico-tecnológico, y que por tanto han marcado cambios de tipo social, cultural, económico, productivo, en el ámbito del transporte urbano del Distrito Federal (Schumpeter, 1944). No encontramos que podamos aludir categóricamente a sujetos con conocimientos técnicos especializados que han sido cooptados por el Estado como trabajadores para la puesta en marcha del sistema (Galbraith, 1972). Hallamos mayor coherencia cuando indicamos que se trata de sujetos que se acondicionan, que se reconfiguran de acuerdo con un proceso de reestructuración de tipo operativo y administrativo, por parte del gobierno local. De sujetos sociales que pueden interpretar el esquema impuesto, que tienen un proceso subjetivo, reflexivo, donde interviene la cultura, su origen social, los intereses, su formación educativa, sus redes, etc. (Hernández, 2003) (Dávila, 2008). Donde está presente de modo irreductible un marco institucional en las prácticas o estrategias que asumen los individuos, no se trata de un sujeto que se potencializa de modo aislado. Lo que se entiende es que estos empresarios-rentistas del modelo Metrobús deben aprender a jugar a propósito de estas normas impuestas.

Bajo todos estos aspectos, la pregunta que orienta esta investigación es ¿cómo se han reconfigurado estos empresarios frente a este reciente reto impuesto por el gobierno local, tomando en cuenta su pasado empresarial, informal, precario? La pregunta reitera implícitamente que estas reestructuraciones en la gestión del

transporte a través de corredores viales no se formularon desde los concesionarios, sino desde el ente público.

Pese a las problemáticas que los concesionarios identifican en el sistema de transporte colectivo, tales como inseguro (por atracos continuos), que operan sin garantías jurídicas que les permita exigir al gobierno incrementos continuos de la tarifa (Ríos, enero de 2012), etc., el ingreso mensual que estiman en este sistema les podía generar entre 20 y 30 mil pesos mensuales, que provienen de las entregas de renta diarias que hacen los *choferes*, que es alrededor de 1400 pesos. Mientras que el sistema de Metrobús les genera de manera fija, como socios accionistas, un ingreso entre 4000 y 6.500 pesos mensuales. Por tanto, podría decirse que algunos concesionarios se encontraban en una condición productiva cómoda, por lo que de manera complementaria otras preguntas de investigación que se generaron fueron ¿cómo han abordado estas disposiciones estos empresarios? Esto es, ¿se fortalecieron, se debilitaron? No debe olvidarse que estamos refiriéndonos a concesionarios con una amplia diversidad de condiciones.

El objetivo es discutir el proceso constitutivo de un actor que ahora incide en una nueva modalidad del ámbito empresarial y del transporte, ¿hacia dónde se resolverá la reconfiguración de este sujeto empresarial transportista? ¿Acaso retorne al esquema del transporte colectivo concesionado para reestructurarlo desde una nueva visión de mercado, productiva, técnica e innovadora? ¿Probablemente se siga moviendo en los dos ámbitos, y por tanto mantenga vigente ese ethos cultural del concesionario?

Los atisbos frente a este empresario reconfigurado, es un proceso que además seguirá generándose en el Distrito Federal, tomando en cuenta que la reestructuración del gobierno hacia el transporte va sin duda más allá de la implementación del modelo Metrobús. En el mes de febrero del año 2012, en la última legislación relativa al transporte el gobierno determinó que solo renovarían

las concesiones para la prestación de servicio público de transporte colectivo a personas morales, ya no a transportistas individuales, es decir solo a empresas constituidas¹⁰.

DISEÑO METODOLÓGICO

El anterior recorrido planteado para la exposición del problema de investigación, permite que se puedan enunciar a continuación, los distintos momentos que se consideraron necesarios para dar cuenta del objeto de investigación planteado, que consiste en el análisis de la reconfiguración del empresario transportista, de sus acciones y estrategias para mantenerse dentro del negocio del transporte urbano.

En tal sentido, la investigación plantea la necesidad de analizar tres procesos. El primero, reconstruir aspectos operativos y administrativos del anterior esquema de transporte colectivo, tener elementos de contraste, de comparación, de modo tal que se logre identificar los recursos con los que arriban a la coyuntura del cambio. El segundo, la reconstrucción del proceso de implementación del sistema de transporte masivo por autobuses en el Distrito Federal. Y el tercero, el análisis de la incidencia que estos procesos han tenido en la reconfiguración de un empresario transportista. Para dar cuenta de estos tres procesos se consideró pertinente el uso de dos estrategias: el análisis de fuentes documentales y el diseño y aplicación de entrevistas semiestructuradas.

El análisis de fuentes documentales.

Esta fase de la investigación comprendió la revisión de literatura especializada, de archivos personales de los empresarios y documentos, del recurso de fuentes documentales convencionales (primarias y secundarias) como artículos de

¹⁰ Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones del Reglamento de Transporte del Distrito Federal. En: Gaceta Oficial del Distrito Federal, 8 de febrero de 2012. No 1284, en línea <http://www.consejeria.df.gob.mx/uploads/gacetitas/4f31f3d6e768b.pdf>

prensa, actas, reglamentaciones de ley, entre otras. Se logró constituir un acervo amplio de información a través de medios electrónicos (la red), que comprendió revisión de libros, revistas, periódicos, documentos oficiales, etc., que muestran como se ha instituido la política de transporte de la Ciudad de México desde el programa de Desarrollo del Gobierno de la Ciudad de México del año 2000 al 2006 y del 2007 a 2012. Se ha considerado la revisión de decretos, leyes y estipulaciones bajo las que se considera la creación de los Corredores de Transporte Público Metrobús, tipo BRT. De igual modo, se han revisado informes y estudios, que hasta el momento permiten una caracterización de la operación del sistema de corredores, además de la caracterización operativa y administrativa de las empresas estudiadas que permite el análisis del cambio en la gestión del transporte y del proceso de reconfiguración de los sujetos empresarios, especialmente quienes se encuentran a cargo de las empresas operadoras. En esta parte se hizo necesario la selección y ordenamiento de los documentos y la construcción de archivos propios, a través de la elaboración de fichas bibliográficas, elaboración de reseñas sobre la bibliografía técnica y conceptual, que permitiera el posterior análisis de la información, referida, ubicada y suministrada para este estudio de caso.

La entrevista

En términos generales la entrevista es una técnica de recolección de datos usada regularmente en la investigación social, en este caso el uso de esta herramienta busca obtener desde el empresario de transporte la recopilación de datos a través de conversaciones estructuradas con los sujetos entrevistados. La entrevista se vuelve una herramienta a través de la cual se pueda vincular el nivel de realidad presente, concibiendo que la realidad es dinámica, está continuamente estructurada y estructurándose por niveles, por tanto, la entrevista puede permitir acercarse a uno de los niveles de esa realidad, que es presente y enmarcado en un determinado contexto social en el que se desarrollan estrategias y formas de gestión de los individuos. De modo que el

dato subjetivo puede analizarse en relación con diversos niveles de realidad que están articulados, y no pueden entenderse por fuera de estas condiciones, es un *componente más de la totalidad de totalidades* (De la Garza, 1988). Por tanto aunque estos empresarios puedan ser asumidos como actores cambiantes, que su subjetividad varía, que se recompone de acuerdo a las situaciones del contexto donde se encuentra, o por las interacciones con los otros, con las estructuras, se asumen en una constante interacción, en una recomposición continua, a través de la cual se logren leer los signos, símbolos o significados que puedan aportar los sujetos.

El universo de estudio se compone de los socios accionistas que forman parte de las empresas operadoras CISA y RECSA del corredor línea 1. En total se realizaron 11 entrevistas, que fueron seleccionadas en cuatro grupos. Primero, el grupo de socios accionistas y directivos de la empresa. El segundo, de socios accionistas sin cargo administrativo, con voz y voto. El tercero, de socios accionistas, que a su vez son empleados por la empresa. En este caso coincidió que tienen voz pero no voto. Y el cuarto grupo, socios accionistas que no tienen cargo operativo ni administrativo, y que tienen voz pero no voto.

Estas categorías se generaron a partir de la transcripción de las entrevistas y del proceso de análisis de éstas y permitieron identificar las diferencias que se pueden visibilizar entre los sujetos que asumen acciones empresariales dentro de estas empresas y quienes se constituyen más como socio accionista que como empresario, como tomador de decisiones. Una dimensión de la entrevista denominada *conocimiento sobre la gestión de los recursos* de la empresa, mostraba que había diferencias marcadas entre lo que señalaban los directivos de la empresa, quienes trabajan como operarios de autobús, o como coordinador, o quienes asisten a las asambleas generales de la empresa y que pueden ejercer su voto frente a ciertas decisiones propuestas. En este grupo, de aquellos que tienen voz y voto, se crean subgrupos que tienden a unirse para

hacer peso a ciertas decisiones que quieren que sean aprobadas, a veces en beneficio del área directiva, a veces no.

Se realizaron además dos entrevistas a funcionarios del gobierno local, una al director de planeación de Metrobús, y otra en la dirección general de CTS (Centro de Transporte Sustentable), que es un organismo gestante e impulsor del sistema BRT.

Las entrevistas fueron realizadas durante los meses de enero y febrero del año 2012. Generalmente los lugares donde se realizaron las entrevistas fueron en las oficinas de las empresas CISA o RECSA. De cierta manera, como se denomina en los trabajos de sondeo estadístico, los contactos se generaron en una modalidad de *bola de nieve*, es decir, que al entrevistar a un socio de alguna de las empresas, se conseguía la referencia para una siguiente entrevista. Se percibió que es una modalidad que permite que al llegar con el transportista se sienta un poco más cómodo y en confianza de expresar sus opiniones y vivencias, ya que al parecer hay un cierto hálito de persecución, de considerar que quien busca obtener información de sus actividades, son sujetos encubiertos de las autoridades de transporte, para conocer sus fallas y luego penalizarlos, u otros transportistas, que buscan conocer “secretos” de cómo operar empresas dentro de este nuevo esquema operativo. Estas condiciones y el tiempo requerido para entregar resultados concretos sobre el trabajo de campo, limitan en parte, el número de entrevistas presentadas en esta investigación. Sin embargo, hay datos y algunas reflexiones que se han tomado de conversaciones más informales, pero que de igual modo permiten construir o consolidar aspectos del análisis.

Así pues, se hicieron dos entrevistas a directivos de las empresas CISA y RECSA. Una al presidente de CISA y otra al presidente de RECSA. Tres entrevistas a socios que son empleados de las empresas: dos a operadores de autobuses (uno de CISA y otro de RECSA) y una al coordinador operativo de

CISA. Tres entrevistas a socios accionistas con derecho de voz y voto en las asambleas de las empresas, dos entrevistas a socios de CISA y una entrevista a un socio de RECSA. Y finalmente tres entrevistas a socios con voz pero sin voto, en este caso los tres de la empresa RECSA. En el aparte de anexos metodológicos¹¹ de este documento se pueden encontrar dos tablas con datos más específicos acerca de los entrevistados, principalmente de tipo sociodemográfico.

Se denomina al tipo de entrevista realizada como semiestructurada, en tanto hubo una guía de entrevista que permitiera construir una interacción verbal con los entrevistados sin perder la dirección objetiva de la investigación. Esta guía se construyó tomando en cuenta algunos aspectos considerados en un esquema de análisis construido por Carlos Dávila (2000) para realizar perfiles biográficos de empresarios. La premisa del esquema construido por el investigador iba acorde con lo que se buscaba en esta investigación, esto es, que se pudieran analizar al empresario *de manera integral, no parcial ni fragmentado, respecto a los diferentes elementos propios de su naturaleza como actor económico, pero primordialmente como actor social.* (Dávila, 2000:37) (Hernández Romo, 2006).

En tal sentido se constituye una categoría general, que envuelve todo el ámbito de análisis conceptual del esquema, y se denomina contexto político, económico, social y cultural. Esta gran categoría se subdivide en tres subcategorías: uno, el perfil socioeconómico; dos, las relaciones con la política y el gobierno local y, tres, la Conducta económica / Mentalidad. Posteriormente cada una de estas subcategorías se detalla en condiciones como el origen social, la filiación religiosa, el nivel educativo, la edad, movilidad social, etc. Y finalmente estos indicadores más amplios, se dilucidan en preguntas concretas: ¿cuál es su estado civil?, ¿cuál es su edad?, en relación con el manejo que hace de la mano de obra por ejemplo ¿Qué tipo de contratación tiene el personal operativo (operarios, supervisores, checadores, etc.), de mantenimiento: de

¹¹ Para ver los anexos remitirse a la parte final de este escrito

autobuses (mecánicos), de limpieza, de vigilancia, en la empresa? Todo el esquema se puede visibilizar en la tabla 1.

Tabla 1. Guía de entrevista semiestructurada.

Contexto político económico, social y cultural		
Perfil socioeconómico	<ul style="list-style-type: none"> *Origen social *Movilidad social * Edad *Nivel educativo *Filiación religiosa 	<ul style="list-style-type: none"> * ¿Cómo empieza en el negocio del transporte?, ¿hay otras personas de su familia involucradas? * ¿Cuántas unidades tenía en la ruta X?, ¿usted las conducía?, ¿tenía conductores para que las operara?, ¿cómo controlaba el trabajo del operador? * ¿Participaba de la organización civil de la ruta?, ¿qué papel jugaba en esta organización? * Nivel educativo * Edad * Estado civil * ¿Pertenece a organizaciones de transporte distintas a su empresa?, ¿le interesa la política? ¿Participa activamente con algún grupo político?
Relaciones con la política y el gobierno local (marca la independencia de la acción del empresario frente al Estado)	<ul style="list-style-type: none"> Financiamiento del gobierno local *Utilización de concesiones estatales 	<p>Criterios del gobierno local para otorgar la concesión de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> *¿Cómo se otorga la concesión?, ¿se abre licitación? *¿Cómo participa el gobierno en el corredor vial? ¿Genera infraestructura, ofrece créditos, asesoría? *¿Qué otras instituciones del gobierno local participan del proyecto?
Conducta económica / Mentalidad (formas de vida, valores, creencias)	<ul style="list-style-type: none"> De negociante a empresario: Manejo que hace del recurso (humano, fiscal, jurídico, financiero) Facilidad para hacer negocios Toma y manejo de riesgos e incertidumbres Gestión y organización para maximizar la eficiencia como manejo de crédito, actividades bancarias (Estrategias empresariales) Financiamiento de la empresa 	<p>Manejo del recurso humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> *¿Qué tipo de contratación tiene el personal tanto operativo, administrativo (supervisores, checkadores, etc.), de mantenimiento: de autobuses (mecánicos), de limpieza, de vigilancia *¿Qué condiciones se requieren para ser operador de Metrobús?, ¿cómo funciona la escuela de operadores? ¿Quiénes son los encargados de la cualificación del operador? *¿La empresa? ¿Metrobús? *¿Son contratados por la empresa?, ¿son subcontratados? <p>Si la contratación es por la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> *¿Qué tipo de contrato tiene?, ¿salario fijo? ¿Tiene bonificaciones (por kilómetros recorridos, por vueltas, por cumplimiento del reglamento de trabajo? ¿Puede haber penalización, o incentivos por no tener accidentes?, duración de la jornada laboral, ¿trabaja horas extras? ¿Tiene prestaciones sociales?, ¿cuáles? *¿Si es usted socio-accionista siendo operador o administrativo tiene las mismas condiciones laborales que el trabajador no accionista?, *¿Hay algún tipo de organización colectiva en la empresa? (sindicatos) <p>Relación con otras empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> *¿Subcontrata servicios con otras empresas? (limpieza, mantenimiento, etc.) *¿Su empresa presta servicios distintos al servicio de transporte de pasajeros?, ¿qué tipo de servicios anexos presta? *¿Debe compartir el uso del espacio vial con las otras empresas operadoras?, ¿quién determina los porcentajes de participación de cada empresa? <p>Manejo de recurso financiero (financiamiento de la empresa)</p> <ul style="list-style-type: none"> *¿Cómo es el pago o usufructo por ser socio de una empresa? *¿Cuántos vehículos fueron chatarrizados del anterior servicio que concesionaba? *Aparte del dinero de chatarrización ¿tuvo que invertir más dinero para ser socio-accionista? *¿De qué fondos toman dinero para renovación de autobuses? ¿Esto se da por crédito? ¿Con los proveedores, con el banco, con otras empresas, con Metrobús?

	<p>Compra de unidades y gestión (costos operativos) *¿qué diferencia hay entre el microbús y el autobús articulado?, *¿las diferencias son mecánicas, de costos?, *¿cómo se decide el cambio de unidades? *¿quién lo decide?, *el costo del vehículo cómo se asume?, *¿hay estudios de oferta y demanda de la empresa?, *¿hay asesorías externas para la compra de vehículos?, *¿se gestionan créditos?, *¿quién los gestiona, la empresa, el corporativo Metrobús?</p> <p>Gestión : *¿Quién se encarga del mantenimiento de los autobuses? *¿Tienen talleres propios para la labor de mantenimiento de los autobuses o son cedidos por el corporativo Metrobús? Si son cedidos por Metrobús, ¿bajo qué condiciones se da tal uso de estos talleres, es alquilado, el costo lo asume Metrobús? *¿Quiénes son responsables del aspecto mecánico de los autobuses?, ¿la empresa, el Corporativo Metrobús? ¿Se delega a un tercero?</p>
	<p>Implementación de nueva tecnología *¿La tecnología que implementa es solo para las unidades?, *¿qué tipo de tecnología implementa para la información de las rutas en las pantallas de los vehículos? *¿Tiene un soporte informático? *¿Implementa nueva tecnología para dinamizar los procesos productivos de la empresa?</p>
	<p>Gestión operativa de la empresa: A. Talleres mecánicos, estacionamientos B. Proceso de trabajo referente a planeación de horarios, rutas, tiempos de parada, de salida</p> <p>A. *¿Qué tipo de vehículos utilizan para prestar el servicio? *¿Quién se encarga del mantenimiento de los autobuses? *¿Tienen talleres propios para la labor de mantenimiento de los autobuses o son cedidos por el corporativo Metrobús? Si son cedidos por Metrobús, ¿bajo qué condiciones se da tal uso de estos talleres, es alquilado, el costo lo asume Metrobús? *¿Quiénes son responsables del aspecto mecánico de los autobuses?, ¿la empresa, el Corporativo Metrobús? ¿Se delega a un tercero?</p> <p>B. ¿Cómo se planea la programación del servicio? ¿Quién la hace?, Si la hace Metrobús, ¿puede negociar con el corporativo cambios de horarios?, ¿puede modificar a su amañ estos horarios? ¿qué consecuencias trae no cumplir con estas disposiciones?</p>
	<p>Asume riesgos: responsabilidad jurídica *¿Quién se encarga de los accidentes que ocurren en los corredores viales? ¿de qué manera distribuyen el riesgo con la empresa operadora? ¿Hacen pagos por igual? ¿Todo el costo lo asume Metrobús *¿Qué tipo de seguro, por accidentes, ofrecen a los usuarios del servicio? ¿Los costos por este seguro cómo los asume la empresa? ¿Del dinero de las empresa fiduciaria? *¿Se realizan campañas para prevenir accidentes en los corredores, en el acceso a los autobuses? Que no se crucen los vehículos por los corredores, que las personas se suban y bajen sin premuras. *¿Hay algún servicio médico dentro de las estaciones? ¿Los operadores están cualificados para prestar servicios de primeros auxilios? En caídas, golpes, torceduras de pie, entablillamiento de fracturas, etc. *¿Hay penalización en los montos de dinero entregados a los accionistas al final de cada mes, en caso que se incremente el número de accidentes?</p>

Fuente: Elaboración de esquema de la autora a partir del texto de Carlos Dávila. Perfil biográfico de empresarios: orientación conceptual y esquema de análisis. Uniandes. 2000.

A continuación se presentan los capítulos en los cuales se desarrolla la investigación, bajo la siguiente estructura:

En el primer capítulo se muestra una reconstrucción de tipo histórico, de las distintas intervenciones en la gestión y operación, que ha tenido el transporte urbano, desde propuestas del gobierno local y estatal que entremezclan el ámbito público-privado, y que se vuelven el contexto en el cual ha emergido el concesionario como un *empresario tradicional* que se reconfigura a una figura denominada empresario-rentista.

El segundo capítulo muestra los aspectos constitutivos del sistema de transporte masivo por autobuses tipo BRT, y la implementación que hace el Gobierno del Distrito Federal en la ciudad, especialmente circunscrito al caso del Corredor Insurgentes de la línea uno, que se identifica como el espacio social donde se analiza parte de la acción del sujeto empresario.

El tercer capítulo presenta la constitución y estructuración de las empresas que prestan el servicio en el corredor de la línea 1: CISA y RECSA, por parte de los empresarios transportistas, a partir de las diversas disposiciones operativas que demanda el organismo Metrobús, bajo el esquema de transporte tipo BRT. La otra empresa operadora del corredor Insurgentes, la empresa RTP, por tratarse de una organización estatal, donde no tienen agencia los empresarios transportistas objeto de estudio, se estudia como parte del análisis del esquema operativo del gobierno local y no cuenta dentro del análisis particular de la investigación.

El cuarto capítulo analiza y expone una serie de reflexiones acerca del proceso reconfigurativo del empresario de la línea 1 de las empresas operadoras CISA y RECSA. Finalmente, el capítulo cinco concluye, continuando la discusión sobre la emergencia del empresario transportista, y sus diversas implicaciones y reconstrucciones como sujetos empresarios que operan en el marco de una

propuesta constituida y supervisada por el gobierno local. Así mismo, se plantean aspectos sobre temáticas e implicaciones de las otras líneas de los corredores viales de transporte, desde donde se podrían construir temas de investigación que se entrecruzan con el estudio presente, pero también que pueden construirse desde otros énfasis más del ámbito urbano.

CAPÍTULO 1. CONTEXTO HISTÓRICO DEL TRANSPORTE COLECTIVO CONCESIONADO: DEL EMPRESARIO TRADICIONAL (CONCESIONARIO) AL EMPRESARIO RENTISTA

El objetivo de este capítulo 1, entre otros, es el de presentar las diversas modalidades de gestión que se han implementado en el Distrito Federal por parte del Gobierno del Distrito Federal (GDF) para la reorganización del servicio de transporte urbano. El enfoque está puesto en la gestión que se ha hecho en el servicio de transporte colectivo concesionado, dado que es este esquema operativo, en el que se han constituido y desarrollado los actuales empresarios-rentistas de las empresas CISA y RECSA, que operan el corredor Insurgentes de la línea 1.

En tal sentido el capítulo se estructura en tres acápites, que bajo una intencionada temporalidad, reflejan el tipo y el nivel de participación de los actores (públicos-privados) que han sido partícipes de estas transformaciones al sistema. Así, se muestra que se ha pasado de una gestión privada (operación de taxis colectivos con permisos municipales), a una gestión estatal (organismo Ruta-100), posteriormente una gestión privada (concesiones que permiten la introducción de vehículos de baja y mediana capacidad como combis, microbuses, camiones) y finalmente se ha llegado a una gestión pública (estatal: organismo Metrobús, RTP) - privada (concesionarios del transporte colectivo, inversionistas privados como ADO). En estos devaneos entre un compromiso de actores privados y públicos frente al servicio de transporte público urbano, es en el que se ha establecido el empresario-rentista que compone las empresas operadoras del corredor línea 1, CISA y RECSA. Es decir se evidencia que ha habido un proceso constitutivo de acumulación de diversos aprendizajes, experiencias, que forman parte del reconstituido empresario objeto de estudio, a la vez que del gobierno local.

1.1 Los permisionarios de “el pulpo camionero”

En una nota del periódico la Jornada, de México, se muestra un recorrido por los diversos sistemas de transporte que han sido implementados en la ciudad de México. Se resalta el momento en el que fue implementado el uso del autobús como vehículo de transporte colectivo, a partir de los primeros años del siglo XX, y nos indica los distintos nombres con los que los vehículos eran conocidos, primero como fotingos, luego julias, cocodrilos (taxis colectivos), delfines, ballenas, y como parte de estas denominaciones, una de las que mayor peso y poder toma, en relación con una modalidad de transporte privado, es la del pulpo, un pulpo camionero. (Legorreta, 2004).

Este pulpo camionero alude a un modelo de transporte privado, que operaba con permisos de las autoridades del transporte, que se fue constituyendo a partir de los años 60 en la Ciudad de México, primordialmente en manos de dos permisionarios, Isidoro Rodríguez y Rubén Figueroa. La denominación de pulpo parece estar relacionada con las formas de acaparar y dominar este servicio por parte de estos permisionarios, quienes se considera que administraban gran parte de las 91 líneas que existían en el panorama del transporte urbano del momento (Legorreta, 2004), y que prestaban un servicio ineficiente, con vehículos en malas condiciones físicas, que arbitrariamente cambiaban los derroteros (rutas), aumentaban las tarifas, entre otro tipo de arbitrariedades.

Pese a todo este tipo de ineficiencias detectadas, ese sistema se mantuvo operando hasta el año 1981 cuando el Departamento del Distrito Federal interviene esta organización del transporte, generando acuerdos tales como mejoras en el servicio representadas en un cambio de la flota vehicular operante. Sin embargo tales pactos no fueron cumplidos, y en el año de 1982, el Presidente de la República, José López Portillo, mediante un decreto constituye al organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, denominado Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta-100 (R-100).

1.2 La opción estatal: Servicio de transporte colectivo Ruta-100

Estas condiciones marcan la emergencia de la Ruta-100, teniendo en cuenta que la empresa ya había sido adquirida por el Departamento del Distrito Federal desde el año 1958, y lo que se genera es una centralidad del anterior sistema de transporte concesionado en la empresa Ruta-100. De tal modo que esta empresa de transporte llega a considerarse, en determinado momento, como la más importante y eficiente que ha tenido el Distrito Federal. Por tanto, las acciones frente al anterior sistema son las de revocar las concesiones, expropiar a los transportistas de los vehículos y de los centros de mantenimiento denominados encierros.

Para ello el Departamento del Distrito Federal (DDF) entra, a través de una institución creada para este propósito, denominada Vocalía Ejecutiva del transporte, a reorganizar el sistema de transporte. Esto es, la unificación en una sola empresa de transporte, el establecimiento de condiciones laborales uniformes para los operadores (salarios por vuelta no por kilometraje recorrido, prestaciones sociales, etc.) y la búsqueda por hacer uso de vehículos con mayor tecnología, etc. (Cuellar, 2002). Es decir, los concesionarios que querían continuar en el sistema de transporte debían hacerlo con la condición de operadores, o “retirarse” con la liquidación ofrecida por el gobierno por la compra de la concesión.

Este fortalecido sistema estatal de transporte llega a cubrir el 86% de las rutas de la Ciudad de México, se trata de un sistema planificado, que opera bajo un sistema de rutas denominado ortogonal, esto es, que las rutas lograban enlazar extremos opuestos de la ciudad de ejes, de vías, de avenidas, que constituyen un ramal de comunicación que prácticamente no exigía pasar por el centro de la ciudad (Ferrando, 1985)

Aunque no conllevó al reemplazo en su totalidad de la flota de autobuses, la Ruta-100 permitió el uso de vehículos de alta capacidad y de tecnología de punta, que fueron importados de Hungría, Estados Unidos y de Alemania.

Pero el gran momento en el transporte de la Ciudad de México no logró mantenerse por mucho tiempo. La ruta 100 es liquidada hacia el año de 1995, bajo el argumento de acabar con el mal manejo que hubo de los recursos, algunos estudios señalan que por parte del sindicato, otros que fueron los funcionarios de la organización y otros que fue una responsabilidad compartida. El punto es que la empresa se fragmenta en organizaciones, y quienes se mantienen son los concesionarios que continúan, hasta hoy, en el servicio de transporte urbano como Grupo Metropolitano de Transporte, Ruta 111, Ruta 117, UTN 118, Ruta 114 y Ruta 119.

1.3 El retorno a la opción privada: El fortalecimiento del transportista de microbuses, combis y camiones

Se vuelve a dar un giro hacia el fortalecimiento del sistema de transporte concesionado a particulares, que ya había empezado a gestarse desde el año 1981 como un plan, que fortalecía la operación del sistema de la Ruta 100 a partir de la entrega de autorizaciones a personas particulares para la operación del transporte colectivo. Esta entrega de autorizaciones o de placas para operar este servicio urbano, se desarrolló en un ambiente de pactos políticos - de apoyo y vinculación al Partido Revolucionario Institucional- y de negociaciones con funcionarios gubernamentales encargados de la entrega de estas autorizaciones (León, 2011).

Hacia inicios del año 1980, se genera el mayor desarrollo de este sistema de transporte que es prestado a través de microbuses y combis principalmente. En el año 1987 se entregaron 7 mil concesiones, por lo que es denominado para algunos investigadores como el boom del pulpo verde, haciendo referencia al

color de estos vehículos, pero también al fortalecimiento de algunas organizaciones transportistas como la Unión de Choferes Taxistas de Transportación Colectiva, A. C. Ruta 1, la Unión de Taxistas de Reforma y Ramales, Ruta 2 A. C. y la Asociación de Taxistas, Zócalo, La Villa, Gustavo A. Madero y Ramales, Ruta 18 A. C. Su fortalecimiento obedece a la desaparición de la ruta 100, y a la idea concebida de que este servicio colectivo alimentaría a la red del Metro denominado Sistema de Transporte Colectivo Metro, el cual inició operaciones en 1969.

El sistema de transporte basado en los microbuses, representó el paso de sistema público planeado y con una flota tecnológicamente actualizada a uno privado (estructurado mediante concesiones), que fragmentó las distintas rutas y ramales por una búsqueda de mayor afluencia de usuarios, de mayor ganancia económica, con vehículos de baja capacidad, condiciones laborales desreguladas, etc. (Medina, 2011)

Pero aún con estas precarias condiciones, este sistema se ha convertido en el de mayor uso en la Ciudad de México, representando en todas las mediciones estadísticas, el mayor peso porcentual frente a las otras alternativas de transporte. Medina (2010) considera que el costo y la particularidad que suban o bajen al usuario en cualquier lugar donde haga la parada, la amplitud de sus rutas y ramales, sean los motivos que lleven a un uso más generalizado, aún por encima del sistema de transporte masivo metro.

Claro, hay que reconocer que el Metro no logra cubrir la demanda total de movilidad dado los altos costos de cualquier tipo de inversión en incremento de nuevas líneas, mientras el sistema de transporte colectivo de microbuses puede brindar mayor cobertura con un muy bajo nivel de inversión, pues no involucra modificaciones o intervención en la infraestructura vial pública, y por el contrario, puede externalizar ciertos costos, al saturarla y entorpecerla.

Así pues, por este recorrido hay varios aspectos que podemos resaltar de acuerdo con los objetos de este estudio. En primera instancia lo que es visible en cada uno de estos momentos de transformación del transporte es la presencia continua de la figura jurídica de la concesión y por tanto del sujeto concesionario, con las variaciones sociales, culturales, que en cada período histórico este sujeto puede presentar.. Como se ha mostrado, a partir de los años 60, los concesionarios se han ido fortaleciendo, aún en el marco de la operación estatal del transporte entre los años de 1980 y 1990, cuando operó la empresa ruta-100, pues lo que se indica es que su participación continuaba fortaleciéndose, en parte por acuerdos políticos (PRI), haciendo entrega en el año 1987 de 7 mil concesiones. Por tanto, al margen de la operación de la empresa continuaban estos actores gestando, fortaleciéndose, agrupándose, a través de organizaciones civiles que hoy se mantienen vigentes en el sistema de transporte colectivo concesionado.

Esa continuidad en el tiempo es la que parece que viene a romperse, al menos en algunos espacios de trabajo ganados en estos años pasados, a través de la implementación de un sistema de transporte que quiebra la posesión de la concesión, que es la figura jurídica que le ha generado poder de negociación con el gobierno local y con el usuario, siendo además, ésta la única alternativa operante de movilización para ciertos sectores.

El número de concesionarios vigente es aún importante. Los estimativos de las entidades de transporte, como la Secretaría de Transporte y Vialidad (SETRAVI), es que para el año 1995 se había hecho entrega de alrededor de 30 mil concesiones. Y de acuerdo con los datos que reporta Metrobús, a partir del año 2005 cuando empieza su operación, hasta el momento actual, donde operan cuatro líneas del sistema, se han modificado alrededor de dos mil concesiones individuales, por lo que aún se mantiene vigente un número representativo para la red vial urbana, de concesiones activas.

Así pues, en términos generales estaríamos hablando de una política actual integral de movilidad que pasa por la búsqueda de la ordenación de los usos del suelo, por cambios en la infraestructura vial y por la reorganización de los desplazamientos que se realizan en transporte público (Iracheta, 2006) y que se hace visible en la implementación de corredores viales metropolitanos.

Específicamente se encuentra que como parte de esta política de movilidad del Gobierno del Distrito Federal, ha desarrollado el esquema del sistema de transporte en boga, tipo BRT (Bus Rapid Transit), con todas las implicaciones (positivas o negativas depende del crisol con que se vean) que esto conlleva en términos sociales, económicos, urbanos (normas de usos y valores del suelo) para el Distrito Federal: para el usuario, para el concesionario, y por otro lado, por acotar al “viejo” modelo (considerado como un sistema de transporte informal, precario, anárquico, atomizado, desorganizado), lo cual pasa por la eliminación de concesiones y concesionarios, con las debidas implicaciones sociales (desempleo por ejemplo), económicas, políticas, etc., que estos cambios conllevan.

La intención de intervención ha sido evidente desde hace años, el congelamiento de la tarifa por ejemplo, es una muestra del deseo de modificar el sistema, pero no se habían generado las condiciones para poder empezar a prescindir de ellos (concesionarios). No podría decirse que de todos, como ha pasado en otras ciudades de América Latina donde se ha implementado este servicio de transporte, parte de este sistema de transporte informal, obsoleto, pasa a ser considerado como un “alimentador” del sistema, como complemento. En tal sentido la propuesta tendría que buscar generar procesos de modernización de este servicio de transporte colectivo, más que de obsolescencia del sistema, dado que no todos los usuarios se logran beneficiar del sistema de transporte implementado.

Sin embargo, como se indicaba, la propuesta del gobierno va mucho más allá, en tanto ha creado modificaciones de tipo jurídico en la legislación del transporte urbano concesionado para pasar del concesionario individual al concesionario colectivo, por ejemplo.

De modo que estos aspectos, entre muchos más, lo que se exponen en el siguiente capítulo, que presenta la implementación del modelo de transporte BRT, que viene a denominarse en el Distrito Federal como Metrobús.

CAPÍTULO 2. EL MODELO DE TRANSPORTE MASIVO POR AUTOBUSES TIPO BRT Y SU IMPLEMENTACIÓN EN EL SISTEMA DE TRANSPORTE URBANO DEL DISTRITO FEDERAL.

La dirección de la agenda de las políticas públicas de transporte público de las grandes ciudades de América Latina, por no ampliarlo al panorama mundial, apunta a propuestas que reorganicen y agilicen la movilidad, que generen el menor daño ambiental, y para ello el énfasis se ha puesto en el fortalecimiento del sistema de transporte masivo.

El transporte masivo se define como un sistema que permite llevar a su destino a gran cantidad de personas en el menor tiempo posible. Específicamente puede tratarse de sistemas de Metro, ferrocarriles urbanos o sistemas de autobuses en vías exclusivas. Esta última modalidad de transporte público masivo, ha sido una de las tendencias más recurrentes para implementar en América Latina, dado que los costos de inversión, resultan menores a los de las otras dos modalidades. Sin embargo, aunque comparativamente menores, demandan la participación de los gobiernos, principalmente locales, mediante un esfuerzo fiscal para la implementación y puesta en marcha de sistemas de transporte tipo Metro.

Este capítulo se presenta en cuatro acápite.

El primero retoma algunos de los aspectos relevantes del modelo BRT, y que pueden posteriormente relacionarse con la implementación que hace el Gobierno del Distrito Federal del modelo Metrobús. Principalmente se tendrá en cuenta para esta presentación, el esquema guía que plantea el Instituto de Transporte y Desarrollo (ITDP), por ser una de las organizaciones que mayor impulso están generando en el desarrollo e implementación del modelo BRT.

En un segundo acápite se reseña la implementación que han realizado de este modelo algunas de las ciudades más importantes en América Latina,

poniéndose el énfasis en aspectos de la gestión administrativa y operativa de este esquema.

El tercer acápite analiza la implementación que hace el Distrito Federal del modelo de transporte masivo BRT, enfocándose en los cambios que se generaron en la organización y gestión operativa del servicio, que va más allá de cambios técnicos. Desde la participación administrativa y operativa que hace el sector público y privado, y de cómo esto permite visibilizar cambios sociales tales como la reconfiguración de empresario transportista.

Y finalmente se mostrará el modelo Metrobús, cómo se ha implementado y desarrollado en el corredor Insurgentes de la línea 1.

2.1 Modelo de Transporte Masivo por Autobuses Tipo BRT (Bus Rapid Transit)

Este sistema de transporte masivo tipo BRT, propone en términos generales, el uso de autobuses con alta capacidad para la movilización de pasajeros, con características físicas que disminuyan la emisión de gases contaminantes al medio ambiente, preferiblemente que opere sobre corredores viales exclusivos, soportado en una tecnología de cobro a través de tarjetas electrónicas y, de manera importante, establece la necesaria vigilancia y control del ámbito operativo del sistema, que significa la selección y contratación de personal capacitado para el manejo del autobús, organización de los tiempos de recorrido, la instalación de paradas establecidas, entre otros.

Si bien estos son algunas de las características generales para la operación del sistema, cada espacio urbano donde se ha establecido, ha hecho las adaptaciones necesarias para ajustarlo al contexto social, económico, urbano, entre otros, que tiene cada población. Y el Distrito Federal no ha sido la excepción, sin embargo, antes de pasar a los aspectos característicos que presenta el sistema en este territorio, se muestra en una selección de siete

puntos, las condiciones generales que se han extraído de algunos organismos de transporte líderes en la propuesta del sistema BRT, como el Instituto de Políticas para el Transporte y el Desarrollo (ITDP), y que proponen, a manera de guía, estos aspectos que serán tratados, para quienes buscan establecer este sistema (ITDP, 2010).

Un primer punto que estas propuestas consideran como fundamental para la continuidad del sistema, se determina por el actor impulsor del proyecto, que se denomina, en términos estructurales del proyecto, como un *catalizador*. Se argumenta que este sujeto debe contar con la capacidad y el poder suficiente para generar opinión y, lograr encauzarla hacia la necesidad de implementar un reciente sistema de transporte. Se indica que podría ser un ciudadano o un ente público o político. Y concretamente lo que debe realizar es un proceso de sensibilización que consista en la visita a otros sistemas implementados, para que pueda verlos en operación y promover un apoyo, tal como asesorías sobre financiamiento, sobre gestión, etc.

Algunos de los actores institucionales (catalizadores) que activamente apoyan a este tipo de sistemas y que han puesto el tema del BRT en la agenda pública de varios gobiernos son: el Instituto de Políticas para el Transporte y el Desarrollo (ITDP), Energy Foundation (EF), World Resources Institute (EMBARQ), el Proyecto de Transporte Urbano Sostenible de la Agencia de Cooperación Alemana (GTZ Sustainable Urban Transport Project – SUTP), entre muchas otras.

Otros actores que brindan asesoría y acompañamiento en la implementación del sistema, son las empresas de automotores. La empresa Volvo por ejemplo, brinda cursos de capacitación en el manejo y conocimiento técnico de los autobuses articulados y biarticulados que vende a las ciudades donde se implementa el sistema.

En el esquema presentado por el Instituto de Políticas para el Transporte y el Desarrollo (ITDP), se indica que cuando se trata de catalizadores del ámbito político: alcaldes, gobernadores, etc., la promoción del sistema BRT se presenta como una estrategia política que permite mostrar resultados en el período de administración.

Algunos de los beneficios que en general se identifican en la propuesta del sistema de transporte BRT se presentan en la tabla 2:

Tabla 2. Beneficios de implementar sistemas de transporte tipo BRT

Ahorro de tiempo para los usuarios del transporte (productividad laboral, calidad de vida)	Incremento en el valor de las propiedades
Ahorro de tiempo para los vehículos de tráfico mixto (productividad laboral, eficiencia en la entrega de bienes y servicios)	Incremento en las ventas en tiendas
Ahorro de combustible en el transporte	Beneficios de afabilidad para los pasajeros de tránsito
Mejoras en la calidad del aire (emisiones reducidas de CO ₂ , NO ₂ , PM y SO ₂) – (productividad laboral)	Reducciones en el crimen y en los problemas sociales del área
Reducciones en la emisión de gases invernadero	Igualdad para los grupos de bajos ingresos
Reducciones en el ruido y las vibraciones (productividad laboral y educativa)	Aumento en el orgullo cívico y en el sentido de la comunidad
Reducción de desechos sólidos y líquidos	Incremento de turismo
Impactos reducidos sobre la flora y la fauna	Desarrollo urbano más sostenible, incluyendo la densificación de los corredores principales
Generación de empleo en el sistema de transporte	Costo Reducido para la prestación de servicios como electricidad, sanidad y acueducto

Fuente. Tabla reconstruida por la autora a partir de Guía de planificación de sistemas BRT (ITDP, 2010)

Un segundo punto que estas propuestas consideran importante de tomar en cuenta para implementar el sistema BRT, consiste en definir el tipo de vehículo que se utilizará en el proyecto.

La decisión involucra el análisis de diversos costos que abarcan tanto, la adquisición de predios para ampliar las vías que serán usadas como corredores viales, compra o acondicionamiento de áreas de patios [para el mantenimiento y garaje de vehículos, como la adquisición de los autobuses que puede ser asumido como un costo capital o un costo operativo, según se contemple la naturaleza del operador del sistema, sea público (costo capital) o privado (costo

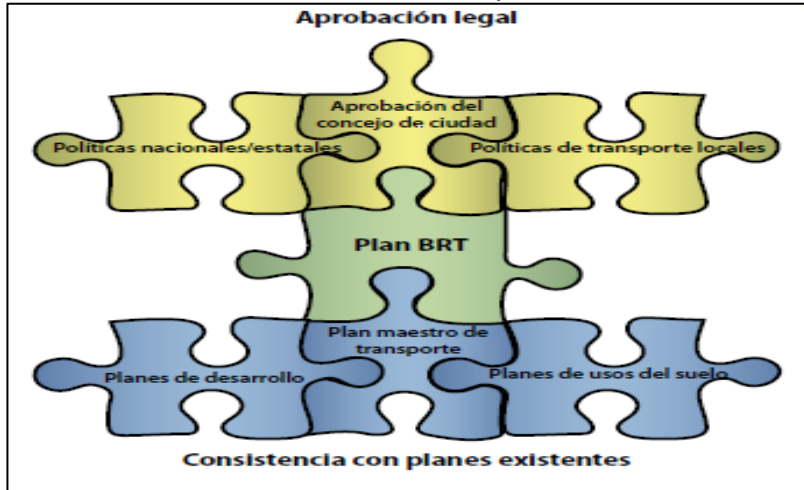
operativo)] y, la participación del crédito. A diferencia de otro tipo de tecnología BRT que usan rieles, El uso de autobuses implica costos menores en mantenimiento y en repuestos para el vehículo. Así mismo, el estudio de la demanda, permitirá determinar el tamaño del vehículo a usar, el costo del combustible y garantizar que los ingresos por tarifa cubran los costos del sistema. Para asegurar la factibilidad económica, el gobierno local o nacional, puede decidir el recurso a subsidios públicos, pero en este caso a costa de disminuir la inversión pública en otros sectores sociales.

Un tercer aspecto está directamente relacionado con el análisis del usuario, para determinar el uso o no, y el monto, de un posible subsidio para la tarifa del servicio. Sin subsidio generalmente la tarifa debe oscilar entre US\$0.25 y US\$0.70. Para esta medida debe considerarse el tiempo de viaje total, esto es, la suma del tiempo de viaje desde el origen a la estación de transporte público más, el tiempo desde la entrada de estación hasta la plataforma del vehículo más, el tiempo de espera del vehículo más, el tiempo de abordaje del vehículo más, el tiempo de viaje en vehículo más, el tiempo de descenso del vehículo más, el tiempo de viaje desde la plataforma del vehículo hasta la salida de la estación más, el tiempo de viaje desde la salida de la estación hasta el destino final. La propuesta es que se examine que al no poder construir líneas para todos los corredores viales de la ciudad, se busque la disminución de las distancias para llegar a una estación, ya que si se requiere tiempo de viaje adicional o un viaje adicional en el servicio de transporte alimentador, no se estaría cumpliendo con el propósito básico de estas propuestas de transporte, que consiste en incrementar velocidad y disminuir tiempos de movilidad. Debe propenderse por la integración, esto es, planificar que las transferencias entre las líneas sea lo más corta posible, que sea hecha de manera interna a la vía, que el usuario no tenga que salir fuera de las estaciones para ingresar a otra línea, y que además no genere doble costo tarifario. Así mismo, esta transferencia requiere que el sistema de transporte BRT se integre con otros sistemas de transporte, que se denominan alimentadores.

El cuarto aspecto se refiere al grado de gestión y administración que requerirá este sistema de transporte. El esquema propuesto por el proyecto BRT, indica que el menor riesgo se correrá cuando el ente público esté asociado con empresarios experimentados.

El quinto punto, establece la importancia de la reformulación de las bases legales bajo las que opera el sistema de transporte que se va a intervenir. Este aspecto es considerado muy importante para la continuidad del sistema, dado que el gestor del proyecto debe generar bases jurídicas que permitan hacer uso de fondos públicos para la implementación del proyecto. Debe concebirse una proyección legal que involucre a todos los estamentos, locales y nacionales, en la implementación del sistema. Como lo muestra el gráfico 1:

Gráfico 1. Diseño sugerido por organismo de transporte sobre estamentos locales y nacionales que deben estar involucrados para la puesta en marcha de un sistema tipo BRT.



Fuente. ITDP (2010)

El sexto punto se refiere a la estructuración gerencial del proyecto, lo que por un lado generará costos por salarios del personal, para los consultores, etc., y por otro, debe considerar la proyección por la financiación de tales costos. Esto debe considerar las posibles entidades de apoyo, sean locales, nacionales e

internacionales, desde el ámbito público o privado. La tabla 3 analiza diversas fuentes de financiamiento.

Tabla 3. Fuentes de Financiamiento que deben ser consideradas al implementar sistemas tipo BRT

FUENTE DE FINANCIACIÓN	EJEMPLOS
Gobierno Local	NUEVO ÍTEM DEL PRESUPUESTO, PRESUPUESTO EXISTENTE DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE, PRESUPUESTO EXISTENTE DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTOS EXISTENTES DE LOS DEPARTAMENTOS DE MEDIO AMBIENTE, ASUNTOS ECONÓMICOS Y SALUD
Gobierno Estatal	NUEVO ÍTEM DEL PRESUPUESTO, PRESUPUESTOS EXISTENTES DE LOS DEPARTAMENTOS DE TRANSPORTE, PLANIFICACIÓN, MEDIO AMBIENTE, ASUNTOS ECONÓMICOS Y SALUD
Gobierno Nacional	NUEVO ÍTEM DEL PRESUPUESTO, PRESUPUESTOS EXISTENTES DE LOS DEPARTAMENTOS DE TRANSPORTE, PLANIFICACIÓN, MEDIO AMBIENTE, ASUNTOS ECONÓMICOS Y SALUD
Sector Privado	OPERADORES PRIVADOS DE BUS, CONSTRUCTORES, PROVEEDORES DE COMBUSTIBLE, FABRICANTES DE VEHÍCULOS, ETC.
Agencias de Cooperación Bilateral	DFID (Department for International Development), GTZ (Agencia de Cooperación Técnica Alemana), JICA (Agencia de Cooperación Internacional del Japón), SIDA (Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional, USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)
Bancos de Cooperación Bilateral	JBIC (Banco Japonés para la Cooperación Internacional), KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau), US TDA (Agencia de Comercio y Desarrollo de EE.UU), US Exim Bank (agencia de créditos para exportaciones de los Estados Unidos), US OPIC (Corporación estadounidense para la inversión privada en el extranjero)
Agencias de Naciones Unidas	PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), UNCRD (Centro para el Desarrollo Regional de las Naciones Unidas), etc.
Fondos Internacionales de Medio Ambiente	Fondo Mundial por el Medio Ambiente (GEF)
Bancos para el Desarrollo	Banco Mundial, BID (Banco Interamericano de Desarrollo), ADB (Banco de Desarrollo de Asia), etc.
Fundaciones Privadas	Fundación Hewlett, Fundación Blue Moon, Fundación Shell, etc.

Fuente. (ITDP, 2010)

El punto siete, se relaciona con el diseño del sistema (corredores viales) y la evaluación de posibles implicaciones sociales. Esto es, determinar qué lado de la vía de los corredores se intervendrá (centro, derecha o izquierda), qué tipo de estaciones (piso alto o bajo), entre otros aspectos. Así mismo, y dependiendo del trazo del corredor, se tendrá que prever posibles negociaciones con organizaciones civiles barriales, y con los transportistas que estén siendo desplazados de los sistemas de transporte que operan en las vías seleccionadas para el sistema.

2.2 El modelo BRT en América Latina

Como se indicó en la presentación inicial del capítulo, en este acápite se presentan algunas de las implementaciones del modelo BRT en algunas ciudades de América Latina, deteniendo el análisis primordialmente en elementos de orden administrativo y operativo del sistema. Lo que posteriormente permita tener mayores aspectos comparativos frente al sistema BRT implementado en el Distrito Federal.

La implementación del sistema de transporte masivo por autobuses, tipo BRT, en América Latina, tiene su primer antecedente en la ciudad de Curitiba- Brasil, alrededor de los años 70. El rasgo distintivo de esa experiencia es que esta ciudad perpetró el BRT como parte de un modelo de desarrollo urbano, es decir, la ciudad se planeó para movilizarse a través de corredores viales de alta velocidad, ya fuera por autobús o tranvía¹². En este sentido Curitiba es el ejemplo emblemático de este sistema tipo BRT, por el logro de integrar el uso del suelo con el sistema vial. Pero este éxito no ha dejado de pasar por distintas discordancias entre el sistema político en turno y los transportistas operantes. Desde inicios de los años 70, las distintas administraciones municipales de la ciudad de Curitiba han participado en distintas negociaciones con el sector de transportistas para la implementación de nuevos vehículos, de los corredores viales, del tema de tarifas, etc. El proceso de cambio continúa y hacia finales de los años 80 (1980) y principios de los 90 (1990), en una de las reiteradas administraciones de Jaime Lerner, se consigue el establecimiento de la Urbanización de Curitiba S.A. (URBS) como la entidad encargada de generar permisos a las empresas privadas, para operar dentro de la Red de Transporte¹³. En tal modo, cada línea o eje es operado por una empresa encargada de adquirir la flota de autobús de acuerdo con las determinaciones de

¹² [http://www.soitu.es/soitu/2008/10/08/hartosdelcoche/1223477753_557547.html].

¹³ <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/112219/peru/docs/ModuloVI/Arturo%20Ardila%20Curitiba%20historia%20de%20cambio.pdf>].

URBS, de contratar y remunerar personal de operación (motoristas, colectores, etc.), de la manutención y limpieza de los vehículos, de ejecutar las ordenes de servicios encaminadas por la URBS, de recaudar la tarifa y de entregar la recaudación al Fundo de Urbanização de Curitiba (FUC)¹⁴.

Otra ciudad latinoamericana que incorporó el sistema BRT en su plan de transporte es Quito. Sin embargo, la diferencia frente a otros sistemas, está en que el autobús utilizado para prestar el servicio es de tipo Trolebús. Lo que si presenta en común este sistema, es que va sobre corredores exclusivos, diseñados en el centro o a los costados de la vía, dependiendo de las características de cada segmento. El sistema es operado por el Gobierno Metropolitano de Quito, y el transporte (alimentadores) entre las terminales lo hacen los transportistas del sistema de transporte colectivo que venía operando en la ciudad. Es decir, el sistema funciona en una interrelación entre el ente público y el privado (transportistas permisionarios). A estos últimos les conceden la operación a través de permisos emitidos por las instituciones gubernamentales. Un elemento de crítica que se ha generado frente a esta forma de operar el transporte público colectivo, es que no se ha logrado unificar los costos de las tarifas, pues aún dentro del mismo sistema de corredores viales, cada corredor presenta un costo distinto¹⁵.

Lima, también se suma a las ciudades que ha implementado el sistema BRT. Su operación inicia en el año 2010, y el servicio lo presta a través de un corredor vial de 26 km de longitud, que se denomina Corredor Segregado de Alta Capacidad (COSAC). El gobierno Municipal Metropolitano de Lima, entregó la operación del sistema a través de licitaciones, a empresas que están conformadas por transportistas locales y por inversionistas extranjeros y locales. Algunas de estas empresas administradas por extranjeros son, empresa Transmasivo S.A., de operadores colombianos, luego Grupo Plaza de

¹⁴ [<http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=MZKT2DfYLu0%3D&tabid=1482>].

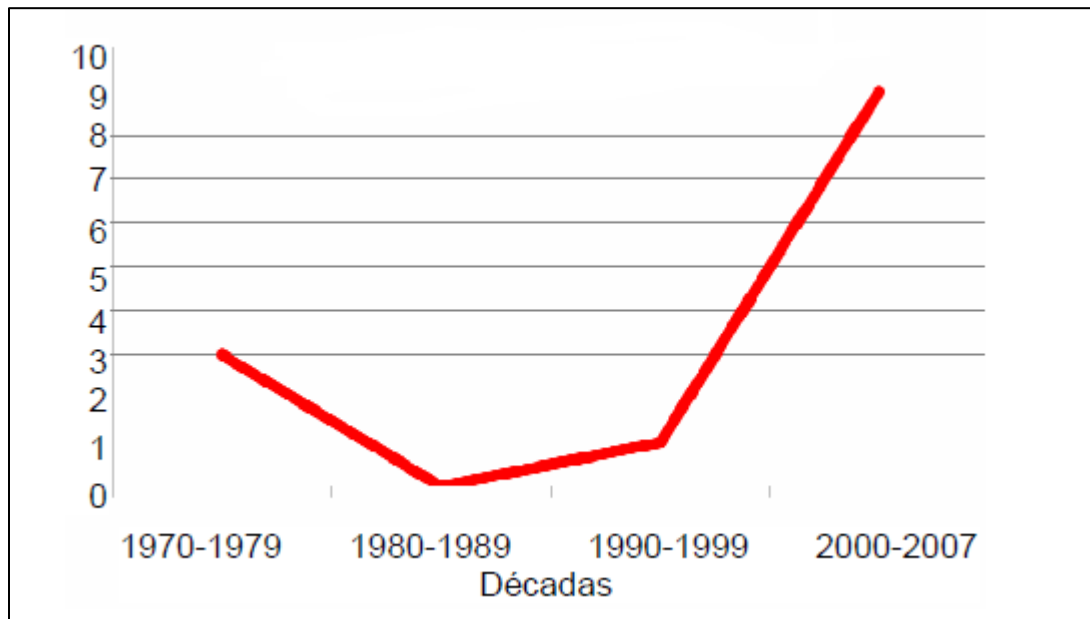
¹⁵ (<http://www.cepal.org/usi/noticias/bolfall/8/33618/FAL-259-web.pdf>;
<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/11423/LCL1786-P-E.pdf>)

Inversiones S.A. de operadores Argentinos y la empresa Municipal de Transportes de Madrid S.A. (Caretas, 2008) (El Comercio, 2010)

El Transmilenio de Bogotá se ha vuelto emblemático del sistema BRT. Específicamente se pueden identificar tres rasgos característicos en la implementación del sistema. El primero, el área de cobertura, que cubre más de 84 km del distrito capitalino. En relación con el diseño del sistema, se encuentra en algunas partes del trazo del corredor, un tipo de carril doble, lo que genera, y es el tercer punto icónico del sistema, que se incrementan los niveles de velocidad dado que los autobuses pueden hacer rebases (CEPAL, 2008). Optar por este sistema de transporte, para el gobierno capitalino, fue la alternativa afrente a la necesidad de implementar un sistema de transporte masivo, que no tenía la ciudad, dado que la construcción de vías para un sistema de transporte Metro, resultaba muy costosa para el distrito. En tal sentido, el caso de Bogotá, después de Curitiba, ha sido el que más se ha ajustado a los preceptos rectores de la operación de un sistema BRT.

En términos generales, los casos sobre la implementación del sistema de autobuses de transporte rápido a través de corredores viales exclusivos o BRT, se ha diseminado como la alternativa para el sistema de transporte de las ciudades latinoamericanas. El gráfico 2 muestra como a partir de la década de 1990, la implementación de sistemas BRT se incrementó, mostrando a partir de este período, un crecimiento constante hasta la primera década del año 2000.

Gráfico2. Evolución de construcción de sistemas tipo BRT en América Latina



Fuente: CEPAL, 2008:12

Así, se podría continuar mostrando diferentes esquemas administrativos y operativos que el sistema de autobuses rápido (BRT) ha implementado en distintas ciudades de América Latina. Como es el caso de Buenos Aires (Argentina), Sao Paulo (Brasil), Cali (Colombia), Santiago de Chile (Chile), León (México), entre otras. La tabla 4 (a y b), muestra la implementación del sistema en otras de las ciudades más importantes en América Latina a través de ítems como el nombre del sistema, el año de inauguración, el número de habitantes de las ciudades, la ubicación de los carriles en el marco urbano del corredor, los nombres de los operadores del sistema, la extensión de la vía del sistema, el número de líneas o corredores implementados, el tipo de vehículo utilizado (articulado, biarticulado), por consiguiente la capacidad de movilización y el número de vehículos que se han puesto a operar por cada sistema.

Tabla 4. Características administrativas y operativas de ciudades de América Latina que han implementado el sistema de autobuses tipo BRT

Tabla 4a

Pais	Ciudad / Número de hab.	Nombre del sistema / Fecha de Inauguración	Tipo de vehículo / Número de vehículos	Ubicación de los carriles / extensión de la vía del sistema	Número de líneas
Argentina	Buenos aires. 2.890.151	Metrobús / 31 mayo 2011	Autobús articulado	En el centro de la vía -12 km aprox.	
	Posadas. 279.961	Sistema integrado de transporte misionero	Ominibús		
Brasil	Curitiba. 1.764.540	Red integrada de transportes (RIT)	Autobús biarticulado (270 pasajeros). -autobús articulado (160 pasajeros). -autobús convencional (80 pasajeros). -microbuses (40 pasajeros). -vehículos especiales para movilidad reducida de red interhospitalaria. - autobuses turísticos.	72 km	
	São paulo. 11.376.685	Expreso Tiradentes. Primer tramo año 2007	Autobús híbrido (gas y electricidad)		
		Corredor Santo Amaro			
		Corredor Rebouças			
	Aracajú. 498.619	Sistema de Transporte Integrado			
Goiânia. 1.265.394	Metrobús				
Uberlândia. 600.368	Sistema de Transporte Integrado				
Colombia	Bogotá. 7.363.782	Transmilenio. 4 de diciembre de 2000	Articulados (160 pasajeros), biarticulado (270 pasajeros) y alimentador (90 pasajeros) / 1290 en troncales y 519 alimentadores	En el centro de la vía -84 km de troncales y 663 km de alimentadores	9 troncales y 83 alimentadoras
	Cali. 2.544.639	Masivo integrado de occidente (MIO). 15 noviembre de 2008	Articulados y biarticulados. Total 557	En el centro de la vía - 39 km troncales, 123 km pretroncales y 120 km complementarios	5
	Pereira. 495.000	Megabús. 21 agosto de 2006	53 articulados y 94 buses alimentadores	27 km de troncales	3 troncales
	Medellín. 2.733.049	Metroplús. 22 de diciembre de 2011	20 articulados (160 pasajeros), 38 padrones (90 y 100 pasajeros) y 250 alimentadores (50 pasajeros)	12.5 km	1 troncal y tres líneas
	Bucaramanga. 1.474.929	Metrolinea. 22 de diciembre de 2009	131 en total (autobuses articulados de 160 pasajeros, autobuses padrones de 90 pasajeros y alimentadores de 48 pasajeros)	42 km de troncales y pretroncales y 50 km de rutas alimentadoras	9 líneas troncales y pretroncales y 16 líneas alimentadoras
	Barranquilla. 1.186.640	Transmetro. 7 de abril de 2010	294 en total: 84 buses articulados y 210 buses alimentadores (padrón y busetón)	13.3 km troncales, 35,13 km zonas de precarga de barranquilla, 26.82 km zonas de precarga de soledad.	2
Chile	Santiago de Chile. 5.428.590	Transantiago. 22 oct. 2005 primera etapa. 10 de feb. De 2007 segunda etapa	6220 – autobuses articulados de 160 pasajeros, autobuses clase B de 80 pasajeros, autobuses clase A de 65 pasajeros y minibuses de 42 pasajeros		
	Concepción. 375.540	Buses licitados del Gran Concepción. Año 2002	1900 aprox.	17.4 km	40 líneas (39 + biobús)
Ecuador	Quito. 2.239.141	Metrobús-q. Año 1995	74 articulados, 132 alimentadores (tipo trolebús)		5 corredores
	Guayaquil. 2.440.127	Metrovía. 30 de julio de 2006	110 alimentadores y 115 articulados	30.51 km	2 troncales, 16 rutas alimentadoras
Guatemala	Ciudad de Guatemala. 1.149.107	Transmetro. 3 de febrero de 2007	300 – buses articulados y buses reacondicionados Marcopolo Ciferal		2
México	León. 1.590.962	Sistema integrado de transporte Optibús. 28 de septiembre de 2003	Autobús articulado	65,1 km	5
	Ciudad de México. 8.851.080	Metrobús. 19 de junio de 2005	Autobús articulado y biarticulado	95 km	4
	Guadalajara. 1.495.182	Macrobús. 10 de marzo de 2009	48 – autobús articulado	16 km	1
	Estado de México. 15.175.862	Mexibús. 2 de octubre de 2010	63 – autobús articulado	16.5 km	1
	Monterrey. 1.135.512	Transmetro. 11 de junio de 2002		31 km	
	Tuxtla Gutiérrez. 553.374	Conejobús.	71		3 rutas

Perú	Lima. 7.605.742	Metropolitano. 28 de julio de 2010	300 articulados y 300 alimentadores	26 km	1 troncal
------	-----------------	------------------------------------	-------------------------------------	-------	-----------

Tabla 4b

País	Ciudad	Operador
Argentina	Buenos aires	Empresas privadas: Juan B. Justo S.A.T.C.I Empresa línea 216 s.a.t
	Posadas	
Brasil	Curitiba	
	São paulo	
	Aracajú	
	Goiânia	
	Uberlândia	
Colombia	Bogotá	Operadores de troncales: S.I.T.M. S.A. Ciudad móvil (serie a): troncal autopista norte. - Express del futuro (serie m): troncal Call 80. -SI99 S.A. (serie u): Avenida Caracas Sur. -Metrobus (serie t): Ramal del Tunal.-Conexión Móvil S.A. (serie b): Norte-Quito-Sur. -SOMOS K S.A. (serie k): Américas. -Transmasivo S.A. (serie s): Avenida Suba. Operadores de alimentadores: -Consortio Alimentadores Tercer Milenio y Codatermil: Portal Usme y Molinos.-Citytrans: granja y carrera 77. -Unión Temporal Uribe Uribe: calle 40 sur.-Milenio Móvil: portal 80. - Alimentadores Consorciados y Alcón: Portal Tunal. - Alimentadores del Norte y Alnorte: Portal Norte. - Unión Temporal Alnorte fase 2: Portal Norte. -Unión Temporal Alcapital fase 2: Portal Suba. -Transporte Alimentador de Occidente S.A. Y Tao: Granja, carrera 77, Avenida Cali y Portal 80. - Consortio Etma: Banderas y Portal Américas. -SÍ 03 S.A.: Calle 40 sur, Portal del Tunal, Portal del Sur y General Santander. - Consortio Citimóvil: Portal Usme y Molinos. Recaudo: Angelcom S.A. Y unión temporal fase II empresa operadora de tiquetes para Transmilenio. Publicidad: Publimilenio S.A. Comercializador de los espacios publicitarios en las estaciones. Marketmedios comunicaciones S.A. comercializador de los espacios publicitarios al interior y exterior de los buses de transmasivo.
	Cali	Publico (administración): metrocali s.a. Privados (operadores): GIT Masivo (33%), BYN Masivo (29%), E.T.M. (20%) y UNIMETRO (18%) Recaudo y publicidad: Unión Temporal de Recaudo y Tecnología – UTR&T
	Pereira	Promasivo s.a. - Integra s.a.
	Medellín	Empresa de transporte masivo del Valle de Aburrá - Metro de Medellín Ltda.
	Bucaramanga	Metro5 plus (conformada por las empresas Cotrander, Transgiron, Transcolombia, Unitransa) y Movilizamos S.A. (conformada por las empresas Cootragas, Flotax, Lusitania, Metropolitana, Oriental de Transportes, San Juan, Transpiedecuesta y Villa de San Carlos)
	Barranquilla	Unión temporal Sistur Transurbanos S.A. (60%), Grupo Empresarial Metrocaribe s.a. (40%), recaudos SIT S.A. (recaudo)
Chile	Santiago de Chile	Troncal 1 y 4 y zona d: Alsacia -Express s.a., troncal 2: Subus Chile S.A., troncal 3 y zona h, i: buses Vule s.a., troncal 5 y zona j: buses Metropolitana s.a. Zona b y c: Veolia -Transdev s.a., zona e: buses Vule en 6 servicios (unión del transporte transitorio en 13 servicios) buses metropolitana comparte servicios con Nmvule, zona f: SPT Santiago s.a., zona g: Subus Chile s.a. (Las Araucarias S.A. Transitorio). Sistema de información al usuario: Indio Tata-Comicrom
	Concepción	40 empresas operadoras: peñuelas, buses hualpensan, rengo lientur - huertos el bosque, buses base naval, buses puerto las canchas tumbes ltda, vía láctea, vía futuro, nueva sotrapel, vía siglo xxi, chiguayante sur, vía universo, expresos chiguayante, buses palomares, nueva llacolén, rívera bio bio, san pedro, san pedro del mar, san remo, ruta las playas, ruta del mar, buses ruta del mar, las golondrinas, buses mini verde, mini buses hualpencillo, flota las lillas, flota centauro, buses campanil, buses géminis sur, denavi sur, buses tucapele, mi expreso, rengo lientur, buses cóndor, las bahías, buses puchacay, pedro de valdivia, las galaxias, vía del sol, nueva sol yet, biobús
Ecuador	Quito	Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito - EPMTPO. Algunas pocas empresas privadas de transporte urbano (su participación es muy pequeña)
	Guayaquil	Consortio Metroquil, consorcio Metrobastión. Itor (integrador tecnológico y operador de recaudo). Banco de Guayaquil (fideicomiso)
Guatemala	Ciudad de Guatemala	Municipalidad de la ciudad de Guatemala (el eje central fue financiado por la iniciativa privada a cambio de 300 vallas publicitarias dentro de la ciudad, durante un período de 27 años)
México	León	Transportistas coordinados de león
	Ciudad de México	Conexión Centro-Aeropuerto, S.A. de CV, corredor Eje 4-17 de marzo, S.A. de CV, Corredor Insurgentes, S.A. de CV, Corredor Oriente-Poniente, S.A. de CV, Corredor Tacubaya-Tepalcates, S.A. de CV, Movilidad Integral de Vanguardia, Empresa Subsidiaria del Gobierno del Distrito Federal Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal, Rey Cuauhtémoc, S.A. de CV, Transportes Sánchez Armas José Juan S.A. de CV
	Guadalajara	Siteur, Macrobús y Alianza de Camioneros Jalisco A.C.
	Estado de México	Transmasivo s.a.
	Monterrey	
	Tuxtla Gutiérrez	FIMOTRA (entidad pública) - Concesionarios privados

Perú	Lima	El consorcio Perú masivo, está conformado por la empresa colombiana Transmasivo s.a. Y los consorcios locales Transperuano y Convalsa. El consorcio Lima Bus internacional, es una sociedad que incluye además de los transportadores locales, y una carrocería peruana, a SI 02. El consorcio Lima Vías Express, participa el operador Express del Futuro. Transvial Lima Sac está conformada por la unión entre los empresarios locales, Ecológico Vial y G-9, con los argentinos Grupo Plaza de Inversiones S.A., y la empresa municipal de Transportes de Madrid S.A. El Cosac es operado en conjunto por los 4 ganadores de la licitación, cada uno opera 75 buses articulados de 18 metros. La alimentación de la zona sur es operada por el consorcio Lima Vías Express, a través de buses de 8 y 12 metros, cubre las rutas que abarca el distrito de chorrillos y sus alrededores, por lo que sus unidades recogerán pasajeros por avenidas como Huaylas, Guardia Civil y Alameda Sur. La alimentación de la zona norte está dividida en tres operadores: El consorcio Perú Masivo, cubre la rutas zona norte 2, que abarca las avenidas Universitaria, Metropolitana y Chimpu Occlo, siendo la zona de mayor demanda estimada por lo que en principio será cubierta solo por buses de 12 metros. El consorcio Lima Bus Internacional, está a cargo de las rutas zona norte 1ª, que incluye las avenidas Universitaria, Naranjal, Metropolitana y la carretera Canta Callao. Transvial Lima A.C. opera las rutas zona norte 1b que comprende las avenidas Carlos Izaguirre, Antúnez de Mayolo, Naranjal y la carretera Canta Callao.
------	------	---

Fuente. Elaboración de la autora.

2.3 Implementación del Modelo de Transporte BRT en el Distrito Federal

En 2005, el sistema de transporte urbano de la Ciudad de México se componía principalmente, de un servicio de transporte colectivo masivo Metro, del sistema de transportes eléctricos (Trolebús y Tren ligero), de la Red de Transporte de Pasajeros (RTP), del servicio de transporte colectivo por autobuses: microbuses y combis; y del servicio individual por taxis.

A partir de ese año el gobierno local inaugura una nueva forma de operar el servicio de transporte colectivo de transporte colectivo, en la implementación del sistema BRT, que son autobuses de alta capacidad, que se desplazan por corredores viales exclusivos para su operación¹⁶. Las versiones sobre la planeación y construcción de estos corredores viales varían el discurso, dependiendo de la organización o actor de que se trate.

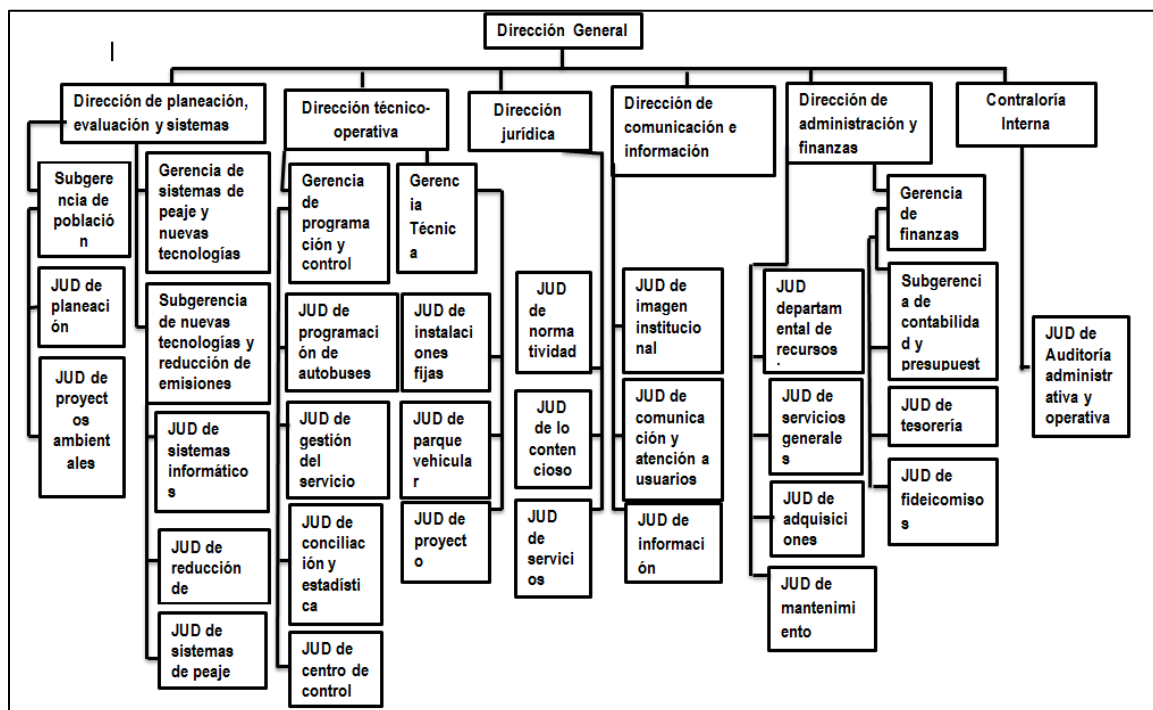
¹⁶ Hacia el año 2009, se inaugura un sistema de corredores viales en tres ejes centrales de la ciudad, el Eje central, Periférico y Reforma. Estos corredores no implementan el sistema BRT pero modifican la gestión operativa y administrativa del servicio de transporte, al demandar a los concesionarios individuales, que se organizaran en empresas para entregarles la concesión del servicio. Tienen además paradas determinadas tipo bahía, y los corredores se diseñaron en la parte derecha de las vías urbanas. El tipo de vehículo sería de tecnología Euro IV que disminuiría los niveles de contaminantes, en comparación con las anteriores unidades (autobuses y microbuses), y con una capacidad de movilización de hasta 90 personas. Las empresas privadas a quienes dieron estas concesiones son Reforma-Bicentenario y Corredor Periférico (COPESA). La empresa Reforma- Bicentenario se compone de la empresa Bicentenario RFM SA de CV y la empresa Corredor Villa Lomas (Covilsa). De ésta última, parte de sus socios prestaban el servicio en un ramal de la ruta 2. El corredor Periférico es operado por la empresa Corredor Periférico (COPESA), que se constituyó desde el año 2008, por concesionarios de las rutas 2 y 98. Y el corredor 0 emisiones, como se ha dicho, es operado por el transporte eléctrico de trolebuses.

El testimonio de un funcionario de Metrobús señala que este proyecto se gesta a partir de un estudio que contrata el proyecto Ruta-100, hacia los años 80, a una organización inglesa llamada London Transport, donde se concluye que debían implantar un corredor de explotación intensiva, que organizara y programara el servicio de manera sistemática, a diferencia de cómo se venía operando en esos momentos el transporte público colectivo en todos los ámbitos: privado, estatal, concesionado. Resalta que lo que se proponía entonces era un modelo que aprovechara las economías de escala y que pusiera la operación del servicio en función de la demanda, mediante una explotación intensiva del sistema de transporte público urbano, en este caso, por parte del Estado. Así pues, continúa, en el año 2002, la Secretaría de Medio Ambiente, a través de un proyecto llamado Proaire (Programa para Mejorar la calidad del Aire en la Zona Metropolitana del Valle de México 2002-2010), retoma esta propuesta tomando en consideración la experiencia de Trasmilenio. Esto, concluye el funcionario, conllevó a la planeación de una serie de corredores que finalmente, sin mayor explicación, fueron rescindidos y se determinó, que el primer corredor a implementar sería en la Avenida Insurgentes (Jorge, entrevista personal, 2012).

Continuando con este recuento histórico, se encuentra que para el año 2002, coincidiendo con las rememoraciones del funcionario de Metrobús, el Gobierno del Distrito Federal (GDF) gestionó con el Banco Mundial la obtención de recursos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial para financiar el desarrollo de una estrategia integral de transporte sustentable en la Ciudad de México, con el compromiso explícito de que los recursos serían destinados a mejorar la calidad del aire y reducir las emisiones de Gases de Efecto Invernadero, *a través del mejoramiento del transporte público en lo que se refiere a calidad del servicio, ordenamiento, eficiencia, comodidad y sustentabilidad financiera autónoma (Álvarez, Cotonieto, Franco y et al, 2005)*. Estas gestiones generaron un préstamo de 350 millones de dólares para la modernización del transporte público en México, 150 millones de dólares por el Banco Mundial, y 200 millones de dólares por la Clean Technology Fund (CTF) (Arteaga, 2010)

Este naciente sistema de corredores viales tipo BRT, requirió por tanto el diseño de una estructura gerencial a la que se le denominó Metrobús. Este corporativo es el encargado de planear, controlar y administrar el sistema de corredores viales implementado. Los cargos en general son de dirección general, directores opera-administrativos, gerencias, subgerencias y Jefes de Unidades Departamentales (JUD). El siguiente esquema muestra la estructura orgánica del organismo Metrobús:

Gráfico 3. Estructura Orgánica de Metrobús

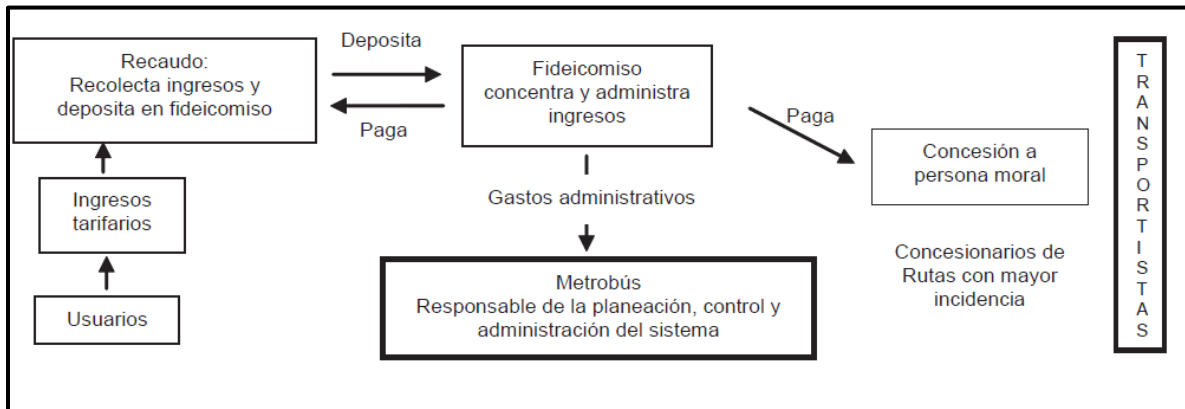


Fuente: Metrobús, 2012.

Este organismo público descentralizado determina que el esquema operativo y administrativo del servicio de transporte BRT deberá tener tres esquemas empresariales. Una empresa recaudadora, que será la encargada de las tarjetas prepago con las que se hace el pago por el servicio; una empresa fiduciaria, a quien la empresa recaudadora entrega el dinero recabado y se encarga de la distribución de pagos a quienes componen el sistema (Metrobús, empresas recaudadoras y empresas operadoras), y finalmente las empresas operadoras,

que licitan el servicio de transporte que se presta en estos corredores, y que según los estatutos que Metrobús ha ido constituyendo para cada corredor vial construido hasta el momento, deberán generalmente estar compuestas por los concesionarios individuales que han prestado el servicio de transporte colectivo en estos corredores viales (concesionarios de rutas con mayor incidencia). El esquema puede visibilizarse en el gráfico 4.

Gráfico 4. Estructura funcional de Metrobús.



Fuente. Lámbarry, Rivas y Peña. 2011.

A las empresas operadoras Metrobús entrega la concesión para la operación del servicio, que generalmente, debiera tratarse de los transportistas permisionarios que operaban estos tramos de ruta bajo el servicio de transporte colectivo de autobuses (camiones, microbuses)¹⁷. Estas empresas deberán adquirir y administrar las unidades con las que operen por el corredor vial.

Estos autobuses, que pueden ser de piso bajo y alto, dependiendo del tipo de estación planeada y construida por Metrobús en el corredor, deben tener una capacidad de movilidad entre 160 y 240 pasajeros. La tecnología que el sistema Metrobús determinó que deben tener se denomina Euro V, que garantiza menor uso de combustible, y tecnología de punta en aspectos técnicos como frenos, suspensión, etc., esto porque disminuye las emisiones contaminantes al

¹⁷ Sin embargo, como ha sido el caso de la operación de la línea 3, la operación del servicio fue entregada a la empresa Autobuses de Oriente (ADO), siendo los concesionarios relegados del ámbito administrativo de la nueva empresa conformada

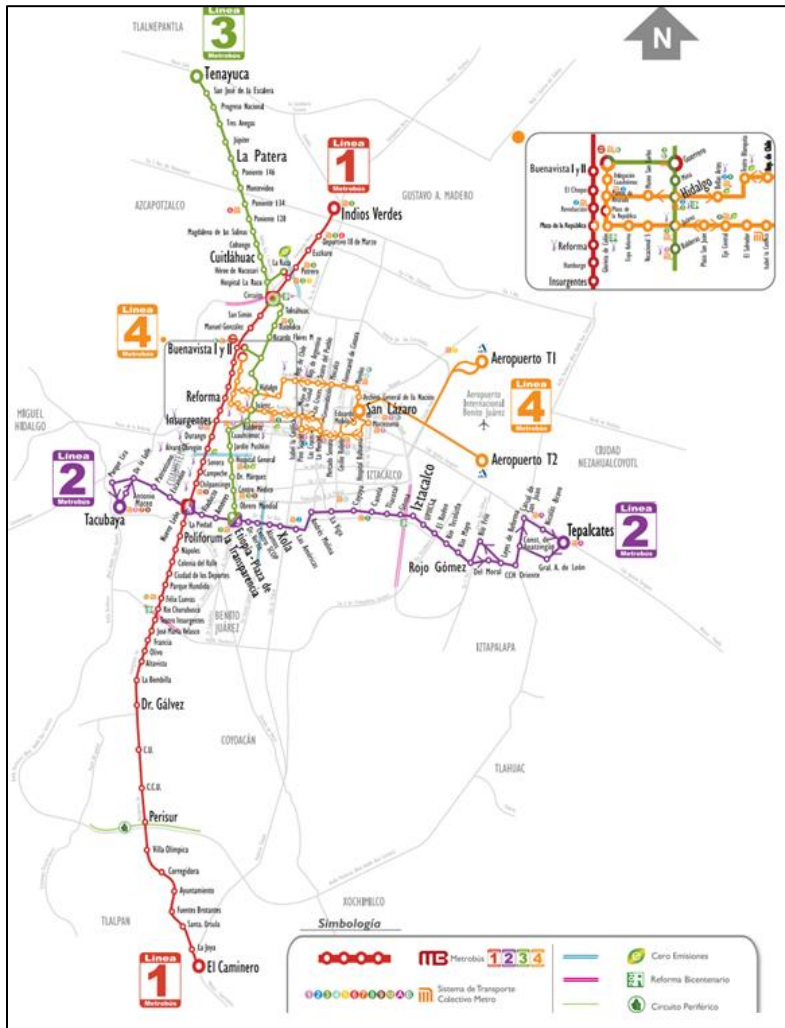
ambiente, generando entre otros beneficios, ingresos al sistema Metrobús que obtiene de instituciones bancarias que realizan campañas para premiar a gobiernos que implementen sistemas menos contaminantes. En el año 2006, el Banco Mundial entregó al gobierno local 122 mil euros por la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (López Olvera, 2012)

Metrobús, en su calidad de administrador del sistema BRT, establece los tiempos para dejar y recoger pasajeros, así como los días y horarios en los que se presta el servicio en las cuatro líneas vigentes.

La infraestructura operativa en la que operan estas líneas cuenta con estaciones y andenes de hasta 90 cm de altura, para el uso de autobuses de piso alto, específicamente para las líneas 1, 2 y 3. En la línea 4 se opera con autobuses de piso bajo, por lo que no fue necesario modificar la altura de las estaciones.

Como se ha indicado anteriormente, la línea 1 inicio a operar en el año 2005 sobre el corredor Insurgentes. La línea 2 inició en el año 2008 y va sobre el Eje 4 Oriente. La línea 3 se construyó sobre el Eje 1 poniente y opera desde el año 2010. Y la línea 4 va desde Buenavista a San Lázaro, con un servicio expreso desde y hacia el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

Gráfico 5. Mapa de las cuatro líneas vigentes del sistema Metrobús



Fuente: <http://www.metrobus.df.gob.mx/mapa.html>

2.4 El BRT en el Corredor Insurgentes: Línea 1 de la Ciudad de México

En este cuarto acápite, lo que buscamos es presentar el modelo Metrobús, cómo se ha implementado y desarrollado en el corredor Insurgentes de la línea 1.

El corredor vial de transporte público de pasajeros denominado línea 1 se constituyó a partir de las disposiciones del GDF en el 2004, en un tramo de 19,4 km sobre la Avenida Insurgentes, una de las avenidas más extensas de Ciudad de México, comprendido entre la estación Indios Verdes y el Eje 10 Sur. En el

decreto correspondiente (Gaceta Oficial del DF, 2004) el GDF estableció que la empresa estatal RTP tendría la participación del 25%; que los 60 autobuses que los estudios previos consideraban necesarios para iniciar la prestación del servicio, se entregarían en operación a los concesionarios de transporte colectivo concesionado y, que la regulación, supervisión y control estaría a cargo de un organismo público descentralizado, constituido por el Gobierno del Distrito Federal.

Bajo estas determinaciones, se empieza la construcción del corredor línea 1 en diciembre del año 2004. La decisión se debió más a motivos de facilidad de negociación con la ruta que operaba este recorrido, a la factibilidad de construir estaciones al centro de la vialidad y a la posibilidad de tener servicio en ambas direcciones, que a un plan estratégico como lo señaló el Centro de Transporte Sustentable (CTS) y el funcionario de Metrobús, apuntando que la elección de Insurgentes se debió más a una facilidad operativa, política, que a otros condicionantes de tipo social, urbano o vial (Adriana, entrevista personal, 2012).

En marzo del año 2005, el Jefe de Gobierno, Andrés Manuel López Obrador, publica el decreto para la creación de Metrobús (Gobierno DF - Gaceta Oficial del Distrito Federal, 2005) y en el mes de junio del mismo año, se inaugura el corredor Metrobús Insurgentes, con 37 unidades que van desde estación Indios Verdes hasta la estación Doctor Gálvez (cruce vial entre el Eje 10 sur y la Avenida Insurgentes).

Posteriormente, en el año 2008, se construye el corredor desde el Eje 10 sur hasta el monumento al Caminero, a partir del cual la Avenida Insurgentes se transforma en la carretera hacia el municipio de Cuernavaca, lo que permitió extender la Línea 1 con 10 estaciones extras, y que fueron denominadas como Metrobús Insurgentes Sur.

En general a todo el corredor vial de la Avenida Insurgentes se le asignó el color rojo como distintivo y atiende a 6 de las 16 delegaciones que conforman el Distrito Federal (Gustavo A. Madero, Cuauhtémoc, Benito Juárez, Álvaro Obregón, Coyoacán y Tlalpan). El costo del pasaje para todas las líneas es de cinco pesos (actualmente alrededor de 40 centavos de dólar), y cuenta con trasbordos con las línea 2 y 3 del metro, (estaciones Nuevo León y Circuito respectivamente). Los trasbordos gratuitos dentro del sistema Metrobús los permiten entre lunes y viernes, los fines de semana se deben pagar nuevamente un pasaje si se va a hacer transbordo a otra estación.

2.4.1 Modificaciones legales al Sistema de Transporte y Vialidad para la implementación del sistema BRT.

Para la implementación del Corredor Insurgentes en 2005 fue necesaria la publicación de decretos que instituyeran los actuales corredores viales, modificando incisos de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, específicamente de la Ley de Transporte y Vialidad del Distrito Federal y su reglamento.

Algunos de los decretos que marcan en medida importante la operación del corredor son los siguientes: La primera modificación al sistema de transporte urbano del Distrito, se lleva a cabo en septiembre de 2004, cuando la Secretaría de Transporte y Vialidad (SETRAVI) aprueba el sistema de Corredores de Transporte Público de Pasajeros del Distrito Federal. Posteriormente, en octubre del mismo año, la misma entidad, aprobó el establecimiento del Corredor de Transporte Público de pasajeros “Metrobús-Insurgentes” (Gaceta Oficial del DF, 2004). Sin mucha dilación, en octubre del mismo año, SETRAVI publica el resultado del estudio técnico del balance entre la oferta y la demanda de transporte público colectivo de pasajeros de la Avenida Insurgentes (Gobierno del Distrito Federal, 2006). Para el mismo mes, se delega al titular de la SETRAVI, la facultad para emitir Declaratorias de Necesidad para entregar la concesión del servicio de transporte. Esta Declaratoria se autoriza expedir por

parte del Gabinete de Desarrollo Sustentable del Gobierno del Distrito Federal, y a través de esta disposición se busca otorgar a particulares la concesión para prestar el servicio público de transporte de pasajeros en el Corredor de Transporte Público de Pasajeros Metrobús Insurgentes (Gaceta Oficial del DF, 2004).

2.4.2 Encargados de la operación del corredor

Con el marco legal dispuesto para la puesta en marcha del sistema, el GDF se amparó en el estudio técnico que hizo la SETRAVI sobre oferta y demanda de la Avenida Insurgentes, para la puesta en marcha del corredor vial. Este informe señalaba que el sistema de transporte previo era *inadecuado para el volumen de demanda que tiene la Avenida Insurgentes, en cuanto a equipamiento, infraestructura, organización y tecnología* (Gaceta Oficial del DF, 2004).

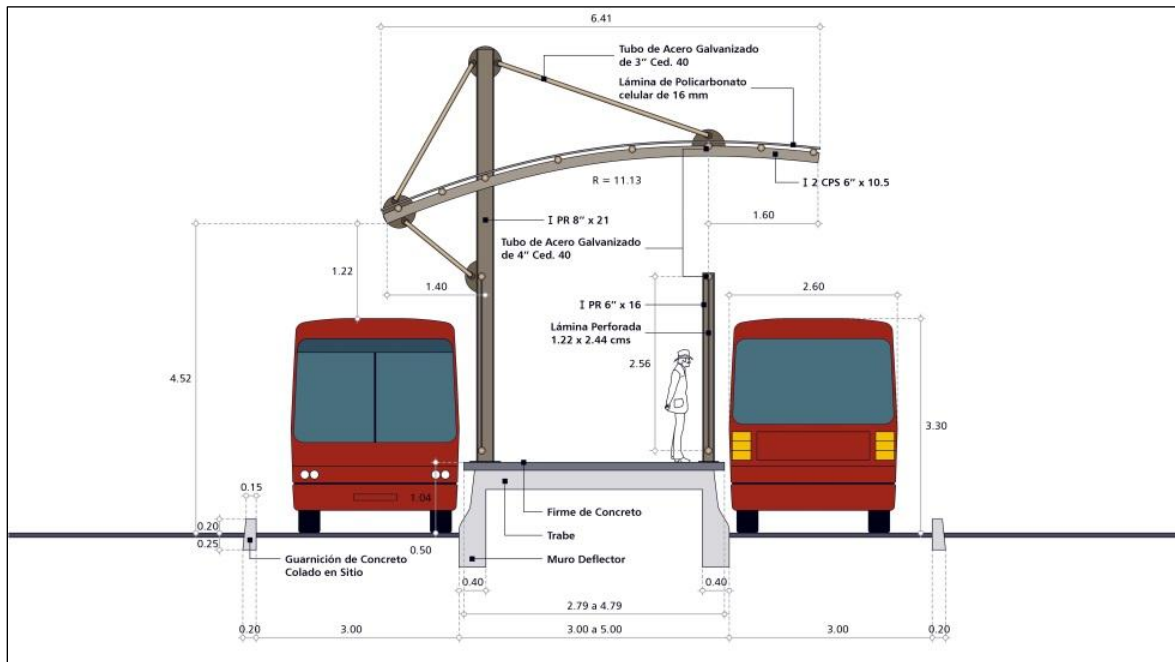
El estudio muestra además, que las principales rutas que se encuentran brindando este servicio de transporte son, la ruta 2 y la empresa estatal Red de Transporte de Pasajeros (RTP). Esta conclusión se saca a partir de determinar el número de pasajeros movilizados durante el día. Por tanto la ruta 2 tiene el 61,4% de participación, la empresa RTP el 37,1%, y un 1.4% de los pasajeros son movilizados por *otros* concesionarios como la Unión de taxistas de Reforma y Ramales A.C., Ruta 18, Ruta 88 y San Pedro/Santa Clara. Bajo estos parámetros se determina que en el marco operativo del sistema Metrobús, estos concesionarios deberán modificar su esquema operativo de concesionarios individuales a personas morales, esto es, a un esquema empresarial formal. CISA S.A. de C.V, se conforma de esta manera en el 2004 para iniciar operaciones en 2005.

2.4.3 Modificando la infraestructura urbana: creando espacios de trabajo

La construcción de este corredor vial implicó no solo la reconstrucción de la Avenida Insurgentes en cuanto al tipo de asfalto de las calles para que resistan

el peso de los vehículos implementados, que tendrán una mayor capacidad de movilización de usuarios, sino en la implementación de semáforos viales inteligentes, de andenes, de estaciones, etc. Algunas de las empresas encargadas de hacer todas las modificaciones de este corredor fueron DEN GP, S.A. de C.V (constructora), GAMI Ingeniería e Instalaciones S.A. de C.V., PRETENCRETO, S.A. DE C.V., Impulsora de Desarrollo Integral, S.A. de C.V. (constructora), PROYECSA e Ingenieros S.A. de C.V., Manufacturas y Edificaciones, S.A. de C.V., TROCASA Sáenz, CEMEX (cementera) y APASCO (cementera). En total el corredor vial tiene 43 estaciones, dos terminales, una en Indios Verdes y la otra en El Caminero. Estas estaciones ocupan 50 m de longitud y tienen una altura de 90 cm, por tratarse de autobuses de piso alto, como hemos indicado anteriormente.

Gráfico 6. Esquema de una estación de piso alto en el Corredor Insurgentes.



Fuente. Álvarez, Cotonierto, Franco y et al. 2005.

Así mismo se han dispuesto cuatro rutas, de ida y vuelta, a lo largo de la Avenida Insurgentes. Una ruta, es la que va de Indios Verdes hasta Doctor Gálvez, la segunda desde Indios Verdes hasta la Glorieta de Insurgentes, la tercera de Buenavista al Caminero y la cuarta de Indios Verdes al Caminero.

Esta programación, elaborada por Metrobús para las empresas operadoras, indica que se busca equiparar el número de kilómetros que debe cumplir semanalmente cada empresa operadora. Por ejemplo, la ruta que va de Indios Verdes hasta Doctor Gálvez puede ser cubierta por CISA, dado que es la que más unidades tienen puestas en servicio, y por tanto, es la que se le concede un mayor número de kilómetros establecidos para recorrer semanalmente, de modo que compense su inversión. Así mismo, Metrobús determina otros aspectos en este tipo de programación, como dar seguimiento al consumo de combustible de la flota de autobuses para hacer un promedio del rendimiento de este combustible y determinar que sí está dentro de los estándares para la gestión de los bonos de carbono (GDF, 2006).

Los costos más significativos de la puesta en marcha del corredor representados por la obra civil, alumbrado y semaforización fueron cubiertos en su totalidad por el gobierno local. La obra civil, incluyó reforestación, construcción de puentes peatonales, y reporta el gobierno un valor por 300 millones de pesos. La implementación del alumbrado público de 8 millones de pesos y por semáforos inteligentes 10 millones de pesos. Por otro lado, el costo de los autobuses articulados adquiridos por la empresa estatal RTP tuvieron un costo de alrededor de 47 millones de pesos. Y el costo de las unidades que adquirieron los concesionarios de la empresa CISA fue de 168 millones de pesos, de los cuales 15 millones se obtuvieron del programa de Chatarrización¹⁸

2.4.4 Unidades viales

El tipo de vehículos implementados en el corredor Insurgentes son de marca Scania y Volvo, de la empresa RTP y CISA, respectivamente. Esta marca de vehículo fue determinada por el organismo Metrobús, y el número de vehículos que operaría en el corredor de igual modo se soportó en el estudio de oferta y

¹⁸ Este programa entrega 100 mil pesos por cada vehículo que se saca de circulación para ser chatarrizado. Pero si la empresa reporta 180 socios y 262 concesiones, las cuentas no parecen ajustarse bien.

demanda elaborado por la Secretaría de Tránsito y Transporte (SETRAVI). La capacidad de movilización de estos vehículos es entre 160 y 240 pasajeros. La entrada al vehículo se hace por el lado izquierdo, del lado derecho cuentan con dos accesos, uno que sirve al operador para acceder a la unidad y el otro que sería utilizado en caso de emergencia.

2.4.5. Operación de cobro del servicio

Cuando inició operaciones el corredor Insurgentes en el año 2005, se consideraba que el costo del recorrido, sin importar la distancia, sería de 3,50 pesos. Este cobro se hace a través de una tarjeta electrónica recargable, en máquinas dispuestas en la entrada a cada estación, que posteriormente se pasan por un sensor electrónico que se localiza en la entrada de la estación y, que descuenta el monto del pasaje. El precio que se estipulaba al iniciar la operación este servicio de la tarjeta recargable fue de entre 2 y 3 pesos (Cancino y Grajeda, 2005). Actualmente el costo del pasaje es de cinco pesos por recorrido, y la tarjeta recargable tiene un costo de 10 pesos. Con esta misma tarjeta es posible hacer trasbordos entre las otras líneas, siempre y cuando el tiempo para hacerlo no exceda dos horas.

CAPÍTULO 3. CONSTITUCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS CISA Y RECSA BAJO EL MODELO TIPO BRT (METROBÚS)

Este capítulo tiene como propósito analizar el tipo de gestión que han implementado los empresarios de las empresas operadoras del Corredor Insurgentes S.A. de C. V. (CISA) y Corredor Insurgentes sur Rey Cuauhtémoc S.A. de C. V. (RECSA) bajo el sistema de transporte tipo BRT, implementado por el gobierno del Distrito Federal.

Así mismo, busca resaltar, que la organización y operación de las empresas se han dado a la par con la empresa estatal Red de Transporte de Pasajeros (RTP). Esta condición muestra dos aspectos importantes, el primero, que la experiencia de reestructuración del transporte a nivel nacional (e internacional), como se ha mostrado en el capítulo primero, ha permitido al gobierno del Distrito Federal, marcar unas condiciones particulares de “acompañamiento”, de control, en este nuevo esquema operativo de transporte implementado, de modo que garanticen su sostenimiento en el tiempo. Y segundo, que este acompañamiento permite consolidar una plataforma sólida de inversión en los posibles ámbitos de participación como licitadores del sistema, ya sea como empresas recaudadoras, fiduciarias, automotrices, etc., (Bertolini, 2007).

En términos generales los empresarios (exconcesionarios) encuentran que el cambio del sistema de transporte colectivo concesionado al masivo por autobuses, genera modificaciones en el ámbito operativo, es decir, en la forma como han administrado el negocio del transporte colectivo concesionado hasta el momento, en aspectos tales como la integración de los ingresos en un fideicomiso que los administra y los distribuye, en el otorgamiento accesible de créditos para la compra de unidades, en la selección y capacitación de personal capacitado para la operación (operador) y mantenimiento de las unidades (mecánicos, eléctricos, electrónicos, etc.). Así mismo, con este esquema de

transporte, pueden demandar al organismo Metrobús, como ente de control, por el mantenimiento de los carriles en buen estado físico y de señalización, de modo tal que estas condiciones favorezcan una mayor vida útil de los autobuses, ya que cuando están en su capacidad de pasajeros máxima tienen un peso de aproximadamente 30 toneladas. Entonces, el esquema planteado les limita en ciertas capacidades de gestión pero a su vez les permite negociar mejores condiciones para garantizar la sostenibilidad del sistema.

Así pues, el capítulo se presenta bajo dos acápites centrales. Primero, un acápite denominado el antiguo sistema de trabajo, que consiste en una descripción de la estructura operativa y administrativa bajo la que se organiza el sistema de transporte colectivo por autobuses, que es el modo de organización en el que se han gestado y acumulado gran parte de las capacidades, habilidades y estrategias que hoy ponen en juego como empresarios a cargo de las empresas operadoras. Y segundo, en la presentación de las empresas CISA S.A., y RECSA S.A., considerando algunos elementos como la forma jurídica con la que opera, la estructura organizacional bajo la que está constituida, el nivel jerárquico, entre otros elementos, de modo tal que permita constituir el campo de gestión de los emergentes empresarios transportistas.

3.1 Gestión del *antiguo* sistema de trabajo del concesionario

En este acápite se muestra como se desarrollaba el proceso operativo y administrativo del sistema de transporte colectivo de las organizaciones de las rutas 1 y 2, para generar un aspecto contrastante y de análisis con la operación y gestión de las actuales empresas de transporte CISA S.A. y RECSA S.A.

3.1.1 Algunos aspectos de cambio en la organización urbana y social de los concesionarios del transporte colectivo concesionado

Señalemos en primera instancia que la *ruta* es un término que ha implementado la Secretaría de Transporte y Vialidad (SETRAVI) y que alude a un recorrido o trayecto que realizan las unidades de transporte público (Gaceta Oficial del DF, 2002). La SETRAVI reporta actualmente un total de 95 rutas que prestan el servicio de transporte colectivo de autobuses (de mediana y baja capacidad) en el distrito.

La gestación y el desarrollo de estas rutas, en muchos casos, ha estado más condicionado por eventos coyunturales urbanos, tales como la creación de nuevas avenidas, o el poblamiento de ciertos sectores, entre otros que, a procesos de planeación urbana del gobierno local (Ibarra Vargas, 1991). Esta situación en general ha ocurrido con la red del sistema de transporte colectivo de la ciudad de México, como ha sido indicado en el capítulo 2 de este documento.

La ruta 1 y 2 son justamente un ejemplo de ello. Tal como lo dice al respecto uno de los socios accionista de la empresa CISA, gestor de estos recorridos, las rutas 1 y 2 nacen como una alternativa de quienes buscaban en el transporte una alternativa de ingreso, dado que la ruta del centro de la ciudad, que recorría desde el Zócalo hasta el monumento de la Diana Cazadora era el más concurrido por los usuarios, pero a su vez el que mayor competencia entre los transportistas generaba. Entonces, en este recorrido los usuarios empezaron a indicar que requerían movilizarse hacia lo que es conocido como la Avenida Insurgentes, de modo tal que se empieza a extender el desplazamiento hacia este sector y al ser en determinado momento un volumen importante de transportistas prestando este servicio, es que se generan las pertinentes negociaciones con el gobierno local. Ya éramos un “mal necesario” indica el hoy accionista de CISA, “hacíamos nuestras asambleas en el auditorio del mercado

de Sonora, ahí estuvimos hasta que se formaron las rutas 1 y 2, como principio del servicio de rutas” (Andrés, entrevista personal, 2012).

De modo que, los transportistas identifican la necesidad de organización para la defensa de sus colonizadas rutas, y por tanto se empiezan a gestar organizaciones civiles que permitan mostrar algún tipo de posesión de estos transportistas por su recorrido. Controlar estos aspectos es lo que le permitió a quienes estaban en la administración de estas asociaciones ir ganando poder político, de gestión y hasta económico (Bacelis, 2003).

Estas agrupaciones civiles están estructuradas por un Concejo directivo (Presidente, Secretario y tesorero), por un Comité de vigilancia (vocales) y por un Comité Consultivo. Este tipo de organización civil tiene como propósito la de ser un puente entre el gobierno local y los concesionarios que forman parte de la ruta.

La antigüedad de las rutas remite a los años 60 (1960) aproximadamente, y esta particularidad es quizá el resultado de que las rutas 1 y 2 sean actualmente las que mayor número de concesiones reporten, aún posteriores a la operación del Metrobús. La organización civil denominada ruta 1, muestra por ejemplo que tiene un parque vehicular de aproximadamente 3500 unidades, que sería esto equivalente al número de concesiones emitidas, claro está, no al número de concesionarios, que podría ser menor, es decir, un concesionario puede legalmente tener, hasta cinco concesiones a su nombre. La organización llamada ruta 2, reporta más de 2 mil concesiones. Cada ruta además opera por ramales. La ruta 2, señala su actual dirigente, que tiene más de 19 ramales concesionados. De estos ramales, uno de cada ruta, son los que han sido “afectados” por el implementado sistema de transporte Metrobús. En la ruta 1 el ramal Rey Cuauhtémoc, y en la ruta 2, el ramal de insurgentes. El ramal Rey Cuauhtémoc reporta que tenía 116 concesiones que operaban en el ramal que cubría desde San Ángel hasta el monumento El Caminero. Y el ramal de la ruta

2 Insurgentes, consideró que eran 262 las concesiones que se afectaban frente al ratificado sistema (Robles, 2011).

Algunas de las responsabilidades más importantes de las asociaciones civiles son la de vigilar la intromisión de otros concesionarios en el desplazamiento vial que les ha autorizado la Secretaría de Tránsito y Vialidad (SETRAVI), además, el control para la entrega de nuevas concesiones para operar en esta ruta, accidentes de la ruta, entre otras. Ahora que el ámbito operativo de las rutas, de los ramales, esto es, determinar los niveles de oferta y demanda, contratación del personal operativo de los vehículos, el control racional del ingreso, entre otros elementos operativos, no forman parte de la organización. Esta parte le compete en su totalidad al concesionario.

En términos generales la operación del sistema de transporte colectivo por autobuses se ha dado de la siguiente manera. En primera instancia se deben generar vínculos, cercanías, generalmente de tipo familiar, de amistad, compadrazgo, con quienes se encuentran en el ente directivo de la organización, o de quienes forman parte de la ruta y que pueden “recomendar” al candidato a formar parte de ella. Es posible que se consiga ser concesionario, es decir, que la Secretaría de Tránsito y Vialidad (SETRAVI) le entregue el permiso para operar, pero es importante formar parte de una ruta que tenga buen flujo de pasajeros, además de la necesaria representación colectiva frente a las entidades de transporte público.

La organización decide a quien acepta en la ruta y genera un proceso de acompañamiento de este proceso ante la Secretaría de Tránsito y Vialidad (SETRAVI) quien es la entidad que finalmente formaliza la adquisición de los títulos concesionarios. Acceder a la concesión significaba contar con un vehículo, ya fuera microbús o autobús para la prestación del servicio que autoriza esta concesión. En principio el vehículo pasaba por controles mecánicos que demandaba la SETRAVI, posteriormente el vehículo, aunque

debía continuar en revisiones permanentes, que efectivamente son asumidas por algunos propietarios, se puede llegar a mantener sin permisos operativos y continuamente estar pagando sobornos o “propinas” a las entidades viales para que les permitan seguir operando.

Posteriormente el concesionario deberá contratar a un operador para este vehículo. Esta contratación se hace generalmente bajo condiciones informales. Es decir, no hay un contrato de trabajo que estipule jornada laboral o salario, sino acuerdos de tipo verbal que determinan como punto principal la entrega de una renta fija diaria, por parte del operador al concesionario. Esta renta diaria, se determina convencionalmente a partir de mediciones empíricas “al tanteo”, que hacen los concesionarios de acuerdo a volúmenes de usuarios y, que los recientes concesionarios asumen como datos válidos. “La experiencia de los otros a veces ayuda, alguien que lleva 20 años en esto ya sabe cuánto se saca diario, ellos son los que le dicen a uno de todo esto cuando uno va llegando”, dice un transportista (Alfredo, entrevista personal, 2012). Así pues, la renta diaria, junto a requerimientos tales como dejar el tanque del combustible lleno para el siguiente día de trabajo, son las obligaciones primordiales del operador hacia el concesionario.

La calidad del servicio la determina el operador, y este poco garantiza porque se justifica en que las condiciones laborales: las largas jornadas laborales, la entrega de un dinero diario, la competencia entre compañeros de trabajo, entre otros aspectos, le dificultan que tome en cuenta esto como un aspecto relevante de su servicio. Estas condiciones laborales consisten generalmente en jornadas laborales mayores a 12 horas, por lo que alcanzan horarios de trabajo que en ciertos sectores consideran que puede ser riesgoso para su integridad física y para la pérdida por robo del producto diario, además de no contar con prestaciones sociales (salud, pensión), entre otras.

Este panorama amplio de las condiciones administrativas y operativas del “antiguo” sistema de trabajo, permiten visibilizar la deficiente integración del sistema. La organización del trabajo por ejemplo se desarrolla de manera dispersa, en cierto modo hay una existencia de *dos mundos* (Touraine, 1985), por un lado, concesionarios que administran de manera particular su concesión, y por el otro, trabajadores poco cualificados pero con amplio margen de decisión sobre su trabajo, frente a unas condiciones de trabajo flexibles, precarias, informales.

Es decir, la organización bajo la que se han constituido podría visibilizarse como un tipo de organización en la cual pueden acumular conocimientos en gestión, en operación, en administración, de un sistema de transporte, pero de manera dispersa. La pregunta es ¿qué ocurre con estos concesionarios al pasar por la formalización de un proceso empresarial? Lo que interesa analizar es cómo estos esquemas operativos y administrativos se modifican o quizá hasta qué punto se mantienen. Y en este proceso cómo se está reconfigurando la acción empresarial de los sujetos empresarios que conforman las empresas operadoras de transporte.

3.2 Empresas operadoras del sistema BRT en el corredor Insurgentes: CISA S.A. y RECSA S.A.

Las empresas de transporte CISA Y RECSA, son empresas de carácter mercantil. Para efecto de entender los tipos de socios que componen la empresa, según los estatutos constitutivos, los llamaremos socios de tipo A y B. Los socios tipo A, forman parte de la empresa a través del bono de chatarrización que el gobierno entregó a los transportistas como compensación por la entrega del vehículo con que prestaba el servicio. El socio tipo B, incluye el monto obtenido a través de la chatarrización de sus vehículos, además de hacer “inversión fresca” para la empresa.

Estas empresas operan el 75% del servicio de transporte masivo por autobuses que se presta en el corredor Insurgentes, el 25% restante lo opera la empresa RTP.

La empresa CISA S.A., se constituye con transportistas de la ruta 2, que operaban en el ramal (o recorrido) de la Avenida Insurgentes. El gobierno local negocia con estos concesionarios, el cambio de la concesión individual a una concesión colectiva, para poder entregar la operación del sistema Metrobús. Estas negociaciones tuvieron una duración de alrededor de dos años y medio, y concluyen en el 2004 con la constitución de la empresa y se formaliza a partir de la puesta en marcha en el año 2005 del Corredor Insurgentes.

La determinación de extender el corredor hasta el monumento a El Caminero en 2008, involucra entonces a los transportistas de la ruta 1, ramal Cuauhtémoc, específicamente a 116 transportistas que operaban en este ramal.

En el caso de la empresa CISA, esta se conforma con 262 concesiones que representan a 180 concesionarios de la ruta 2. Y la empresa RECSA se compone de 137 socios accionistas: 115 que pertenecían al ramal Rey Cuauhtémoc (ruta 1), 10 socios de la ruta 76 y 12 socios de la ruta Tenorio.

Los socios de las rutas 76 y 12 de RECSA fueron según el relato de un socio de RECSA, una imposición que hizo Metrobús en vista que prestaban el servicio en una parte de la Avenida Insurgentes. La condición que ponen entonces los concesionarios del ramal Rey Cuauhtémoc, es que permiten el ingreso de estos concesionarios, que son minoría, siempre y cuando quede estipulado en el acta constitutiva de la empresa que tendrían voz pero no voto en las decisiones que implique la acción de la empresa. Además, que estos transportistas no podrían obtener el mismo ingreso que ellos, los 115 socios accionistas exconcesionarios de Rey Cuauhtémoc, ya que su concesión por tener un recorrido en la Avenida

Insurgentes “de punta a punta”, debería de obtener un porcentaje mayor de ingreso.

Por tanto, los socios de la acción tipo A, tendrán una renta mensual de 6 mil pesos. Mientras los de las otras dos rutas, obtendrán 4.200 pesos mensuales (distribuidos en dos pagos quincenales de 2100 pesos). Esto parece mostrar es que hay pulsos de fuerza que les permite la concesión, lo que hacen es desmenuzar el derecho que les ha sido otorgado por un monto fijo, por una renta, que termina siendo medida de acuerdo con una temporalidad, por el tipo de ruta, el trayecto del ramal (Joel, entrevista personal, 2012).

3.2.1 Esquema administrativo

CISA S.A. y RECSA S.A., operan bajo un Concejo de Administración y una estructura orgánica. El Concejo de Administración se compone de socios accionistas de la empresa, y se estructura en un presidente y director general de la empresa, de un(a) secretario y cinco concejeros.

Imagen 1. Votaciones para Concejo de Administración en CISA S.A.



Fuente. CISA S.A. 2007. http://www.ci-sa.com.mx/cmedios/gacetas/gaceta_CISA_julio_2007.pdf

La estructura orgánica se compone de la dirección Operativa, de Mantenimiento, de Administración y Finanzas, de Planeación y control y finalmente la dirección de Contraloría Interna. Las dos empresas operan con un esquema operativo, de mantenimiento, de planeación semejante. Esta estructura alude a una estructura organizacional vertical, que muestra jerarquías de mando.

3.2.2 Espacios operativos de las empresas

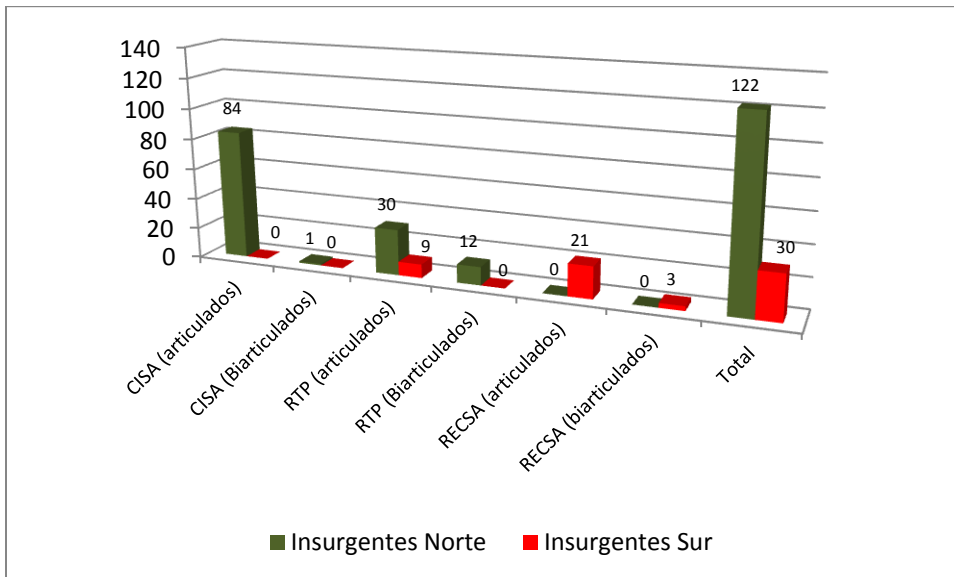
Las empresas CISA S.A., y RECSA S.A., operan primordialmente en las terminales o patios que fueron entregados en comodato por el gobierno local, ante la imposibilidad expresada por los empresarios de comprar o rentar un espacio donde pudieran mantener de manera segura las unidades de transporte.

En tal sentido, el gobierno entregó a CISA S.A., un terreno que era ocupado como tiendas del ISSSTE a un lado de la estación del metro Indios Verdes, que tiene alrededor de 15 mil metros cuadrados, siendo el espacio operativo de la empresa, las oficinas donde se encuentra el área administrativa se ubican en un sector más céntrico de la ciudad. Así mismo, en el año 2008 el gobierno local entrega a la empresa RECSA S.A., un terreno en comodato, ubicado cerca a la estación del metro CU, con alrededor de 8 mil metros cuadrados. A diferencia de CISA S.A., RECSA implementó parte del espacio para oficinas y ahí se encuentra tanto su centro operativo como administrativo.

3.2.3 Composición del parque automotor de las empresas operadoras: vendiendo kilómetros

Actualmente la empresa CISA S.A., reporta un parque automotor de 84 vehículos articulados y uno biarticulado. RECSA S.A., señala que tiene 21 autobuses articulados y que en el transcurso de este año 2012 deberá adquirir 3 autobuses biarticulados, dado que la demanda del corredor se ha incrementado a volúmenes inesperados, y Metrobús, en tanto órgano de control, demanda a los transportistas el volumen necesario de unidades que deben adquirir para cubrir la demanda.

Gráfico 7. Parque Automotor de las empresas CISA y RECSA



Fuente. Elaboración de la autora

El pago que obtienen los transportistas por el servicio prestado se calcula en función del número de kilómetros cubiertos en función de la demanda estimada por Metrobús. CISA S.A., obtiene 29.50 pesos por kilómetro recorrido, mientras que a la empresa RECSA le pagan 22.66 pesos. Este número de kilómetros se ha ido incrementando en el tiempo, ante la demanda desbordada del servicio, lo que ha evidenciado fallas en la estimación que hizo Metrobús sobre el volumen de usuarios (Valdez, 2012). Aspectos como el crecimiento de la red de transporte tipo BRT, tres corredores viales más con los cuales se hace interconexión, como el Tren Suburbano, algunas líneas de Metro, incrementan este volumen.

Como respuesta, Metrobús ha debido considerar un aumento en el volumen de kilómetros para todo el corredor Insurgentes, por consecuente los empresarios del transporte deben comprar mayor número de unidades y de mayor capacidad. El volumen de kilometraje pasó de 7.1 millones de kilómetros en el inicio del sistema (2005) a 12.2 millones hacia el año 2011 (Gaceta Oficial del Distrito Federal, 2012:23). Por tanto, el corredor Insurgentes que inicio con 80 autobuses articulados (60 de CISA y 20 de RTP), actualmente ya suma 152

unidades, como puede verse en el gráfico 6 que indica los totales de las unidades (articulados y biarticulados).

CAPÍTULO 4. LA RECONFIGURACIÓN DEL EMPRESARIO DE CISA Y RECSA: DE NEGOCIANTES A EMPRESARIOS RENTISTAS

El estudio de los empresarios desde diversas disciplinas y enfoques (histórico, cultural, económico, político) se ha intensificado en épocas recientes. Hacia los años sesenta (1960) y setenta (1970), el énfasis de las temáticas estaba puesto en mayor medida en la alusión al empresario como impulsor, innovador. De manera más diversificada, hacia los años ochenta (1980), los temas de estudio sobre este actor han sido alrededor de su biografía, de la formación de élites empresariales, alrededor del sector industrial automotriz, de manufactura, entre otros.

Si bien es cierto que la denominación de empresario “moderno” hace alusión a un sujeto que ha desarrollado una conducta y un espíritu empresarial capitalista basado en el lucro, en el cálculo económico, que va en sintonía con un mercado (Dávila, 2008), sería falso indicar que el empresario de transporte que analizamos en este estudio ha desarrollado en plenitud estas condiciones. De hecho, su condición no se lo ha demandado. Lo que se busca es indicar que hay un proceso que apunta a consolidar estas condiciones, estas capacidades, pero que justamente no es un proceso acabado sino en construcción.

Estos empresarios lo que visibilizan es la oportunidad de desarrollar sus capacidades, sus conocimientos, su ganancia en capital económico, político que acumularon como concesionarios en la red del sistema de transporte colectivo concesionado, a través de la participación en este nuevo esquema de transporte implementado por el gobierno local. Como diría Albeiro Valencia, guardadas las proporciones de nuestro caso, refiriéndose al contexto de los empresarios cafeteros en Colombia, *estos empresarios se quitaron el musgo campesino y cambiaron su mentalidad* (Dávila, 2008: 26). Para este caso en particular, aunque el contexto es urbano y las incidencias en los sujetos empresariales son

de distinto orden, de una u otra forma se alude a los cambios que se han gestado en estos empresarios para la operación del negocio del transporte.

Para el estudio y análisis de las diversas estrategias empresariales implementadas por los empresarios de CISA y RECSA, se pasa por el análisis de dimensiones tales como datos biográficos, origen social, aspectos de orden sociodemográfico, entorno empresarial previo y estrategias gubernamentales, los cuales nos permiten comprender los procesos de reconfiguración de este grupo emergente de empresarios, esto es, qué significados o representaciones se mantienen y cuáles se transforman en este paso de empresarios tradicionales a empresarios-rentistas.

Definimos empresario como un sujeto social que ejerce una actividad económica que le permite actuar como negociante en diversas áreas. Que está interesado en el lucro y la ganancia, y que de modo importante presenta una fuerte capacidad de adaptación al cambio operativo y administrativo que se presenta dentro del marco del modelo de servicios de Metrobús. Como función principal se le plantea la de ser un “disciplinador” de mano de obra. *Por lo que si el capitalismo vive por extraer plusvalía, ésta se tiene que captar del disciplinamiento de la mano de obra, porque solo ahí se puede generar plus valía.* Desde esta perspectiva, el empresario sería aquel capaz de disciplinar mano de obra, pero como dice Coriat y Cató, para el caso de los trabajadores de empresas de Telecomunicaciones, es posible que el disciplinamiento termine disciplinando al disciplinador.

No se está considerando a un *empresario entendido como industrial* sino a todo aquel que emprende en proyectos productivos, o especulativos, que demandan la inversión de capitales de diferente tipo, en cuyo manejo se pueden apreciar niveles de administración de la inversión con definidos propósitos de lucro y alta rentabilidad (Hensel, 2002: 10) (Molina, 1988: 9)

Así mismo, la noción de rentista alude a que se trata, esencialmente de hombres que perciben ingresos fijos, que son pasivos, faltos de imaginación, en un estricto sentido, conservadores (Burke, 1996:32).

Se considera por tanto que la noción de rentista se contrapone a la noción de empresario, hombre activo, imaginativo, interesado en promover innovaciones (Ibid: 32). Lo que encontramos en nuestro estudio de caso es que resulta difícil enmarcar a estos sujetos en un punto conceptual específico, que es una “tarea” bastante inútil, ya que encontramos que en estos sujetos conviven acciones, condiciones, que se definen en uno y otro concepto, se reconoce que se está equiparando nociones con carácter ambiguo pero que para el caso no resultan contradictorias, diría que conviven una a la par de la otra, en tanto algunos de estos empresarios, especialmente quienes se encuentran en cargos directivos, se encuentran en un proceso de fortalecimiento económico, político, social, empresarial, de modo ascendente. En estos casos podría decirse que se está constituyendo en un tipo de empresario innovador, propositivo, que puede llegar a incidir en cambios sustantivos en el transporte.

Como empresario-rentista de las empresas CISA y RECSA, proponemos a un sujeto que bajo un nuevo esquema empresarial, en un nuevo contexto de transición, como consecuencia de un cambio en el régimen del sistema de transporte, construye una nueva forma de concebir el negocio del transporte, esto es, que resignifica la organización empresarial desde aspectos tales como la gestión de mano de obra, del recurso, del servicio, del usuario.

A su vez, genera nuevos esquemas con los que interpreta y significa la vida empresarial y del trabajo. Es un marco que permite reflexionar el caso desde la perspectiva propuesta en los estudios de Hernández de configuración cultural (Hernández R, 2003). Desde la antropología, la concepción que se tiene de *configuración cultural* está circunscrita a estudios de individuos en particular, grupos a los que se les identifica con ciertas características, bajo ciertos

comportamientos, donde cada cultura es un todo integrado que tiene su propia configuración (Marzal, 1996).

Entonces estamos aludiendo a un contexto social que se modifica, que varía, que se transforma, a partir de reestructuraciones (políticas públicas del transporte), de modos de gestionar el transporte, y en este panorama de cambio, resulta importante ver cómo se transforman los sujetos que forman parte de esta configuración, cómo se está redefiniendo la cultura empresarial en el transporte. Para entender este proceso de reconfiguración del empresario transportista hacia una nueva cultura empresarial, es necesario tomar en cuenta los distintos momentos con los que se redefine dicha cultura empresarial (Hernández R, 2003).

Para ello en primera instancia, se presenta el esquema “empresarial” bajo el que se han conformado los empresarios de CISA y RECSA. Posteriormente se proporciona un perfil de los empresarios alrededor de ítems sociodemográficos, del ámbito de la política, la familia, las relaciones con el gobierno local, la organización del trabajo enfocado hacia la gestión de la mano de obra, que es un aspecto de cambio importante en el sistema Metrobús. Y finalmente algunas reflexiones acerca de los riesgos que se asumen dentro de este nuevo esquema empresarial.

4.1 El negocio del transporte, viejos “empresarios”

Tal como se ha visto en el capítulo dos acerca de los momentos históricos previos con los que se ha constituido el empresario transportista, el modo con el que se ha institucionalizado la prestación del servicio de transporte colectivo concesionado, que ha sido generalmente de manera informal, precaria si se quiere, ha sido el escenario a través del que se ha ido instituyendo un tipo de cultura empresarial transportista conservadora, tradicional, con actividades de pequeña escala, de bajos niveles de riesgo, bajos compromisos crediticios, de carácter familiar, paternalista, entre otras (Gerschenkron, 1962: 71).

Hacia 1989 esta situación de aumento de un transporte poco regulado, se incrementó en la ciudad, ante el fracaso del sistema de transporte estatal *Ruta100*. El gobierno local optó por la entrega del servicio de transporte colectivo a manos privadas, como se muestra en modo más amplio en el capítulo dos. Esto es, en el incremento de la entrega de permisos para operar vehículos colectivos. Estas condiciones permitieron el fortalecimiento de un grupo de permisionarios que acaparan esta entrega, y operaron de modo mancomunado con el gobierno local y ciertos grupos políticos poderosos del momento, lo que muestra el primer fortalecimiento de este sector transportista en relación con la clase política.

Esta interrelación entre política (Partido Revolucionario Institucional – PRI) y transporte permite el fortalecimiento de organizaciones tales como la “Unión de Choferes Taxistas de Transportación Colectiva, A. C. Ruta 1”; la “Unión de Taxistas de Reforma y Ramales, Ruta 2 A. C.” y la “Asociación de Taxistas, Zócalo, La Villa, entre otros. Este nuevo aliado político facilita que estos transportistas extiendan su servicio hacia distintas áreas de la ciudad que garantizan una mayor afluencia de pasajeros, es decir, se genera un mayor fortalecimiento económico y de negociación de estas organizaciones civiles y por tanto, de sus líderes. Es un segundo momento en la vida empresarial de estos transportistas, que les permite modificar el “modelo único de propietario – chofer” bajo el que habían operado generalmente hasta el momento. Así mismo, como lo señala Carlos León (2011), estos líderes vislumbran la posibilidad de acaparar varios juegos de placas (permisos) a través de una modalidad de “prestanombres”, dado que cada transportista no podría tener más de cinco concesiones a su nombre (León, 2011). Es este pues, un momento que va marcando pautas de su desarrollo empresarial, ya que va acotando por ejemplo su propensión a rentistas en el sector transportista.

El tercer momento, es el que se da previo a la implementación del sistema de transporte colectivo masivo por autobuses. Las organizaciones que empezaban a mostrar procesos de fortalecimiento, lo continúan hacia la década del año 2000, acaparando para sus organizaciones gran número de concesiones. La ruta 1, Unión de Choferes Taxistas de Transportación Colectiva, A. C. Ruta 1, reporta hacia el año 2000, un número de 3500 concesiones. Mientras la ruta 2, Unión de Taxistas de Reforma y Ramales, Ruta 2 A. C, tiene más de 2 mil concesiones registradas en su organización. Se trata entonces de líderes, y de concesionarios, que han ganado una posición social, económica, política, en el gremio transportista.

4.2 Perfilando al socio-accionista de las empresas CISA y RECSA.

Para la construcción de los apartes siguientes, se tomará en cuenta de manera significativa, la información recopilada a través de las entrevistas realizadas a los socios accionistas de CISA y RECSA, complementada por el resto de la información recopilada.

4.2.1 Perfil sociodemográfico

En términos generales encontramos que las empresas CISA S.A. y RECSA S.A. en su composición directiva, esto es, el Concejo Administrativo de la empresa y la estructura orgánica, se encuentran compuestas por hombres. Algunas de las mujeres que componen las empresas como socios accionistas, son asumidas en un halo protector, paternalista, de carácter familiar podría decirse, ya que en la mayoría de los casos “heredaron” la concesión de su esposo, compañero sentimental o de su padre, y la opinión que algunos de los otros asociados tienen es que ellos pueden velar por este patrimonio, que ellas no necesitan ir más que a asambleas y reuniones donde se requiera su votación. Lo que consideran es que este nivel de participación, es el “correcto” para que ellas puedan seguir al cuidado de su familia o de hogar. Lo particular está en que para el caso de los hombres que han heredado la concesión, usualmente o empiezan

a trabajar ellos mismos en el vehículo o, empiezan a administrar la operación de éste. Estos casos se dan de manera más aislada cuando las mujeres se encuentran a cargo de la concesión.

En relación con el estado civil dos entrevistados señalan ser solteros, 7 indican estar en unión libre y 3 manifiestan estar casados. El rango de edad de los entrevistados oscila entre 35 y 72 años. Uno de los socios accionistas y empleado de CISA, como operador y a su vez capacitador de los nuevos operarios, es quien tiene menor edad (35 años).

Del grupo de accionistas con voz y voto, uno de ellos tiene 72 años. Pero en términos generales las edades están en el rango de 41 y 58 años. En la Tabla 7 se muestran los rangos de las edades de los entrevistados de acuerdo con las categorías en las que se dividieron los socios accionistas para efectos del análisis.

Tabla 5. Edad de los socios accionistas de CISA y RECSA

Edad según tipo de socio accionista	edad
Socio accionista y directivo	46-48
Socios accionistas y empleado (con voz pero sin voto)	35-48
Socios accionistas con voz y voto	53-72
Socios accionistas con voz pero sin voto	50-58

Fuente. Elaboración autora

El nivel educativo marca tendencias dentro del grupo entrevistado. Los directivos y socios de la empresa muestran el mayor nivel de profesionalización. Los dos presidentes de las empresas CISA Y RECSA, tienen respectivamente profesiones en Ingeniería en informática y Administración de Empresa. Sin embargo frente a otro tipo de cargos de un rango elevado como el que estos sujetos desempeñan, podría ser considerado relativamente bajo. En los tres entrevistados que están empleados por la empresa, se encuentra por ejemplo que uno de ellos tiene la licenciatura terminada, señaló haber cursado Ingeniería Industrial. En los otros entrevistados, encontramos que en el subgrupo de accionistas con voz y voto hay un entrevistado con licenciatura incompleta

(ingeniería mecánica) y los otros dos señalan que tienen primaria completa. De los accionistas con voz pero sin voto, dos señalaron que habían cursado primaria completa y uno de ellos secundaria incompleta.

En el caso del presidente de la empresa RECSA, su relato respecto a su proceso educativo reconoce que finalizar sus estudios de licenciatura en Administración de empresas fue una de las herramientas de diferenciación, de competencia, que consideró necesarias para mantenerse en un cargo administrativo dentro de la nueva empresa. Este proceso de profesionalización, que inició en 1989, se vio interrumpido cuando entró al mercado laboral alrededor de 1994. Pero tuvo su desenlace a partir de los cambios generados desde el año 2005 y culmina con el regreso a la universidad para retomar sus estudios y finalizarlos hacia en el año 2008, cuando hace su postulación como presidente del Concejo directivo de la empresa RECSA S.A.

Estas condiciones señaladas lo que permiten identificar es que el grupo de los accionistas con voz pero sin voto son quienes se encuentra en un rango de mayor desventaja educativa. Así mismo se encuentran dentro de un rango de edad intermedia en relación a los cuatro grupos establecidos.

Continuando con la relación que se asocia entre el nivel educativo encontrado y las condiciones empresariales de estos sujetos, tenemos que los dos grupos de socios directivos y empleados de las empresas presentan un nivel educativo superior, en relación con los otros grupos de socios. Además presentan rangos de menor edad, lo que parece corresponder con el nivel de “poder” derivado de la posición en la estructura jerárquica de la empresa. De igual modo, se relaciona con el poder de participación que tenían previamente a la estructuración de las empresas y así mismo, con qué condiciones fueron integrados como funcionarios a las empresas.

Tabla 6. Nivel educativo de los empresarios transportistas de CISA y RECSA entrevistados

Categorías de los socios accionistas	Nivel educativo
Directivos y accionistas de CISA y RECSA	Licenciatura completa tienen los presidentes de las empresas
Empleados y accionistas: dos entrevistados de CISA y uno de RECSA	Un empleado de CISA tiene Licenciatura completa y dos empleados, uno de CISA, el otro de RECSA tienen Secundaria Incompleta
Socios accionistas con voz y voto	Dos entrevistados: uno de CISA y otro de RECSA, tienen Primaria completa. El tercer entrevistado tiene Licenciatura incompleta
Socios accionistas con voz pero sin voto	Los tres entrevistados son de la empresa RECSA. Dos de ellos tienen Primaria completa, el otro, tiene Secundaria incompleta.

Fuente. Elaboración autora

4.2.2 Estrategias y alianzas

La relación con los partidos políticos parece ser muy relevante para el mantenimiento de aliados en la gestión del transporte. Este aspecto se ve realizado al menos de manera evidente para el caso de los socios y directivos de las empresas. En menor medida se encontró aun para el grupo de accionistas con voz y voto, así mismo que para los accionistas del grupo con voz pero sin voto.

Para el caso de los directivos de las empresas, esta interrelación con el sector político ha sido muy fuerte, se ha mantenido muy relacionada con la gestión como concesionario del transporte colectivo concesionado. Y continúa siendo una estrategia que en general los accionistas entrevistados de CISA y RECSA conciben como necesaria para el mantenimiento del poder de negociación con el gobierno local.

Por ejemplo, como se mencionó en el capítulo anterior sobre la constitución de las rutas 1 y 2, la lucha por posicionarse en ciertos espacios urbanos solo fue posible a través de gestiones con el gobierno. Este proceso de asignación negociada de itinerarios conllevó el reconocimiento tácito como “promotores” de

estas rutas a quienes las gestionaron, inicialmente a través de amparos legales y posteriormente fortalecidos desde su gestión y vínculos políticos (Andrés, entrevista personal, 2012).

Para los actuales empresarios, esta relación ha sido permanente en el tiempo, así puede verse en la referencia a la gestión política que ha tenido el presidente de CISA, en parte amarrado a elementos de su historia laboral. Fue inspector en vía pública de la delegación Miguel Hidalgo lo que le permitió tener relación cercana con quien fuera el Secretario de Tránsito y Vialidad, Francisco Garduño Yáñez, en el año 2005 cuando se implementa el sistema Metrobús. Participó en la Agrupación Política Vértebra, dirigida a nivel nacional por el secretario del Trabajo y Previsión Social, Carlos Abascal Carranza, entre el año 2000 y 2005. Formó parte del equipo de campaña de Virginia Jaramillo quien fuera jefe delegacional de Cuauhtémoc, entre el año 2003 y 2006. Ha formado parte de la asociación civil Red Ciudadana de la República Mexicana (Red Azteca). Fue coordinador del comité vecinal de la colonia San Rafael y actualmente, ya como presidente de la empresa CISA, es presidente de la Asociación Mexicana de Transporte y Movilidad (AMTM AC) y vicepresidente de la Unión Internacional de Transporte Público (UITP) para América Latina.

Tabla 7. Resumen de cargos políticos del presidente de CISA

inspector en vía pública de la delegación Miguel Hidalgo con Francisco Garduño	2000
Participó en la Agrupación Política Vértebra, con el secretario del Trabajo y Previsión Social, Carlos Abascal Carranza	2000 y 2005
Formó parte del equipo de campaña de Virginia Jaramillo quien fuera jefe delegacional de Cuauhtémoc,	2003 y 2006
Ha formado parte de asociación civil Red Ciudadana de la República Mexicana (Red Azteca)	A partir de 2005
Fue coordinador del comité vecinal de la colonia San Rafael.	2005
Presidente de la Asociación Mexicana de Transporte y Movilidad (AMTM AC) y vicepresidente de la Unión Internacional de Transporte Público (UITP) para América Latina.	A partir de 2005

Fuente. Elaboración autora

La trayectoria de este directivo de la empresa CISA no constituye una excepción o un caso extraordinario o aislado. Como se ha señalado, los transportistas han mediado su posición y mantenimiento en el esquema de transporte con las fuerzas políticas de turno. De otra manera quizá no podría explicarse el sostenimiento de un sistema de transporte poco viable para el usuario desde el

tipo de servicio de poca calidad que han brindado, y el nivel de anarquía en el que lo han hecho.

Para el gobierno había resultado poco relevante la intervención en el sistema de transporte colectivo concesionado, pues no se había generado ningún tipo de interés en intervenirlos estructuralmente. Es solo hasta que diversas fuerzas de presión, no solo a nivel local, sino nacional e internacional, irrumpen en este panorama de monopolios precarios que pueden pasar a consolidar una política de transporte, que está consolidando un panorama ahora de monopolios más organizados y empresarialmente fortalecidos, de igual modo bajo esas diversas interrelaciones políticas que se constituyen, pero hoy en día con intereses de mayor espectro.

Dentro de este esquema operativo Metrobús las redes políticas se mantienen de manera que el nuevo esquema de ninguna manera puede ser considerado como despolitizado. Es ampliamente conocido el apoyo que empresas como CISA y RECSA brindaron a la postulación de la jefatura local, por el partido PRD, al actual jefe de gobierno Miguel Ángel Mancera. No solo en reuniones que organizaban en privado con el candidato sino mediante la movilización de los socios accionistas de las empresas, del resto de personal administrativo y operativo que no es socio de la empresa, como operadores,. Así mismo, en las reuniones con transportistas que aún forman parte activa y abierta del sistema de transporte colectivo concesionado se mostraba esta postura abierta de filiación política.

Un punto interesante que muestran estos datos, es por ejemplo el caso del presidente de RECSA, quien asumió la estrategia de titulación profesional como una acción necesaria para para posicionarse en su labor y en sus funciones como empresario directivo, mientras que parece ser que para el presidente de CISA su estrategia de consolidación como empresario, se basó en mantener y

fortalecer las alianzas con los partidos políticos y con los sujetos en cargos gubernamentales relevantes.

4.2.3 Proceso subjetivo de la acumulación de capital

En términos generales los socios accionistas entrevistados de las empresas CISA S.A. y RECSA S.A., señalan que su posición actual, social y económica, está determinada por los valores de trabajo, de esfuerzo que han acumulado por su experiencia personal, marcada de manera importante por un legado de tipo familiar.

Uno de los entrevistados relató que su padre se dedicó a la crianza de cerdos y a la curtiembre de pieles de animales cuando llegó a Ciudad de México, mientras su madre *cuidaba de la familia* y cuidaba del dinero que su padre llevaba. Que con el paso del tiempo sus hermanos (tíos del entrevistado) le sugirieron que se metiera al negocio del transporte ya que *dejaba buenas ganancias*, por lo que con el dinero acumulado por la venta de los cerdos se compró una combi, que en principio empezó a operar él mismo, y así fue como poco a poco, con *mucho trabajo*, pudo comprar otros vehículos para *ponerlos a trabajar* (Alfredo, entrevista personal, 2012).

Esto, indica nuestro entrevistado, ha sido parte de los aspectos que le han permitido considerarse hoy como un *empresario del transporte*, donde el trabajo debe ser visto como uno de sus principales valores. Siendo concesionario de la ruta 1, rememora, que mantenía un *rigor en su gestión empresarial*, que consistía en generar un proceso de ahorro constante de las rentas diarias que le proporcionaba el trabajo diario en el vehículo, en la selección de los *choferes* a quienes generalmente seleccionaba a través de criterios tales como el rango de edad, prefería que fueran mayores a 25 años y no mayores a 60 años, porque en su opinión *después de 25 ya no son tan locos y mayores a 60 ya no ven bien* (Alfredo, entrevista personal, 2012). Además, era pertinente que tuviera hijos, fuera casado, aspectos que le permitían asumir en el sujeto valores tales como

responsabilidad, honestidad, estabilidad en el trabajo, en general, que garantizara condiciones que le aseguraran la entrega del monto diario que le solicitaba. Así mismo, el entrevistado señala que mantenía en orden los documentos legales que exigía la Secretaría de Tránsito y Vialidad, lo que disminuía la posibilidad de pagar multas o sobornos a los funcionarios de calle encargados. Todas estas condiciones le permitieron generar un ahorro que a largo plazo le permitió ir adquiriendo más vehículos y por tanto más concesiones, todas vinculadas a la ruta 1. De este modo considera que pudo acumular “*lo que tiene hoy*”, esto es, ser parte de la empresa RECSA como socio accionista, no solo con la participación por el bono de chatarrización de seis de las concesiones que tenía operando en el ramal Cuauhtémoc, sino por la inversión en dinero *líquido* (aporte de nuevo capital) para la empresa.

En casi todos los casos, los entrevistados señalaron que sus familias de origen no eran del Distrito Federal, que llegaron de los estados de la República Mexicana a ubicarse en el Estado de México (Ecatepec, Tepotzotlán, Toluca, Texcoco y Tenancingo) en primera instancia, para posteriormente algunos de ellos ubicarse dentro de las inmediaciones del Distrito Federal.

Los niveles educativos de sus padres que se indican en ningún caso pasaron de secundaria. “antes no se hacía tan necesario estudiar, ahora es que necesitas al menos aprender a leer y a escribir, mi papá ni eso sabía, pero logró dejarnos la herencia del trabajo, nosotros somos cuatro hermanos y todos somos muy trabajadores (...) pero a mis 3 hijos si los tengo estudiando, todos están en la universidad (...)” (Joel, entrevista personal, 2012). Así pues que no sólo el trabajo, como un valor de esfuerzo, de tesón, parece ser relevante para estos empresarios, sino, que la familia le da sentido, compone la formación de capital de este sujeto. La familia permite conformar no solo un capital económico, sino un capital cultural, de valor al trabajo, al esfuerzo, hasta de sacrificio, consideraron algunos, en una mención a valores de tipo religioso, lo que parece tener sentido cuanto todos señalaron ser parte de la religión católica.

De los casos señalados, en general es de resaltar la acumulación de capital social, económico, que logra este sujeto, que pasa de la crianza de animales de granja al negocio del transporte colectivo, donde a través de su disciplina de trabajo, de ahorro, de movilización de los recursos obtenidos, le es posible la adquisición de vehículos. Además de este espíritu del trabajo, se puede considerar que el negocio del transporte permite elementos de movilidad social, visto por ejemplo en el proceso educativo superior en el que se encuentran sus hijos.

4.2.4 Injerencia del gobierno local en el esquema operativo

Es importante recalcar que los empresarios de las empresas CISA S.A. y RECSA S.A. operan dentro de un marco de gestión establecido mediante una nueva estrategia de gestión del gobierno local para intervenir el sistema de transporte colectivo por superficie.

Esta intervención directa en el ámbito operativo de los empresarios de las nacientes empresas de transporte, se da principalmente a través de tres puntos, el primero, por el acotamiento en el tipo el tipo de aporte a la gestión del sistema, el segundo, por el control de la gestión de la mano de obra operante y tercero, en el manejo de los recursos monetarios.

El primer punto se refleja por ejemplo a través el diseño de la empresa que se impone para la operación del sistema. Así mismo, por directrices operativas tales como los horarios y tiempos de llegada y salida de los autobuses en las estaciones y terminales del sistema, del número estipulado de kilómetros que cada empresa debe recorrer mensualmente. El segundo punto, se identifica por la demanda específica de una mano de obra calificada que mantenga estándares de calidad, de una determinada imagen corporativa. Por lo que se generan parámetros de contratación, de capacitación, de disciplina, normas. Es decir, el esquema laboral está predefinido desde el diseño mismo de la empresa.

Además, estipula que el ingreso del sistema sea recaudado y administrado por empresas externas a las empresas operadoras del sistema, entre otros aspectos. En parte, esto muestra que hay una mayor presencia por parte del gobierno local que en el anterior sistema.

No solo la directriz del modelo BRT, de implementar un órgano de control gubernamental, que en este caso es Metrobús, ha sido suficiente para el gobierno local. Parece ser que la experiencia que ha ganado a través de otras estrategias de organización del sistema de transporte como fue en su momento la ruta-100, o la operación de la red transporte colectivo concesionado, les lleva a imponer la participación de la empresa estatal RTP (Red de Transporte de Pasajeros). Esta decisión está soportada en los estudios de factibilidad financiera del corredor vial intervenido, que mostraban qué empresas o concesionarios operaban en esta vialidad, a partir de las declaratorias de necesidad que se realizaron conforme a la participación de una ruta determinada, y proviene, de la necesidad técnico-organizativa que se requería para la operación del transporte como señalábamos en la introducción del texto.

Sin embargo, no en todos los corredores viales esta condición se ha cumplido. Para el corredor de la línea 3 por ejemplo, que se ubica en el Eje 1 poniente, la operación del corredor vial se entregó a la empresa Movilidad Integral de Vanguardia, que se compone de empresarios de la empresa Autobuses de Oriente (ADO) con una incipiente participación de concesionarios de rutas 1, 3 y 88. El punto es que la participación de la empresa ADO le ha quitado responsabilidad financiera al gobierno local, que viene haciéndolo a través de la participación de la empresa RTP, tanto en corredor línea 1, nuestro caso de estudio, como en el corredor de la línea 2.

De modo que, el gobierno se postula como garante de solidez financiera y operativa, lo que permite la facilidad a los transportistas de obtener créditos con

entidades automotrices (Volvo) y financieras (Banco Mundial). Se busca entonces reducir los riesgos que puede generar la implementación de este tipo de modelos de transporte urbano, que consideran que solo a la experiencia de larga data empresarial, como ocurrió con el caso de la línea 3, esto es, mayor soporte financiero, de gestión, de operación, que les garantizaba la participación de accionistas de la empresa de transporte ADO, es posible entregar este sistema sin un acompañamiento estatal (Bertolini, 2007)

4.2.5 Organización del trabajo: gestión de la mano de obra

La implementación de nuevos vehículos y tecnología de información, para la prestación del servicio de transporte público conlleva, una nueva administración y por tanto del trabajo.

La organización del trabajo se define como un conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de determinado objeto (Novick, 1999:2), en este caso de un servicio. Y pese a que el contexto y la forma en la que se han constituido estas empresas operadoras estuvo presionado por determinaciones de tipo gubernamental, que modificaron la modalidad de hombre-camión a persona moral, se puede identificar que los empresarios han logrado constituir y adaptarse a *la tarea de coordinación y supervisión de este sistema de producción*, que involucra entre otros aspectos, que modifique la gestión de la mano de obra (criterios de contratación técnicos, estandarizados), la coordinación del mantenimiento de las unidades, de los tiempos de salida, de llegada de las unidades a las estaciones, a las terminales operativas, del cuadro administrativo del que ahora se compone la empresa (contadores, abogados, ingenieros, etc.).

En relación con la gestión de la mano de obra, el requerimiento a las empresas operadoras es que garanticen que la selección, capacitación y contratación del personal operativo pasará por un esquema formal.

Este esquema resultó novedoso para estos empresarios quienes con la modalidad de concesionarios habían contratado a conductores para sus autobuses o microbuses, en ocasiones solo bajo el requerimiento de saber conducir, entendido como una habilidad que le ayudaría al conductor para cumplir con la renta diaria de 1.400 pesos diarios más 700 pesos para el tanque de gasolina.

En el mismo sentido, el tipo de contratación generalmente se ha hecho por un contrato verbal, sin prestaciones sociales de ley, ni salario.

El nuevo esquema empresarial requiere que los empresarios de RECSA y CISA garanticen que los operadores cuenten con el permiso de conducción vigente, una edad entre 25 y 45 años, una escolaridad mínima de secundaria terminada, y experiencia previa de conducción, conocimientos del Reglamento de Tránsito y Transporte del Distrito Federal, entre otras.

Las dos empresas han optado por hacer una selección, en primera instancia, entre los conductores más cercanos, de mayor confianza, amigos o familiares. El primer recurso con que cuentan entonces las nuevas empresas para proveerse de mano de obra es el conductor que había contratado para la operación de sus autobuses o microbuses. Empresarios de RECSA afirman que esta estrategia ha sido acertada, ya que les ha permitido obtener de Metrobús un reconocimiento por brindar el mejor servicio al usuario. Esto es, llevar siempre el uniforme, siempre mantener el estándar de velocidad indicado, cumplir rigurosamente con los tiempos de paradas en las estaciones, hacer un acercamiento adecuado del autobús a la plataforma para disminuir los riesgos de accidentes a los usuarios, entre otras cosas identifica el empresario que ha obtenido la empresa por contratar personal de confianza, que ahora identifican como responsables, honestos, trabajadores.

Señalan además, enfáticamente, que estos valores no los pueden obtener ellos de operadores “nuevos” o “externos”, que la capacitación logra ciertos parámetros, pero no hay identificación con la empresa. Por tanto señala que el 95% de los operadores que ha contratado la empresa operaban como *conductores* para los antes concesionarios y ahora accionistas de la empresa RECSA. Es decir, hay elementos de orden subjetivo que están formando parte del proceso de gestión de la mano de obra, por lo que se mantiene la presencia de elementos paternalistas.

Pareciera entonces que el resultado fue una estrategia que entremezcla una organización racional de los procesos de trabajo pero que conserva ciertos rezagos de corte tradicional, paternalista, provenientes de ese viejo esquema de gestión del transporte colectivo. Esta condición permite a los empresarios tener mayor control sobre los procesos de organización colectiva de los trabajadores. Estos operadores, con quienes logran crear vínculos, lazos de amistad, de fraternidad, puede ser un mecanismo que disminuye las posibilidades de acción colectiva de estos trabajadores. Actualmente CISA y RECSA no reportan organizaciones colectivas oficiales, y según los directivos y socios accionistas ha habido connatos de organización colectiva protagonizados, generalmente, por operadores provenientes de otros sistemas de transporte, como el foráneo, que intentaron “alborotar” al resto de operadores, pero que finalmente no lograron consenso.

La capacitación de sus operadores busca la calidad en el servicio, lo que le permite mantenerse dentro de los acuerdos que le demanda la concesión de la empresa por parte del gobierno local, de modo tal que este empresario disciplina mano de obra pero a su vez él mismo es disciplinado (Cató, 2003). Es decir ya no puede operar la empresa bajo esquemas de contratación informal al menos debe tener sus trabajadores en un marco legal: contrato de trabajo, jornadas de trabajo no mayores a 8 horas. De cierta manera el gobierno local marca un esquema operativo que le indica al concesionario que su forma operativa no se

ajusta al nuevo esquema, y que si no se ajusta a las reglas del juego se queda fuera.

Para hacer más claro el propósito irrevocable de cambio operativo del sistema, en la última modificación (2012) al Reglamento de Transporte, el GDF dispone que para que el transportista pueda mantenerse dentro del sistema de transporte deberá reestructurarse, y esto lo podrá realizar a través del cambio de persona física a persona moral. Es decir, solo quienes operen como empresa serán tomados en cuenta para renovarles el permiso o concesión que les permite mantenerse dentro de la operación del sistema.

Ese disciplinamiento de la mano de obra y de la organización empresarial pasa por estructuras operativas de la empresa que muestran aspectos de selección, contratación, etc., de igual modo la empresa incluye otro tipo de estrategias para mantener el control sobre su mano de obra, no solo operativo sino administrativo. Elementos de orden más subjetivo que inciden en la identificación del trabajador con la empresa tales como la organización de eventos de tinte religioso, como misas o peregrinaciones a la virgen de Guadalupe, ícono religioso del sector del transporte y que los empresarios continúan implementando en sus empresas de transporte como un modo de retención de sus trabajadores.

Algunas de las condiciones laborales bajo las que indican en las empresas CISA y RECSA que trabajan los operadores son, jornadas laborales de 8 horas diarias, con un salario mensual de alrededor de 7 mil pesos, con prestaciones sociales, como afiliación al seguro social, vinculación al fondo del ahorro, al Instituto del Fondo de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit).

Por otro lado, los componentes bajo los que se capacita al operador son, manejo a la defensiva (estado de alerta constante al conducir), primero auxilios, reglamento de tránsito, reglas de operación del sistema (suspensiones o multas

por no ajustarse a las reglas), relaciones humanas (trato al usuario), prácticas de aproximación a plataforma y conocimiento de la tecnología del vehículo (articulado o biarticulado), entre otras, que aluden no solo a una cualificación del operador en el oficio de conducir, sino que parece ser que también se busca “ajustar” a este operador a una nueva *conducta laboral* que se amolde a los nuevos estándares de servicio que asume la empresa.

Un asociado de CISA que trabaja como operador señaló que él no advierte grandes cambios en el modo de operar este nuevo vehículo. La parte técnica es semejante en el principio básico al de un autobús, la diferencia marcada es el tamaño del autobús, que dificulta desde su percepción, el control del espacio, en las vueltas por ejemplo, o cuando va a estacionarse al llegar al parqueadero. Es decir, la nueva tecnología que utilizan, apunta más a cumplir con parámetros de movilización de un mayor volumen de usuarios en un menor tiempo, que en generar procesos de retecnificación del oficio.

Como ya se indicó, se modifican otros parámetros como la habilidad que tiene el conductor para hacer cálculos del espacio. En el sistema hombre-camión, en la medida que interactúa con otros vehículos particulares, de todo tipo y tamaño, aprenden a moverse y medir dentro de estas condiciones. En el caso de autobuses articulados o biarticulados, lo hacen a través de corredores exclusivos para su movilidad, generando por tanto una disminución sustantiva de su relación con vehículos particulares y autobuses de transporte colectivo. Aun, cuando llegan a las terminales finales, donde deben dejar estacionado el autobús, generalmente cuentan con “acomodadores”, que son empleados que ubican las unidades donde le corresponde de acuerdo con la programación de salida que tiene para el siguiente día de trabajo.

Una investigación sobre subjetividad e identidad laboral de los operadores de Metrobús que fueron previamente conductores en el sistema de transporte colectivo concesionado, indican que para algunos operadores, trabajar en este

nuevo esquema operativo es extremadamente aburrido y esquemático (Martínez, 2010). Entre otros aspectos, porque ya no cuentan con un margen de control de cuánto ganan, no manejan dinero y no pueden jugar con esto (por ejemplo cobrar de más al pasajero, o dejar subir a alguien por menos dinero), quedarse con el cambio, o no hacer las tradicionales “carreritas”, que consiste en pequeñas competencias en las vías a alta velocidad cuando se encuentran con un conductor que no habían visto en cierto tiempo, o por hacer pulsos de pericia en la forma de conducir con conductores que no se llevan bien, que son competencia en la ruta, etc.

Finalmente, puede señalarse que la gestión de la mano de obra, consiste de esquemas técnicos que no necesariamente apuntan a una cualificación en la operación de conducir, y por tanto de incremento de los niveles de productividad de la empresa, pues el ingreso está garantizado por el pago de un kilometraje mensual, determinado por el esquema del organismo Metrobús.

Parece entonces que este esquema de gestión está orientado a que la empresa cumpla los estándares de calidad, tales como la certificación ISO, en tanto sea posible garantizar la calidad de su producto, que en este caso se dirige más hacia la venta de otro tipo de servicios tales como la capacitación a otros operadores o a otros concesionarios que se estén organizando como empresa operadora.

Así mismo, ofrecen servicios como asesores en la conformación de nuevas empresas operadoras, dada su condición de pioneros en el servicio, su eficiencia es garantía de experiencia, de habilidad, frente a los que van llegando al servicio. También han estructurado un servicio de capacitación para operadores, principalmente este es brindado por CISA, en este servicio participan como capacitadores algunos de los socios accionistas de la empresa. Son estrategias racionales de gestión de los empresarios en la búsqueda por vincularse a nuevos mercados productivos.

Capítulo 5. ALGUNAS CONCLUSIONES SOBRE LA FIGURA DEL EMPRESARIO DE METROBÚS: HALLAZGOS Y PROPUESTAS ANALÍTICAS

Este capítulo tiene como propósito ofrecer una síntesis sobre algunos aspectos analíticos alrededor del objeto de investigación planteado, que consistió, junto a otras preguntas e inquietudes, en dar cuenta de la reconfiguración de un sujeto social: del empresario de transporte, a partir de la implementación del esquema de transporte tipo BRT, en el Distrito Federal.

Este proceso de reconfiguración hizo necesario la revisión del ámbito operativo en el que venían operando los transportistas, antes de tal implementación de modo tal que hubieran elementos más precisos para el análisis del sujeto reconfigurado, y la pregunta central era ¿hacia qué tipo de sujeto empresario se reconfigura el empresario?

Esta pregunta, nudo central en ésta investigación, enfrentó- dificultades para su respuesta, en tanto los estudios sobre empresarios han mostrado ciertas tendencias conceptuales para su comprensión. Algunas han sido aquellas que identifican al empresario como un agente meramente económico y otras que han logrado un esquema que amplía esta visión economicista hacia aquella que alude y da peso a la comprensión del empresario como un actor social. Es decir, un sujeto que se mueve en estructuras más complejas y diversas no solo de tipo económico, sino de tipo cultural, social, político.

Sin embargo, la problemática identificada en ese tipo de reflexiones, es que a partir de la estructura conceptual en que desarrollaban el análisis concluyen generalmente, que el empresario pasa a ser un *dinamizador de estructuras, de procesos económicos, sociales* (Dávila, 2008) (Hernández R, 2006), un innovador (Schumpeter, 1944), un sujeto propositivo de los cambios, que propulsa el desarrollo económico en determinada sociedad. Pero, en nuestro caso de estudio lo que encontramos es que, el sujeto de estudio, el empresario

transportista de las empresas operadoras del esquema de Metrobús, presenta una particular historia individual, un proceso constitutivo diverso desde el ámbito social, cultural, empresarial, que no permite identificarlo, o precisarlo desde el análisis de estos conceptos analíticos, se vuelven por tanto un complemento, un marco conceptual que en parte permite la explicación de las condiciones de este sujeto empresario.

En este sentido, se plantean estas reflexiones finales bajo tres aspectos, que serán el hilo conductor de este apartado. Primero, se plantearán aspectos sobre lo que se hizo en el estudio, hasta donde se llega analíticamente. Segundo, se reflexionará alrededor de consideraciones sobre lo que faltó por desarrollar sobre el objeto de estudio, y tercero, se expondrán algunas sugerencias sobre puntos analíticos que podrían ampliarse en investigaciones futuras.

5.1. Bosquejando los hallazgos de la investigación

Tal como se ha señalado en la presentación de este capítulo, en este aparte se presentarán los hallazgos más relevantes del estudio, que en términos generales se considera que es el análisis de las condiciones con las que se ha reconfigurado el empresario de transporte del modelo Metrobús, que para el caso de este estudio se circunscribe al corredor vial Insurgentes. Caracterizarlo, analizarlo y denominarlo, es uno de los puntos centrales de avance de la investigación.

5.1.1. De concesionario a empresario

El cambio de personalidad jurídica al que presiona el gobierno del Distrito Federal a los concesionarios, para pasar de persona física a persona moral (empresa), es un aspecto importante que permite identificar varios procesos de cambio en el contexto de este empresario.

Uno de ellos se relaciona con la incidencia que estos cambios han generado en el gremio transportista, que como tejido social, como conjunto de sujetos sociales, han tenido como punto en común ser concesionarios del sistema de transporte colectivo concesionado, que han compartido una identidad del trabajo, una cultura sobre qué representa ser concesionario transportista en la Ciudad de México, ahora ven fraccionados estos lazos. Tales condiciones dificultan que logren consolidar procesos colectivos que les permitan generar condiciones más equitativas para todo el sector transportista, y no siga ocurriendo lo que muestra la situación actual, y es que el proceso permite que se fortalezcan aquellos que ya eran fuertes en el “viejo” esquema operativo, en aspectos de tipo económico, político, social.

Un segundo punto de reflexión, consiste en los diversos niveles de riesgo que el nuevo esquema operativo genera en los sujetos empresarios. Esto está en parte determinado por el nivel de participación que como accionista tiene en la empresa (como directivo, empleado, con derecho a voto, sin derecho a voz ni voto). Por un lado, en general, para todos los accionistas se identifica un riesgo que ahora se modifica a partir de este cambio de personalidad jurídica, pues pierden la certeza jurídica y legal que les proporcionaba la concesión para ponerla ahora en un ámbito colectivo. Es decir, cada concesionario era libre de disponer de su patrimonio: venderlo, conservarlo, incrementarlo, ahora estas condiciones se hacen colectivas. Por otro lado, en particular, el nivel de riesgo se vive de acuerdo al tipo de participación. Es distinto si es directivo de la empresa o es un socio con derecho de voto o no, etc. Esto porque en el caso de quien no participa bajo ningún ámbito de la gestión de la empresa, representa que está dejando su patrimonio en la capacidad, habilidad, experiencia de gestión y de construir estrategias, de quien (es) esté a cargo de las empresas. Además de depender de las disposiciones que el gobierno local disponga para este sistema de transporte Metrobús.

Y es que el dilema en el que puso el gobierno a los transportistas, a partir del año 2000, era de participar o no, ceder su condición o no, y sumarse al reto de la conformación de una empresa operadora. Así mismo, a partir de estas negociaciones se empezaron a hacer más visibles algunas de las condiciones particulares de cada transportista, como el número de concesiones a su nombre, el tipo de participación que tenía al interior de la organización civil con la que se agrupaban (de liderazgo, ausente), su nivel educativo, sus relaciones políticas, entre otras.

Tal como se ha indicado, estos procesos de reestructuración se generaron desde el gobierno local, y no desde los transportistas. Pues para los transportistas había una condición de comodidad desde su esquema de servicios, de tipo precario, informal. Por lo que el gobierno local implementa esta forma operativa cuando alrededor de un 94% de los transportistas del servicio colectivo de la ciudad ya tenían vencido el título concesión que les permitía operar en el sistema como personas físicas.

A esta coyuntura se suman demandas mundiales de tipo medioambiental, por parte de organismos que propenden por proyectos que intervengan los focos de emisión de gases contaminantes, que se institucionalizan en organismos locales como la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). Es bajo este marco que se impulsa la reestructuración de la red vial del sistema de transporte colectivo concesionado. Por tanto, a los concesionarios les dejaron pocas alternativas de elección, y los que tenían mayores posibilidades de incorporarse, optaron por negociar las mejores condiciones de inserción para participar de este nuevo sistema de transporte BRT.

Pero no solo negociaron con el gobierno local, lo debieron hacer en el ámbito interno, que se dividía entre quienes querían ser parte del nuevo esquema de transporte y los que decían que aunque se fueran a otro ramal a operar, preferían seguir participando con el mismo esquema, a fin de cuentas en esta

modalidad ellos eran los dueños directos de su patrimonio. La visión de algunos transportistas que se quedaron operando en el “viejo” esquema es que ser parte de estas empresas es riesgoso porque todos son dueños de lo mismo y por tanto, si a alguien le falla algo a todos les irá mal (Juan, entrevista personal, 2012). El riesgo se volvió compartido, colectivo.

En consecuencia, a partir de las negociaciones que se dieron entre la ruta 2 y el gobierno local, específicamente con la Secretaría de Transporte y Vialidad (SETRAVI), se muestra que al disgregarse el esquema directivo de la organización emergieron dos líderes formales, los que agruparon a los concesionarios que estaban de acuerdo con vincularse a Metrobús y los que agrupaban a los concesionarios que seguirían operando en el transporte colectivo concesionado¹⁹ (Revista Vértigo, 2005).

En el caso de los concesionarios que se decidieron hacia el esquema empresarial propuesto por el gobierno local, se encuentra que asumieron distintos niveles de riesgos. Ya no pueden vender al mismo costo la acción que la concesión, de hecho algunas empresas de transporte han dispuesto en los estatutos que la concesión no puede ser vendida por fuera de la empresa sino solo a los mismos socios accionistas por el costo con que se negoció, 100 mil pesos que fue el precio que pagó el gobierno local por cada concesión o vehículo chatarrizado.

Lo que tienen ahora es un patrimonio compartido, la empresa debe “*prosperar*” para que todos lo hagan, para que todos “salgan” o todos se hundan (Lucio, entrevista personal, 2012). El discurso de igual modo que el riesgo, empieza a apuntar a resignificaciones sobre el otro, no es la competencia, ya no se trata de

¹⁹ Para Gustavo Roldán, un concesionario de la Ruta 2 y ex líder de la ruta en el año 2005, sus compañeros van a tener una situación “(...) difícil, perversa, porque la autoridad sigue solapando a un organismo público descentralizado como la Red de Transporte Público (RTP) y ahora le voy a decir por qué. CISA va a meter 60 unidades y RTP 20”. (Revista Vértigo, 2005)

que cada cual asuma el riesgo, sino que se considera que las decisiones de unos repercuten en las condiciones de vida de los otros.

Esta visión de lo que es la operación en la empresa, les ofrece un derecho implícito a quienes eran, o continúan siendo, líderes de las organizaciones civiles bajo las que se organizaba la ruta. Se identifican como los más capacitados mientras la percepción de los otros sujetos accionistas es que su nivel de experiencia, de conocimiento de tipo formal (formación profesional) frente al de ellos de tipo más informal. Esto, asumen que les pone en una condición de desventaja, empiezan a valorar menos el saber hacer, el conocimiento que han adquirido de modo empírico para el manejo de la mano de obra (choferes), del mantenimiento de los vehículos. El nuevo esquema operativo les desconcierta, y por tanto prefieren dejar paso a los que exhiben su formación profesional, su fortaleza económica, social, política. En cierto modo el modelo operativo conlleva a estos temores para participar, para involucrarse. Pero de igual modo la construcción sociocultural de cada sujeto parece llevarle a considerarse “útil” o “inútil” frente al tipo de acción empresarial que deben ejercer.

5.1.2. La emergencia del empresario transportista en Metrobús

Para los empresarios que están a cargo del ámbito directivo de la empresa, esta nueva condición les ha permitido expandirse hacia otros negocios mucho más rápido que como lo hacían antes. Han logrado diversificarse en las relaciones con organismos, con entidades, para los que estos sujetos eran indiferentes, ya que no les representaban por ejemplo ventajas significativas, como ocurre con las buenas relaciones que ahora mantienen con la entidad automotriz Volvo. Estas nuevas relaciones, la identificación de estarse moviendo en un negocio preferencial, de grandes inversionistas, les han permitido ganar mayor conocimiento y de modo importante, seguridad en las diversas negociaciones que ahora debe realizar con frecuencia.

En parte, esto ocurre porque estos sujetos llegan al contexto del esquema Metrobús con un doble capital: un capital de base jurídica (concesiones) y un capital de base política, traen un doble capital. El de base jurídica que les proporciona el espacio jurídico de entrada al nuevo esquema y el de base política les ha provisto de habilidades para el negocio (visible además en la participación activa en las organizaciones civiles) y les ha permitido constituirse como los únicos sujetos que pueden ponerse a cargo de las empresas. Estos individuos son quienes se han colocado dentro del grupo de socios accionistas y directivos. De modo que estos individuos, y parte de los socios accionistas con voto en la empresa, son los que en este modelo operativo de Metrobús han podido continuar desarrollando habilidades empresariales, que consolida para fortalecerse como empresarios, y en algunos casos ya se postulan como inversionistas.

Podría decirse que estos cambios hicieron más visibles las diferencias que ya había en el anterior sistema de transporte, vistos en capitales distintos, culturas empresariales distintas, ideologías distintas. Todos los concesionarios compartían una cultura del permisionario, el estatus jurídico, pero hoy como socios accionistas, ese punto en común tiende a difuminarse, amenazando con desgajar el ethos y la cultura de este grupo social.

Estas condiciones identificadas, en la reconfiguración como sujeto empresario, que se visibilizan en aspectos como el cambio de concesionario independiente a empresario, son aspectos en que esto desemboca, y que permitieron que se constituyan distintos tipos de asociados en las empresas, con mayores, menores o nulos niveles de gestión.

Estos tipos de participación que se han mostrado, los diversos niveles de riesgo que se han identificado, el resquebrajamiento del tejido social, de su cultura empresarial, de su ethos, nos permite inferir que el modelo implementado por

parte del GDF, está moldeando un tipo de sujeto empresario, que se constituye desde dos elementos conceptuales contrapuestos, que sin embargo encuentran cobijo en su acción, en el tipo de capital con el cual se soporta la empresa, en la forma compartida que debe mantener en la coordinación de los procesos productivos, con las empresas fiduciarias, recaudadoras, con Metrobús. A este empresario reconfigurado, tal como hoy en día lo analizamos, lo denominados como un empresario – rentista.

5.1.3. Modificando prácticas empresariales

Tal como lo indica parte de la literatura sobre la implementación de nuevas formas de organización de los procesos productivos (Novick, 1999) (Carrillo y Novick, 2006) (De la Garza, 1999), los modelos no se reproducen de manera similar en contextos y escenarios diversos. En este tono, se plantea que la introducción del modelo de servicios de Metrobús, viene a reformular las prácticas con las que han operado los concesionarios y que han generado caos en la operación del sistema de transporte colectivo. Pero, justamente ese modo de hacer que han implementado los concesionarios, que les ha resultado efectivo para generar una acumulación de dinero, poco o mucho, que depende de las habilidades y conocimientos adquiridos en el transcurso del tiempo por el transportista, que se soporta en “viejos métodos empíricos”, le ha permitido consolidarse bajo esa forma particular, informal, de ser “empresario”.

En tal sentido encontramos que de cierta manera el *retraso* empresarial con el que inician esta labor como empresarios no les permite ejecutar una gestión de empresa “en solitario”. De modo que la participación estatal es inversamente proporcional a la capacidad empresarial de los transportistas, es por esto, que una particularidad de la gestión de este modelo de servicios incluye una participación más marcada del gobierno en la operación del sistema. La intervención estatal cumple la función de subsanar las debilidades financieras, de competencias o habilidades y, organizativas de los sujetos. Por lo que más que la adecuación y la administración de los corredores viales, el gobierno local

ha puesto otra empresa estatal, la Red de Transporte de Pasajeros (RTP), a formar parte de los corredores que se encuentran a cargo de las empresas operadoras que están compuestas por quienes eran los concesionarios de estas rutas. Es el caso de las líneas 1 y 2. En las líneas 3 y 4, en la que la presencia de los concesionarios es mínima, y que está soportada financieramente por dinero de inversionistas privados, o de otros empresarios de ámbitos dentro del negocio del transporte, como el caso del grupo empresarial Autobuses de Oriente (ADO), la presencia de la empresa RTP o de otro organismo estatal es escasa.

Lo que se busca entonces es implementar formas de organización del trabajo más dinámicas, que mejoren la eficiencia del servicio, y para ello se requiere una estructura operativa que involucra entre otros aspectos, el acondicionamiento de la mano de obra al esquema planteado.

Para este caso se encuentran dos vertientes de intervención. La primera consiste en el acondicionamiento de la mano de obra operativa de las empresas operativas, de la cual por tanto se encarga el empresario. Y la segunda, alude a un proceso que busca reconfigurar el modo de hacer del empresario, el organismo Metrobús lo está identificando como mano de obra, que requiere como el operador, de ser cualificada, en general, acondicionada al esquema productivo propuesto. Estas acciones muestran que el gobierno local identificaba la necesidad de acabar o disminuir el control que tenían estos concesionarios sobre el sistema de transporte, que empezó por el cambio en tipo de concesión. Esta fue la primera estrategia que podría señalarse tuvo el GDF para disminuir las probabilidades de acción de estos sujetos.

Denominar a los empresarios como mano de obra en el sistema Metrobús, puede ser tan arriesgado como la denominación sugerida del empresario reconfigurado, como empresario-rentista. Sin embargo, la reflexión busca insistir, que aunque parte de estos sujetos está realizando un proceso de aculturación,

de acomodamiento al ámbito empresarial de modo creciente, no por ello se puede dejar de lado que operan dentro de cierto marco de gestión puesto por el órgano rector Metrobús. De modo que la forma de concebir el negocio del transporte, “el modo de hacer”, el conocimiento empírico de cómo gestionar la mano de obra, el patrimonio en general, se ha resignificado, en aras de lograr mantenerse dentro del esquema operativo implementado.

Así pues, el empresario disciplina fuerza de trabajo pero él a su vez se encuentra dentro de un proceso de disciplinamiento²⁰ que tiene diversas incidencias en los sujetos involucrados, una de ellas es la de considerar su forma de gestión poco benéfica, improductiva, y decidir consolidarse bajo la condición de mero rentista del sistema.

De acuerdo con lo que indican algunos operadores de autobuses articulados, las condiciones técnicas del autobús, del proceso de conducir no son las que muestran gran variación en este proceso que entendemos como de disciplinamiento de la mano de obra, sino que los cambios que en mayor medida repercuten en la visión del trabajo el modelo Metrobús, es el bajo contacto con los usuarios, con otros compañeros de trabajo en la vía, con el control en el vestido, etc.; queriendo estandarizar ciertas formas de hacer, que apunten a un modelo productivo estructurado, cuyo objeto sea la racionalización de los recursos para la mejora de la productividad. Se busca una presión para hacer un cambio de una estructura precaria, informal, basada en un tipo de acumulación de dinero (explotación de un plus valor absoluto) hacia un tipo de acumulación ya no de dinero sino de capital basado en un plus valor relativo (Marx, 1977).

²⁰ El uso que se da aquí a la noción de disciplinamiento está haciendo referencia a un proceso de docilización no solo de los operadores de las unidades viales, sino al proceso disciplinario y de control en el que se encuentran los empresarios transportistas dentro del modelo implementado por el GDF. La noción se retoma desde la propuesta conceptual de dos autores, de Benjamín Coriat (Coriat, 1985) y Juan Cató (Cató, 2003)

5.2. Líneas de investigación que depone el estudio

En el transcurso de la investigación, que pasó por diversas etapas, se manifestó la pertinencia de estudiar como unidad de análisis los empresarios de transporte del sistema Metrobús entendidos como un grupo social emergente, que presenta unas condiciones de origen social, cultural, económico, de diversa índole. Lo que se encontraba, era que el modelo de servicios que proponía el gobierno local para el sistema de transporte, soportado en el modelo BRT, constituía al negocio del transporte colectivo concesionado, bajo una actividad empresarial acotada, en cierto modo precarizada, por lo cual la complejidad del análisis no se fundamenta en el resultado de la transformación sino en la discusión entre participar, no participar o cómo participar en el esquema BRT, ante lo que se debió ampliar la muestra y enriquecer los datos biográficos de los actores participantes.

Así mismo, se debió fortalecer la discusión alrededor de la estructura de transporte que ha implementado el GDF, que aunque no era el propósito central de la investigación, era necesario para fortalecer el análisis del proceso de constitución y reconfiguración del exconcesionario hacia la figura de empresario.

Bajo este panorama, se puede considerar que se pospuso el énfasis en aspectos que se relacionan al tema, tales como la perspectiva de servicio concreto que presta este modelo de servicio a los usuarios. Hasta qué punto el esquema de transporte logra ser una propuesta de solución a las necesidades de movilidad de la ciudad, más allá del tema de inclusión e igualdad en el servicio, que es de igual modo importante. Lograr identificar si la propuesta está diseñada para obtener algo más que altos reductos económicos para los actores que participan directa e indirectamente del modelo, si se encuentran ganancias en calidad, en eficiencia, en una lectura cercana a las necesidades de los usuarios.

5.3. Perspectivas de investigación

El tercer punto del capítulo, busca indicar algunos puntos analíticos que podrían ser posibles vertientes de análisis que derivan del objeto de investigación.

Así pues, el estudio del organismo Metrobús, desde su estructura organizativa, de las diversas relaciones laborales que construye con los actores a quienes entrega partes operativas del sistema. Como la empresa fiduciaria, la empresa recaudadora, la vigilancia de las estaciones, el personal de limpieza.

Estudiar las relaciones que se construyen entre el organismo Metrobús y los transportistas, cómo se generan las negociaciones, como se constituyen los diversos poderes ahora reconfigurados por parte de los empresarios transportistas.

De igual modo parece importante dar cuenta de la implementación de tecnología de información en diversos campos de la operación del sistema. Por parte de los empresarios, el que utilizan para controlar el proceso mecánico. El que usa Metrobús para el control de los operarios, de tiempos de parada para ascenso y descenso de pasajeros. De control para el ámbito laboral, horarios de entrada, de salida, tarjetas electrónicas de mediciones de estos tiempos.

Y finalmente, continuar un seguimiento del proceso de fortalecimiento de estos empresarios transportistas, en tanto se perfila que continúan al margen del proceso de Metrobús, acciones para seguir reconfigurando su acción como empresarios. A partir del año 2011 por ejemplo, iniciaron la constitución de una Cámara Nacional del Transporte Urbano y Suburbano (CANATUS), que les permitirá aunar a transportistas de distintas entidades federativas, mantener relaciones cercanas y por tanto, posibles procesos colectivos pero con el tono de ser organismos empresariales, aunque incluyan a concesionarios que aún se constituyen como personas físicas, no como personas morales (empresa).

ANEXOS METODOLÓGICOS

Anexo 1. Relación de entrevistas realizadas con socios accionistas de distinto tipo de participación dentro de las empresas CISA y RECSA

EMPRESAS DE CORREDOR INSURGENTES	EMPRESA CISA	EMPRESA RECSA
Cuatro entrevistas a los socios y directivos de las empresas CISA y RECSA	Una entrevista al presidente y director de la empresa	Una entrevista al presidente y director de la empresa.
	Una entrevista a socio accionista asalariado como operador y capacitador de nuevos operadores.	Una entrevista a socio accionista asalariado como operador del corredor.
	Socio accionista asalariado como coordinador operativo	
Tres entrevistas a socios accionistas con voz y voto dentro de las empresas	Entrevista a dos socios accionistas	Entrevista a un socio accionista con voz y voto
Tres entrevistas a los socios que no tienen voto dentro de las empresas		Tres entrevistas a socios con voz pero sin voto en la empresa, que pertenecen a las rutas 76 y 12

FUENTE. Elaboración de autora

Anexo 2. Relación de entrevistas realizadas de acuerdo al perfil sociodemográfico

	TIPO DE SOCIO DENTRO DE LA EMPRESA	CARGO DENTRO DE LA EMPRESA	NOMBRE (Modificado)	EDAD	NIVEL EDUCATIVO	ESTADO CIVIL
EMPRESA CISA	SOCIO Y DIRECTIVO DE LA EMPRESA CISA	Presidente de la empresa	1. Hugo	46	Licenciatura completa	Soltero
	SOCIO Y ASALARIADO DE LA EMPRESA	OPERADOR Y CAPACITADOR DE NUEVOS OPERADORES	2. Manuel	35	Secundaria Incompleta	Unión Libre
	SOCIO Y ASALARIADO DE LA EMPRESA	COORDINADOR OPERATIVO	3. Julián	41	Licenciatura completa	Soltero
	SOCIO CON VOZ Y VOTO	SOCIO ACCIONISTA	4. Andrés	72	Primaria completa	Casado
	SOCIO CON VOZ Y VOTO	SOCIO ACCIONISTA	5. Abel	53	Licenciatura incompleta	Unión Libre
	SOCIO CON VOZ Y VOTO	SOCIO ACCIONISTA	6. Juan	59	Primaria completa	Unión Libre
EMPRESA RECSA	SOCIO Y DIRECTIVO DE LA EMPRESA RECSA	Presidente de la empresa	7. Alfredo	48	Licenciatura completa	Casado
	SOCIO ACCIONISTA CON VOZ Y VOTO	SOCIO ACCIONISTA	8. Joel	45	Secundaria incompleta	Unión libre
	SOCIO ACCIONISTRA CON VOZ PERO SIN VOTO	SOCIO ACCIONISTA	9. Lucio	54	Primaria completa	Unión Libre
	SOCIO ACCIONISTRA CON VOZ PERO SIN VOTO	SOCIO ACCIONISTA	10. Francisco	49	Secundaria Incompleta	Unión Libre
	SOCIO ACCIONISTRA CON VOZ PERO SIN VOTO	SOCIO ACCIONISTA	11. José	58	Primaria completa	Casado

FUENTE. Elaboración de autora

LISTADO DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLAS

Tabla 1. Guía de entrevista semiestructurada

Tabla 2. Beneficios de implementar sistemas de transporte tipo BRT

Tabla 3. Fuentes de financiamiento que deben ser consideradas al implementar sistemas de transporte tipo BRT.

Tabla 4. Características administrativas y operativas de ciudades de América Latina que han implementado el sistema de autobuses tipo BRT

Tabla 5. Edad de los socios accionistas de CISA y RECSA

Tabla 6. Nivel educativo de los socios accionistas de CISA y RECSA

Tabla 7. Resumen de cargos políticos del presidente de CISA

GRÁFICOS

Gráfico 1. Estamentos locales y nacionales que deben estar involucrados para la puesta en marcha de un sistema BRT.

Gráfico 2. Evolución de la construcción de sistemas tipo BRT en América Latina

Gráfico 3. Estructura orgánica de Metrobús

Gráfico 4. Estructura funcional de Metrobús

Gráfico 5. Mapa de las cuatro líneas vigentes del sistema Metrobús

Gráfico 6. Esquema de una estación de piso alto en el corredor Insurgentes

Gráfico 7. Parque automotor de las empresas CISA y RECSA.

Imagen 1. Votaciones para Concejo de Administración en CISA S.A.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez Martínez, R., Cotonieta Santeliz, I., Franco, N., Hernández Téllez, T. del P., Lugo Trigos, R., y Páez Ortiz, L. A. (2005). *Una nueva alternativa de transporte en el Distrito Federal: Corredor estratégico Metrobús Insurgentes*. México DF: Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-X).

Bacelis Roldán, S. (2003). “*Organizaciones de Transportistas en el Servicio Público de Colectivos del Distrito Federal, 1988-2000*”, tesis para obtener el grado de maestría en Planeación y Políticas Públicas, UAM-Azcapotzalco, México.

Bertolini, L. (2007). *Evolutionary urban transportation planning: an exploration. Environment and Planning*. Países Bajos: Amsterdam Institute for Metropolitan and International Development Studies (AMIDSt).

Bunel, J., Prévôt, M.F., y Peñalva, S. (1995). “Los empresarios frente a las nuevas políticas económicas. El caso de la Provincia de Mendoza (Argentina)”, *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 57, No. 4, Oct. - Dec., 1995, Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 227-240.

Burke, Peter. (1996). *Venecia y Amsterdam. Estudios sobre las élites del siglo XVI*. Barcelona: Gedisa

Carrillo, J., y Novick M. (2006). “Eslabonamientos productivos globales y actores locales”. *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo*. Barcelona: Anthropos

Castellani, A. (2006). *La relación entre intervención estatal y comportamiento empresario. Herramientas conceptuales para pensar las restricciones al desarrollo en el caso argentino*. Argentina: CESE, NUCeC del Museo Nacional de la UFRJ.

Cató, J. (2003). *Disciplina y Resistencia en los espacios laborales: en torno a las relaciones de trabajo en las empresas de telecomunicaciones*. Buenos Aires: CONICET.

Comín, C. F., y Martín, A. P. (2003). “Las teorías de la empresa y la historia empresarial en España”. En Dávila L. de Guevara, C., *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX y XX. Una colección de estudios recientes* Bogotá: Norma, Uniandes, Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, pp. 33-61.

Coriat, B. (1985). *El taller y el cronometro: Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Juan Miguel Figueroa Pérez (trad.). México: Siglo XXI

Cuellar, V. A. (2002). *La cara oculta de Ruta 100: La construcción subjetiva de la democracia, la representatividad y la legitimidad*. México DF: Centro Americano para la Solidaridad Sindical (AFL - CIO), UAM, IET, Plaza y Valdéz.

Chávez Molina, E., y Raffo, M. L. (2003). *El Cuentapropismo en el Conurbano bonaerense. Lógicas de reproducción y trayectorias laborales de trabajadores feriantes*. Buenos Aires: Instituto de Investigaciones Gino Germani de Universidad de Buenos Aires

Dávila, C. (2008). "Perfil biográfico de empresarios: orientación conceptual y esquema de análisis". En Dávila, C. G. *Una mirada a la historia del mercadeo en Colombia. Testimonio de Enrique Luque Carulla, 1930 – 2006*. Bogotá: Ediciones Universidad de los Andes, Facultad de Administración, pp. 21-50.

De la Garza, E. (1994). "El corporativismo: teoría y transformación". *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades Iztapalapa*. No 34. Julio – diciembre, pp. 11-28.

_____ (1994). "Teorías de la elección racional y el marxismo analítico". *Revista Estudios sociológicos*. México, D.F.: El Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos: v. 12, no. 35 (mayo-ago. 1994), pp. 357-379.

_____ (1999). "Epistemología de los Modelos de Producción" en los Restos Teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI. Buenos Aires: CLACSO.

_____ (2011). "Metodología Marxista y su Herencia en el Configuracionismo". En De la Garza, E. *Tratado de Metodología de las Ciencias Sociales*. México DF: Fondo de Cultura Económica.

Delgado, M. (1999). "2. Espacios en movimiento, sociedades sin órganos". "3. Observación flotante". En M. Delgado, *El animal público. Hacia una antropología de los espacios públicos* (págs. 36-58). Barcelona: Anagrama.

Edwards, W., Tversky, A., Edwards, W., y A. Tversky (Edits.). (1979). *Toma de decisiones* México DF: Fondo de Cultura Económica "

Espinosa Pérez, J. R. (2008). *Eficiencia en la gestión de la tecnología de medios de pago en el Metrobús Insurgentes de la Ciudad de México*. México DF: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

Ferrando, B. G. (1985). *Características del transporte en el Distrito Federal*. (61-62) Enero-Junio.

Galbraith, J. K. (1972). *La crisis de las sociedades industriales*. Madrid: Zero

Gerschenkron, A. (1962). "Actitudes sociales, actividad empresarial y desarrollo económico". En: *El atraso económico en su perspectiva histórica*. Barcelona: Ediciones Ariel

Giddens, A. (1995). *La constitución de la sociedad: bases para la teoría de la estructuración*. Anthony Giddens Buenos Aires: Amorrortu

González Oquendo, Luis J. (2007). *El rentismo y la construcción de problemas de investigación en ciencia política*. Universidad Internacional de Andalucía.

Halcrow, F. (2000). *World Bank Urban Transport Strategy Review - Mass Rapid Transit in Developing Countries*. New York: World Bank, DFID.

Hernández Hernández, J. (2005). "El transporte público concesionado". En: *El reto del transporte en la ciudad de México. Voces, ideas y propuestas*. México DF.: Libros para todos, SA de CV.

Hernández Romo, M. A. (2003). *Subjetividad y Cultura en la Toma de Decisiones Empresariales. Tres Estudios de Caso en Aguascalientes*. México: Plaza y Valdés/ UAA.

_____ (2004). *La cultura empresarial en México*. México D.F.: Miguel Ángel Porrúa / UUA.

_____ (2006). "Perspectiva sociológica de los actores empresariales". En E. De la Garza, & E. De la Garza (Ed.), *Tratado Latinoamericano de Sociología*. México/Barcelona, México / España: Anthropos /UAMI.

_____ (2008). "Estrategias, Cultura y Subjetividad en México". En: *Seminario Trabajo, Identidad y acción colectiva*. Medellín: Colombia

Hensel R, F. (2002). "La élite caucana en el siglo XIX: comercio, parentesco y amistad". En: Vásquez, B., y Dalla Corte, G. *Empresarios y empresas en América Latina (siglos XVIII-XX)*. Maracaibo: Universidad de Maracaibo.

Ibarra Vargas, V. (1991). "Conformación del espacio urbano y su relación con el transporte público. Aspectos históricos". En: Schteingart, Martha (coord.) *Espacio y Vivienda en la Ciudad de México*. México DF: El Colegio de México.

Iracheta, Alfonso (2006). *La necesidad de una Política Pública para el Desarrollo de Sistemas integrados de Transporte en Grandes Ciudades Mexicanas*. México: El Colegio Mexiquense y otras instituciones, Zinacantepec.

Knight, F. H. (1947). *Riesgo, incertidumbre y beneficio*. Madrid: Aguilar.

Laurin-Frenette, Nicole (1989). "La problemática de la lucha de clases y del cambio". En: *Las teorías funcionalistas de las clases sociales. Sociología e ideología burguesas*. España: Siglo XXI editores.

León, S. C. (2011). "El problema de la identidad y la acción colectiva en los microbuseros". En: de la Garza, Enrique. *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva* (PRIMERA MAYO ed., Vol. I, pág. 329). México DF: Casa Abierta al tiempo UAM-I, Plaza y Valdés editores.

Llorden, Moises, González, Manuel J. y et al. (1994). *De empresas y empresarios en la España contemporánea*. Asturias: Universidad de Oviedo

López Olvera, M. A. (2009). El transporte de pasajeros y el sistema vial en la Ciudad de México. En J. Fernández Ruíz, G. Cisneros Farías, F. Otero Salas, & M. López Ruíz (Ed.), *Régimen jurídico del urbanismo* (primera edición ed.). Ciudad de México, México: Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM.

Luna Ledesma, M., & Puga Espinosa, C. (2007). "Los estudios sobre los empresarios y la política. Recuento histórico, líneas de investigación y perspectivas analíticas". En: Hernández Romo, y B. Kunhardt (coords.). *Los estudios de empresarios y empresas: una perspectiva internacional*. México DF: IIEc-UNAM/ UAM/ PyV.

Martínez Trejo, C. C. (2010). *Significado del trabajo, identidad y acción colectiva en conductores de transporte metrobús*. Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I), Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades / Maestría en Estudios Sociales. México: Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I).

Marzal, Manuel. (1996). Historia de la antropología. Vol. II. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú

Marx, Carlos. (1977). El capital: crítica de la economía política. México: Librerías Allende. Capítulo XIV. Sección Quinta.

Molina Londoño, L. F. (1988). *Empresarios colombianos del siglo XIX*. Bogotá: El Áncora editores

Nava, Emelina y Ramírez, Jaime. (2008). "El funcionamiento del sector transporte y las posibilidades de negociación". En: Salazar, Clara Eugenia y Lezama, José Luis. *Construir ciudad. Un análisis multidimensional para los corredores de transporte en la Ciudad de México*. México: Colegio de México.

Navarro, B. B. (1991). "Metropolización y transporte masivo: La experiencia mexicana". En D. a. (eds.), *Cambios territoriales en Mexico: Exploraciones recientes*. México DF: UAM Xochimilco.

_____. (2005). *El servicio de transporte urbano y los procesos sociales*. Revista Veredas. No 10. Primer trimestre 2005. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco

Neffa, J.C. (1990). *El proceso de trabajo y la economía de tiempo*. Buenos Aires: Ed. CREEDLA - Humanitas

Nelson, R. y Sidney W. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.

North, D. (1998). "Una teoría de la política basada en el enfoque de los costos de transacción". En S. S. (compiladores), *La nueva economía política. Racionalidad e instituciones*. Argentina: Eudeba.

Novick, Marta. (1999). "La Transformación de la Organización del Trabajo". En De la Garza, E. (coord.) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica

Okean, J. M., & Congregado, E (2006). "Tejido empresarial y crecimiento regional". En: García, C. P. (Ed.) *Colección Mediterráneo Económico: un balance del estado de las Autonomías*.

Rogat, J. (2009). *Planificación e implementación de un sistema de Bus Rápido en América Latina: resumen orientado a tomadores de decisiones*. UNEP (Programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente), Neslac (Red de Transporte ambientalmente sustentable para Latinoamérica y el Caribe).

Ruíz Fernández, J. (2002). *Servicios públicos municipales*. México: Instituto Nacional de Administración Pública A.C., UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas.

Ruíz Olabuénaga, J. I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto. pp. 11-32

Schumpeter, J. A. (1944). *Teoría del desenvolvimiento económico: una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. México: Fondo de Cultura Económica.

Sesto, Carmen. (2005). *La vanguardia ganadera bonaerense, 1856-1990. Tomo II: "Historia del capitalismo agrario pampeano"*. Buenos Aires: UB; Siglo XXI

Simon, H. A. (1989). "Naturaleza y límites de la razón humana". En Simon, H. A. *Naturaleza y límites de la razón humana*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Torres, V. E. (2003). "Funciones empresariales, cambio institucional y desarrollo económico". En Dávila, L. d. *Empresas y Empresarios en la historia de*

Colombia. Siglos XIX - XX. Una colección de estudios recientes. Bogotá: Editorial Norma, Ediciones Uniandes, Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. p.p. 3-33

Touraine, A. (1985). "La organización profesional de la empresa". En Freedman, G G. y Naville. P. *Tratado de Sociología del Trabajo 1* . México: FCE, pp. 384-404.

Valencia, M. (2008). *Incidencias de las estrategias de gestión empresarial en las condiciones laborales y de vida de los conductores de transporte público urbano en dos empresas de Cali*. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias sociales y económicas.

Veblen, Thorstein. (1932). *The theory of business Enterprise*. New York: Scribner's sons.

Walter, W., y Dimaggio, P. J. (1999). "El nuevo institucionalismo en el contexto disciplinario". En Walter, W y Dimaggio, P. J. (compiladores), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. Estudio introductorio de Jorge Javier Romero*. México DF: Fondo de Cultura Económica, Colegio nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México.

Weber, Max. (1974). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Buenos Aires: Diez.

FUENTES ELECTRÓNICAS

Ardila Gómez, Arturo. (2003). *Curitiba: una historia de cambio en la ciudad y en los planes*. [En línea]. Disponible en: <<http://info.worldbank.org/etools/docs/library/112219/peru/docs/ModuloVI/Arturo%20Ardila%20Curitiba%20historia%20de%20cambio.pdf>>. [Consultado noviembre de 2011].

Cancino, F. (2007). *Cambian nuevo Metrobús a eje 4 Sur*. [En línea]. En: El Universal. Disponible en: <<http://www.eluniversal.com.mx/ciudad/81644.html>>. [Consultado 24 de febrero de 2012].

_____. (2006). *La nueva ruta de Metrobús, en eje 8 Sur*. [En línea]. En: El Universal. Disponible en: <<http://www.eluniversal.com.mx/ciudad/81444.html>>. [Consultado 24 de febrero de 2012]

CARETAS. (2008). "Lima: Vía Crisis". [En línea]. En: Revista Caretas. Disponible en <http://www.caretas.com.pe/Main.asp?T=3082&idE=768&idS=355> > [consultado enero 2012]

CEPAL. (2008). *Los cambios en los Sistemas Integrados de Transporte Masivo (Sitm) en ciudades de América Latina*. [En línea]. Disponible en <http://www.cepal.org/usi/noticias/bolfall/8/33618/FAL-259-web.pdf>. [Consultado diciembre 2012]

CTS. (2007). *Acerca del CTS México*. [En línea]. Disponible en: <http://web.archive.org/web/20071228203345/http://www.ctsmexico.org/acerca01.htm>. [Consultado enero 2012]

Chaves, É. (2008). *Curitiba: una ciudad rediseñada para el autobús*. [En línea]. Disponible en: http://www.soitu.es/soitu/2008/10/08/hartosdelcoche/1223477753_557547.html > (Consultado diciembre de 2011)

Chaparro, I. (2002). *Evaluación del impacto socioeconómico del transporte urbano en la ciudad de Bogotá. El caso del sistema de transporte masivo, Transmilenio*. [En línea]. Disponible en: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/11423/LCL1786-P-E.pdf>. [Consultado enero de 2012]

Gobierno del Distrito Federal (GDF). (2000). *Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2000-2006*. [En línea]. Disponible en: <http://www.sideso.df.gob.mx/index.php?id=214> > [Consultado noviembre de 2011]

Goodwin, P. B. (1997). *Centre for transport studies*. [en línea]. Disponible en: <http://www2.cege.ucl.ac.uk/cts/tsu/pbginau.htm> > [Consultado octubre de 2011]

Grütter, J. M. (junio de 2006). *Líneas Bases en Proyectos de Transporte Urbano: Estudio realizado por encargo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*. [En línea]. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=927720> > [Consultado noviembre de 2011]

Guía de planificación de sistemas BRT. Autobuses de tránsito rápido. (sf). [En línea]. Disponible en: www.sutp.org/index.php/component/.../category/76-brtpg-intro? >. [Consultado enero de 2012]

Hook, W. y Wright, LI (2010). *Guía de planificación de sistemas BRT: Autobuses de tránsito rápido*. William and Flora Hewlett Foundation, the Global Environment Facility/United Nations Environment Programme, and Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH. [En línea]. Disponible en:

<http://www.itdp.org/microsites/bus-rapid-transit-planning-guide/guia-de-planificacion-de-sistemas-brt-spanish/> [Consultado diciembre de 2011]

Ian Thomson N. (2007). "Una respuesta latinoamericana a la pesadilla del tránsito. Los buses sobre vías segregadas". [En línea]. En: Revista NUEVA SOCIEDAD No 212, Gobernar la Ciudad. Noviembre-Diciembre de 2007. Disponible en: < http://www.nuso.org/upload/articulos/3483_1.pdf>. [Consultado diciembre de 2011].

INEGI. Sf. *Estadísticas*. [En línea]. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/lib/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos.asp?c=13159>. [Consultado febrero de 2012]

Institute for transportation and development policy (ITDP). (2010). Guía de planificación de sistemas BRT. [En línea]. Disponible en <<http://www.itdp.org/microsites/bus-rapid-transit-planning-guide/guia-de-planificacion-de-sistemas-brt-spanish/>>. [Consultado diciembre de 2012]

Lámbarry Vilchis, F., Rivas Tovar, L. A., y Peña Cruz, M Del P. (2011). "Planeación de los sistemas BRT y consensos entre transportistas y autoridades de gobierno durante su implementación: el caso de Metrobús y Mexibús. Administración y desarrollo". Vol. 39, Nº. 54. [En línea]. Disponible en: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3896226>>. [Consultado enero de 2012] pp. 133-150.

López Olvera, M. Sf. *El transporte de pasajeros y el sistema vial en la Ciudad de México*. [En línea]. Disponible en: < biblio.juridicas.unam.mx/libros/6/2735/12.pdf. Revisado en enero 2012, p. 268 >. [Consultado en enero de 2012]

Méndez, A. (2010). *Otorgan concesión del Metro a ADO*. [En línea]. Disponible en: <<http://www.alianzaflotillera.com/pasaje/otorgan-concesion-del-metrobus-a-ado/>>. [Consultado noviembre de 2011]

Mercedes-Benz. (2011). *Autobuses Mercedes Benz*. [En línea]. Disponible en: <<http://www.autobusesmercedesbenz.com.mx/home/sit.asp?resp=10>> [Consultado diciembre de 2011]

Metrobús. (2005). *Estructura organizativa del corporativo Metrobús*. [En línea]. Disponible en <<http://www.metrobus.df.gob.mx/organizacion.html#1>>. [Consultado diciembre de 2011]

Mustieles, A. (2010). *El Metrobús podría contar a finales de año con camiones híbridos*. [En línea]. Disponible en: < <http://www.mexicohazalgo.org/tag/metrobus/>>. [Consultado en febrero de 2012]

Mendoza, G. d. (2006). *Manual de evaluación económica de proyectos de transporte*. [En línea]. Disponible en:
<<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1037792>>.
[Consultado noviembre de 2011).

Navarro, Benitez Bernardo (2009). “Programa de Transporte y Vialidad de la Ciudad de México”. [En línea]. México DF: UAM-X. Coloquio Internacional *Movilidad Cotidiana y equidad social*. Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Católica de Chile. Disponible en:< <http://www.ville-en-mouvement.com/ameriquelatine/telechargements/PITVNUESTRO.pdf>>
[Consultado enero de 2012]

Ortega, M. Á. (2004). *Transporte sustentable negocio del futuro*. Revista Fortuna. [En línea]. Disponible en:
<<http://revistafortuna.com.mx/2004/marzo/negocios/transporte.html>>.
[Consultado en noviembre de 2011]

Revista Vértigo. (2005). “Conflictos en Corredor Insurgentes”. [En línea]. En: Revista Vértigo. No 215. Mayo 2. Disponible en: < <http://www.revistavertigo.com/historico/7-5-2005/reportaje3.html>>. [Consultado marzo 2012]

Ríos, F. (2012). *Paro y bloqueos si no suben tarifas: microbuseros*. [En línea]. En: El Sol de México. Disponible en:
<<http://www.oem.com.mx/elsoldemexico/notas/n2389924.htm>>. [Consultado enero 2012]

SETRAVI. Sf. *Cinco siglos de transporte en la ciudad de México*. [En línea]. Disponible en:
<http://www.setravi.df.gob.mx/wb/stv/cinco_siglos_de_transporte_en_la_ciudad_de_mexico/_rid/71?page=5>. [Consultado en octubre de 2011]

Sistema de Información Empresarial Mexicano – SIEM-. (2002). *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. [En línea]. Disponible en:
<http://www.siem.gob.mx/portalsiem/ley_pyme/articulos.asp>. [Consultado enero 2012]

El Comercio. (2010). “Choferes del Metropolitano denunciaron ceses arbitrarios y malas condiciones de trabajo”. [En línea]. En: Periódico El Comercio. Perú. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/lima/684209/noticia-choferes-despedidos-metropolitano-denuncian-ceses-arbitrarios-malas-condiciones-trabajo>>.
[Consultado enero 2012]

Urbanização de Curitiba S/A-URBS-. (2012). *Reporte de organización del sistema de transporte colectivo de Curitiba*. [En línea]. Disponible en:

<<http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=MZKT2DfYLu0%3D&tabid=1482>>. [Consultado mayo 2012]

Valdez, I. (2012). *Dan a conocer a los concesionarios de la Línea 4, conformada por transportistas*. [En línea]. En: El Milenio. México DF. Disponible en: <<http://www.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/3ad932613eb6d0332ab40e08621e2316>>. [Consultado en marzo 2012].

W radio. (2010). *Gonzalo García, director de transporte Metropolitano de ADO. Conflicto por el Metrobús*. [En línea]. Disponible en: <<http://www.wradio.com.mx/noticia/gonzalo-garcia-director-de-transporte-metropolitano-de-ado-conflicto-por-el-metrobus/20100816/nota/1341552.aspx>>. [Consultado diciembre 2012]

DECRETOS

Gaceta Oficial del Distrito Federal, 26 de diciembre de 2002. Ley de transporte y vialidad del Distrito Federal. [En línea]. Disponible en: <http://www.provecino.org.mx/pdfs/leyes/Ley_Transporte_Vialidad_DF.pdf>. [Consultado enero 2012]

Gaceta Oficial del Distrito Federal, 8 de febrero de 2012. Reglamento de transporte del distrito federal. Última reforma. [En línea]. Disponible en: <<http://www.consejeria.df.gob.mx/uploads/gacetas/4f31f3d6e768b.pdf>>. [Consultado febrero de 2012]

Gaceta Oficial del Distrito Federal, 31 de enero de 2012. Aviso por el que se da a conocer el balance entre la oferta y la demanda de transporte público colectivo de pasajeros en el corredor Metrobús “Insurgentes”. [En línea]. Disponible en: <<http://www.consejeria.df.gob.mx/uploads/gacetas/4f277518c1680.pdf>>. [Consultado febrero de 2012]

Gaceta oficial del Distrito Federal, (1 de sep. de 2011). Aviso por el que se dan a conocer las reglas de operación del sistema de corredores de transporte público de pasajeros del distrito federal Metrobús., pp. 22-23. [En línea]. Disponible en: <<http://www.metrobus.df.gob.mx/transparencia/documentos/art14/l/aviso%201%20septiembre%202011.pdf>>. [Consultado febrero de 2012]

Gaceta Oficial del Distrito Federal. (22 de diciembre de 2010). *Declaratoria de necesidad para la prestación del servicio de transporte público colectivo de pasajeros en el Corredor de transporte público de pasajeros “Metrobus Eje 1 Poniente”*. [En línea]. Disponible en: <http://www.tcadf.gob.mx/transparencia/gac_22_dic_2010.pdf>. [Consultado en febrero de 2012]

Gaceta Oficial del Distrito Federal. (22 de diciembre de 2010). Anexo a la “Declaratoria de necesidad para la prestación del servicio de transporte público colectivo de pasajeros en el Corredor de transporte público de pasajeros “Metrobus Eje 1 Poniente”. [En línea]. Disponible en: <http://www.tcadf.gob.mx/transparencia/gac_22_dic_2010.pdf>. [Consultado febrero de 2012].

Gobierno DF - Gaceta Oficial del Distrito Federal. (17 de febrero de 2005). Decreto por el que se crea el Organismo Público Descentralizado Metrobús. [en línea]. Disponible en: <http://www.consejeria.df.gob.mx/uploads/gacetas/marzo05_09_29.pdf>. [Consultado noviembre de 2012]

Gaceta Oficial del Distrito Federal. (4 de septiembre de 2004). Aviso por el que se aprueba el establecimiento del Sistema de Transporte Público denominado “Corredores De Transporte Público de Pasajeros del Distrito Federal”. [En línea]. Disponible en: <http://www.consejeria.df.gob.mx/uploads/gacetas/Septiembre04_24_98bis.pdf>. [Consultado noviembre de 2011).

Gaceta Oficial del Distrito Federal – Secretaría de Tránsito y Transporte Vial – SETRAVI-. (23 de noviembre de 2009). Aviso por el que se aprueba el corredor de transporte público de pasajeros “METROBUS Eje 1 Poniente” y se establecen las condiciones generales para su operación. [En línea]. Disponible en: <<http://www.consejeria.df.gob.mx/uploads/gacetas/4bc699f966370.pdf>>. [Consultado febrero de 2012).

Gaceta Oficial del Distrito Federal – SETRAVI. (1 de octubre de 2004). Aviso por el que se aprueba el establecimiento del Corredor de Transporte Público de Pasajeros “Metrobús” Insurgentes. [En línea]. Disponible en: <http://www.consejeria.df.gob.mx//uploads/gacetas/Octubre04_01_101.pdf> y <<http://cgsservicios.df.gob.mx/prontuario/vigente/713.pdf>>. [Consultado febrero de 2012]

Gaceta Oficial Del Distrito Federal. (12 de noviembre de 2004). Declaratoria de Necesidad para la Prestación del Servicio Público de Transporte de Pasajeros en el Corredor de Transporte Público de Pasajeros “Metrobús” Insurgentes. [En línea]. Disponible en: <<http://www.metrobus.df.gob.mx/transparencia/documentos/art14/I/Declaratoria%20Necesidad%20Insurgentes.pdf>>. (Consultado diciembre de 2011)

ARTÍCULOS DE PERIÓDICO

Adalid, Tatiana (21 de septiembre de 2003). Releva Metrobús a microbuses. Distrito Federal, México: Reforma

Arteaga, José Manuel. El Universal. Marzo-2010, en línea <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/78371.html>

“Diagnóstico del transporte público” en Gaceta Oficial del Distrito Federal. 12 de noviembre de 2004

Fabiola Cancino y Ella Grajeda. Costará \$3.50 el viaje en Metrobús. El Universal, México DF, 2005.

Línea 1 del Metrobús vive crisis de éxito Cd. de México • 15 Marzo 2012 - 5:49am — Ilich Valdez
<http://www.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/82e40cb7b2f9779a0>

La Crónica. (25 de junio de 2010). *Ciudadanos en Red*. Recuperado el 16 de enero de 2011, de <http://ciudadanosenred.com.mx/metroaldia/con-ado-gobierno-no-subsidiar%C3%A1-l%C3%ADnea-3-del-metrob%C3%BA>

Legorreta, J. (23 de septiembre de 2004). MEMORIAS DE LA CIUDAD /ZOOLOGICO RODANTE. De cocodrilos al pulpo verde, el transporte dominante de la urbe. (C. L. Saade, Ed.) *La Jornada*, pág. aparte de Cultura.

López, J. (11 de febrero de 2012). *Periódico Reforma*. Recuperado el 15 de marzo de 2012, de www.reforma.com/ciudad/articulo/645/1289100/default.asp

Medina, S. (12 de agosto de 2011). *Microbuses y colectivos, el origen del mal*. Recuperado el 12 de noviembre de 2011, de Ciudadanos en Red: <http://ciudadanosenred.com.mx/articulos/microbuses-y-colectivos-el-origen-del-mal>

Pardo, C. F. (2009). *Los cambios en los sistemas integrados de transporte masivo en las principales ciudades de América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL.

Pazos, F. (2011 de febrero de 2011). Inaugurarán mañana la línea 3 del Metrobús. *Excelsior*.

Robles. Johana. (2011) “bajo control de 10 líderes las 95 rutas”, El universal. Sección Metrópoli en <http://www.eluniversal.com.mx/ciudad/108827.html>

Valdés, I. (24 de junio de 2010). Milenio. Recuperado el 15 de septiembre de 2011, Milenio.

<http://www.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/7c954b2a681dd8c89db2c26caf78a90b>

Valdez, I. (13 de diciembre de 2010). Transportistas se suman a ADO para Línea 3 de Metrobús. Milenio.

Ilich Valdez. Sobrecupo pone en riesgo el Metrobús
<http://www.milenio.com/cdb/doc/impreso/8787383>.

<http://www.cepal.org/usi/noticias/bolfall/8/33618/FAL-259-web.pdf>. 2010-06-21.

<http://transporteperu.wordpress.com/2010/12/15/%C2%BFque-pasa-con-los-choferes-de-el-metropolitano/>;
<http://transporteperu.files.wordpress.com/2010/12/castaneda.pdf>

<http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/78371.html>. BM presta al país 450 mdd para actualizar el transporte. JOSÉ MANUEL ARTEAGA. EL UNIVERSAL. SÁBADO 27 DE MARZO DE 2010.

GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL (GDF). (2006). Convenio de coordinación para la entrega de la participación en la tarifa del Corredor Metrobús Insurgentes Sur. [en línea]. Disponible en: <http://www.metrobus.df.gob.mx/transparencia/documentos/art14/XVII/contratos-convenios/22_Convenio%20de%20coordinacion%20para%20entrega%20de%20tarifa%20L1.pdf>. [Consultado febrero de 2012]



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

“EMPRESAS Y EMPRESARIOS EN EL SISTEMA DE TRANSPORTE
PÚBLICO COLECTIVO MASIVO *METROBÚS* DE LA CIUDAD DE MÉXICO:
ESTUDIO DE CASO”

IDÓNEA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS,
QUE EN LA MODALIDAD DE
REPORTE FINAL DE INVESTIGACIÓN

PRESENTA

MARITZA VALENCIA MURCIA
210381230

PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRA EN ESTUDIOS SOCIALES
LÍNEA ESTUDIOS LABORALES.

DIRECTOR: DR. MIGUEL ÁNGEL GÓMEZ FONSECA

JURADOS:

DRA. LETICIA POGLIAGHI

DR. LUIS MELGOZA

IZTAPALAPA, D.F., FEBRERO DE 2013