

Informe Final:

“Servicio de consultoría para la Elaboración del Diagnóstico y Estrategia para la Formalización de Operadores de Transporte Público en Ciudades Intermedias del Perú”

Entregable N°2: Resultados de las tareas 03, 04, 05 y 06 del punto 4. (Diagnóstico y Estrategia para la formalización de Operadores).

Proyecto N°: 16.2016.0-001.00

N° de solicitud: 83403515

Elaborado	Aprobado	Revisión	Fecha
JG	GGG	A (para revisión interna)	23 de Marzo del 2022.
JG	GGG	B (para revisión del Cliente) C (para aprobación del Cliente) 0 (Documento Final)	25 de Marzo del 2022.

DEE Consultores
Sucursal: Calle Los Cedros N° 285, San Isidro, Lima - Perú
www.deeconsultores.pe/

Teléfono:
(51 1) 322 0329
(51 1) 322 0330

Siglas y Acrónimos

AFD	Agencia Francesa de Desarrollo
ATU	Autoridad de Transporte Urbano
BRS	Bus Rapid Services
BRT	Bus Rapid Transit
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
DKTI	Proyecto Transporte Urbano Sostenible en Ciudades Intermedias
GDVT	Gerencia de Desarrollo Vial y Transportes de Chiclayo
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GPS	Sistema de Posicionamiento Global
GT	Gerencia de Transporte de Huamanga
GTT	Gerencia Territorial y de Transporte de Piura
GTTSV	Gerencia de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial de Trujillo
GTTP	Gerencia de Tránsito y Transporte Público de Maynas
GTUCV	Gerencia de Transporte Urbano y Circulación Vial de Arequipa
GTVT	Gerencia de Tránsito, Vialidad y Transporte de Cusco
IGV	Impuesto General a las Ventas
ITS	Sistemas Inteligentes de Transporte
MIMP	El Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
NAMA	Proyecto de Acciones Nacionales Apropriadas de Mitigación
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PDC	Plan de Desarrollo Concertado
PDLC	Plan de Desarrollo Concertado Local
PDCL	Plan de Desarrollo Local Concertado
PDPC	Plan de Desarrollo Provincial Concertado
PDM	Plan de Desarrollo Metropolitano
PDU	Plan de Desarrollo Urbano
PDUS	Plan de Desarrollo Urbano Sostenible
PEDN	Plan Estratégico de Desarrollo Nacional
PEI	Plan Estratégico Institucional
PESEM	Planes Estratégicos Multianuales
PLAN CUSCO	Plan de movilidad y espacio urbano de Cusco al 2025
PMMUS	Plan Maestro de Movilidad Urbana Sostenible
PMUS	Plan de Movilidad Urbana Sostenible
PNP	Policía Nacional del Perú
PNTU	Política Nacional de Transporte Urbano
PNTUS	Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible
PP 0148	Programa Presupuestal de Transporte Urbano
PROMOVILIDAD	Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible
PRR	Plan Regulador de Rutas
RNAT	Reglamento Nacional de Administración de Transporte
ROF	Reglamento de Organización y Funciones
SIT	Sistemas Integrados de Transporte
SITRANSPORTE	Instituto del Sistema Integrado de Transporte de Arequipa
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SUNAFIL	Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral
SUNARP	Superintendencia Nacional de los Registros Públicos
SUNAT	Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria
TMT	Transportes Metropolitanos de Trujillo
TUC	Tarjeta Única de Circulación
TUPA	Texto Único de Procedimientos Administrativos

ÍNDICE

1.	Descripción breve del Proyecto	6
2.	Antecedentes	6
3.	Justificación de la consultoría.....	7
4.	Objetivo.....	7
4.1.	Objetivo General.....	7
4.2.	Objetivos Específicos.....	8
5.	Marco de Referencia	8
5.1.	Marco de Referencia Supranacional	8
5.2.	Marco de Referencia Sectorial	10
5.3.	Marco de Referencia Municipal	14
6.	Modelo Conceptual	24
6.1.	Conceptos en el Primer Nivel: Caracterización de los Sistemas de Transporte Público Regular	24
6.2.	Conceptos en el Segundo Nivel: Caracterización de las Empresas de Transporte Público Regular	31
6.3.	Cuestionarios diseñados para el levantamiento de la información	37
7.	Validación del Modelo	41
7.1.	Sistematización de la Información de las Ciudades Intermedias Seleccionadas	41
7.2.	Sistematización de los casos de éxito.....	88
8.	Diagnóstico Integrado	93
8.1.	Características de los sistemas de transporte público regular.....	93
8.2.	Características de los operadores de transporte público regular.....	100
9.	Demanda de Asistencias técnicas.....	107
9.1.	Propuestas de las autoridades de transporte	108
9.2.	Demanda de asistencias técnicas de los representantes de las empresas de transporte urbano regular	108
9.3.	Propuestas de los casos de éxito.....	109
10.	Aspectos estratégicos.....	110
10.1.	Aspectos estratégicos a nivel del Sistema de Transporte Regular	111
10.2.	Aspectos estratégicos a nivel de las empresas.....	112
11.	Recomendaciones específicas	114
12.	Presupuesto para las capacitaciones propuestas.....	117
13.	Bibliografía	118
14.	Anexos	120
14.1.	Anexo 1: Entrevistas a autoridades de transporte urbano.....	120
14.2.	Anexo 2: Entrevistas a casos de éxito	143
14.3.	Anexo 3: Entrevistas a operadores de transporte urbano	155

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Indicadores de las Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico Institucional: Mejorar el Servicio de Transporte y Tránsito	14
Cuadro N° 2: Indicadores de las Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico Institucional: Mejorar el Servicio de Transporte y Tránsito	16
Cuadro N° 3: Indicadores de las Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico Institucional: Mejorar el Servicio de Transporte y Tránsito	21
Cuadro N° 4: Resumen del Modelo para Caracterizar los Sistemas de Transporte Público Regular.	25
Cuadro N° 5: Atributos de las empresas de transporte urbano.	32
Cuadro N° 6: Preguntas del Cuestionario para las Autoridades de Transporte y Movilidad de Ciudades Intermedias del Perú.	38
Cuadro N° 7: Preguntas del Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.	39
Cuadro N° 8: Preguntas del Cuestionario para las empresas convencionales –con títulos otorgados por autorizaciones administrativas- que son casos de éxito en la transición a la formalidad y a un esquema de operación empresarial	40
Cuadro N° 9: Entrevistas Realizadas a Representantes de las Autoridades de Transporte Urbano en Ciudades Intermedias	41
Cuadro N° 10: Entrevistas Realizadas a Representantes de Empresas de Transporte Urbano Regular en Ciudades Intermedias	41
Cuadro N° 11: Entrevistas realizadas a representantes de empresas consideradas casos de éxito (empresas habilitadas con autorizaciones administrativas).....	42
Cuadro N° 12: Planificación del Transporte Público Regular	94
Cuadro N° 13: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Diseño de Rutas. 94	
Cuadro N° 14: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Grado de Integración	94
Cuadro N° 15: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Fortaleza Institucional	95
Cuadro N° 16: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Fortaleza Institucional	96
Cuadro N° 17: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Calidad del Servicio	96
Cuadro N° 18: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Nivel de Cobertura del Servicio y Facilidades para la Población en Zonas Alejad	97
Cuadro N° 19: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Calidad y Cobertura de la Infraestructura	97
Cuadro N° 20: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Calidad del Marco Regulatorio del Transporte Regular.....	98
Cuadro N° 21: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Títulos Habilitantes	98
Cuadro N° 22: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Capacidad de Fiscalización	99
Cuadro N° 23: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Gestión de Tráfico	99
Cuadro N° 24: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Orientación y Atención	100
Cuadro N° 25: Características de los Operadores: Modelo de negocio.	101
Cuadro N° 26: Características de los operadores de transporte público regular: Visión empresarial.	101
Cuadro N° 27: Características de los operadores: Programación de frecuencias.	102
Cuadro N° 28: Características de los operadores de transporte público regular: Control de operaciones.	102
Cuadro N° 29: Características de los operadores de transporte público regular: Incumplimientos de normas de transporte y tránsito.	103

Cuadro N° 30: Características de los operadores de transporte público regular: Estado de la flota.	103
Cuadro N° 31: Características de los operadores de transporte público regular: Estado de la flota.	104
Cuadro N° 32: Características de los operadores de transporte público regular: Mantenimiento de la flota.	104
Cuadro N° 33: Características de los operadores de transporte público regular: Acceso a créditos.	105
Cuadro N° 34: Características de los operadores de transporte público regular: Implementación del boletaje integrado y esquema de recaudo.	105
Cuadro N° 35: Características de los operadores de transporte público regular: Contrato de trabajo.	106
Cuadro N° 36: Características de los operadores de transporte público regular: Cumplimientos tributarios.	106
Cuadro N° 37: Características de los operadores de transporte público regular: Nivel de capacitación de choferes.	107
Cuadro N° 38: Características de los operadores de transporte público regular: Nivel de inclusión.	107
Cuadro N° 39: Inputs para el cálculo del presupuesto de las capacitaciones	117
Cuadro N° 40: Presupuesto por materia de capacitación (no incluye catering ni alquiler del local)	117
Cuadro N° 41: Bibliografía utilizada	118

Entregable N°2: “Diagnóstico y Estrategia para la Formalización de Operadores de Transporte Público en Ciudades Intermedias del Perú”

1. Descripción breve del Proyecto

El proyecto “Transporte urbano sostenible en ciudades intermedias (DKTI)”, implementado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, se ejecuta mancomunando esfuerzos con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) y municipios locales seleccionados. Incluye medidas como la creación del Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible (PROMOVILIDAD), para apoyar a las ciudades medianas (con poblaciones de entre 100,000 y 2 millones de habitantes) en el desarrollo de sistemas de transporte urbano más sostenibles y con menores emisiones de gases de efecto invernadero.

En el marco del proyecto DKTI, se prioriza la implementación de medidas de movilidad urbana sostenible, así como el fortalecimiento de la institucionalidad para la gestión del transporte urbano. En este componente, es clave el fortalecimiento de ciudades como Arequipa, Ayacucho, Chiclayo, Cusco, Iquitos, Piura y Trujillo en aspectos importantes como la elaboración de los Planes de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS) y la implementación de los Sistemas Integrados de Transporte (SIT).

El MTC, contraparte del proyecto DKTI, es el ente rector nacional en materia de transporte y tránsito terrestre (Ley N° 27181). Actualmente, la política actual de dicho ministerio se orienta al desarrollo ordenado y la sostenibilidad de la infraestructura de transporte, la promoción de la calidad en los servicios públicos de transporte, la seguridad vial y la reducción de la contaminación ambiental producida por el sistema.

Con la finalidad de garantizar que la ciudadanía cuente con un transporte urbano sostenible y de calidad en todo el país, el MTC aprobó mediante el Decreto Supremo N° 012- 2019-MTC la Política Nacional de Transporte Urbano (PNTU), un instrumento de obligatorio cumplimiento para todas las entidades del sector público, el sector privado y la sociedad. En el marco de dicha política, el primer objetivo se define como “Contar con sistemas de transporte urbano público eficaces para el desplazamiento de personas”, siendo un objetivo específico el de “Desarrollar sistemas integrados de transporte urbano, social y ambientalmente sostenibles, bajo el concepto de multimodalidad de los desplazamientos en las ciudades”.

En este marco, es que se considera que se requieren los servicios de una consultoría para la “Elaboración del Diagnóstico y Estrategia para la Formalización de Operadores de Transporte Público en Ciudades Intermedias del Perú”, pues mejorar la calidad de los desplazamientos de las personas requiere de mejorar los estándares de servicio de las empresas de transporte urbano.

2. Antecedentes

Con el apoyo del proyecto DKTI, el MTC ha creado PROMOVILIDAD, mediante Decreto Supremo N° 027-2019-MTC, cuyo objetivo general es promover Sistemas Integrados de Transportes en las ciudades de su ámbito de intervención, con un enfoque de movilidad urbana sostenible y de género, bajo estándares de calidad, eficiencia, confiabilidad, accesibilidad, sostenibilidad financiera, equidad vertical y horizontal, promoción del uso de energías limpias incluyendo las medidas de mitigación y adaptación al cambio climático y trato prioritario a las personas en situación de vulnerabilidad y de grupos de especial protección. GIZ también ha apoyado al MTC en la formulación del Programa Presupuestal de Transporte Urbano (PP 0148) y en la elaboración de un Diagnóstico Operativo y Plan de Acción de la Política Nacional de Transporte Urbano. Adicionalmente, GIZ ha apoyado con diversas asistencias técnicas a favor

de ciudades intermedias como Huanta, Trujillo, Piura y Arequipa.

En el marco de la asistencia técnica del DKTI a las ciudades seleccionadas, se ha venido apoyando a las municipalidades provinciales tanto en aspectos de planificación, gestión del transporte, control y fiscalización así como en planes y programas de inversión. Dicho apoyo a las Municipalidades Provinciales se orienta a lograr el mejoramiento de los SIT. El ámbito del apoyo comprende las ciudades de Piura, Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Ayacucho, Iquitos y Cusco (tres ciudades de costa, tres de sierra y la urbe más importante de la Selva).

GIZ viene desarrollando acciones de asistencia técnica para el mejoramiento del transporte público y la movilidad, en beneficio de los usuarios y de la población de las ciudades seleccionadas. En ese sentido, es importante y necesario identificar la problemática que tienen las empresas que brindan el servicio de transporte público urbano y analizar un plan de apoyo específico que permita generar cambios -desde su visión empresarial hasta los aspectos operativos- para mejorar la calidad de los servicios de transporte público a la población.

3. Justificación de la consultoría

La calidad de vida y productividad de las actividades económicas es fuertemente afectada en países en los que los sistemas de transporte urbano son ineficientes, congestionados, inseguros y con bajos estándares de servicio.

Actualmente, los sistemas de transporte urbano en ciudades intermedias no están suficientemente desarrollados. En general, las ciudades no han iniciado sus procesos de implementación de SIT y, en muchos casos, no cuentan con PMUS o Planes Maestros de Transporte Urbano, o estos no han sido aprobados ni concluidos. Varias ciudades no cuentan con estadísticas o datos suficientes que permitan comprender mejor la situación y las condiciones bajo las cuales se prestan los servicios.

En ese sentido, es necesario conocer en profundidad a las operadoras de transporte urbano y sus mayores problemas en cada ciudad analizada, para así desarrollar un plan de acción que ayude a combatir los problemas más significativos como las excesivas superposiciones de rutas en zonas de alta densidad, la ausencia de servicio en zonas alejadas o periféricas, los efectos perniciosos del marco legal que ha propiciado al modelo comisionista-afiliador (empresas no son propietarias de la flota y los choferes no están en la planilla de las empresas), la inexistencia de esquemas de gestión de flota y de operaciones, la debilidad extrema de los cuerpos de inspectores de transporte, el poco respecto a los paraderos y a esquemas de respeto a frecuencias, entre otros problemas.

La idea de la presente consultoría es identificar tanto los problemas concretos que enfrentan las empresas como las recomendaciones que permitirían incentivar procesos de cambio de modo de avanzar tanto la formalización de los operadores como en su rentabilidad y en su capacidad de brindar servicios con más calidad.

4. Objetivo

A continuación, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos de los servicios de consultoría.

4.1. Objetivo General

Elaborar el Diagnóstico y una Estrategia para la formalización de Operadores de Transporte Público en Ciudades Intermedias del Perú que permita conocer, desde el punto de vista de las empresas privadas que brindan el servicio de transporte público de pasajeros, los problemas y necesidades para su consolidación como empresas a fin de conocer e identificar las falencias o debilidades que tienen ya sean administrativas, financieras, legales, entre otros, que limiten el desarrollo empresarial de las mismas.

4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación de las empresas de transporte urbano en las ciudades intermedias seleccionadas: Arequipa, Ayacucho, Chiclayo, Cusco, Iquitos, Piura y Trujillo.
- Elaboración de una estrategia para lograr formalizar a los operadores y mejorar sus condiciones de operación, de modo de mejorar la calidad de los servicios que brindan.
- Formular recomendaciones específicas en relación a posibles asistencias técnicas que permitan mejorar la calidad de los servicios de transporte urbano en las ciudades seleccionadas.

5. Marco de Referencia

5.1. Marco de Referencia Supranacional

5.1.1. Sector Transportes y Comunicaciones en el marco de la incorporación del país a la OCDE

El gobierno del Perú se ha propuesto ser país miembro de la OCDE y actualmente su incorporación se está negociando. La OCDE ha formulado varias recomendaciones en relación a los temas de transportes y comunicaciones. En relación a los aspectos fundamentales del transporte, las recomendaciones de la OCDE son las siguientes: i) desarrollar una estrategia nacional para reducir los costos de transporte, mejorar la conectividad y promover la multimodalidad; ii) realizar el diseño e implementación de un plan nacional de transporte urbano bajo los auspicios del MTC y otros sectores y actores involucrados; iii) sobre la base de los objetivos nacionales en relación a los aspectos ambientales, sociales y económicos, vincular la política de transporte e identificar las tareas para alcanzar estos objetivos; iv) definir las prioridades de la política de transporte en el plan y establecer un presupuesto para nuevas obras públicas y mantenimiento; v) establecer la evaluación costo - beneficio del plan de transporte, junto con otras evaluaciones para definir prioridades, y enlazar con el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) (hoy Invierte.pe); y vi) monitorear los resultados y objetivos del plan de transporte periódicamente. Asimismo, manifestamos que, en las recomendaciones, se explicitan aspectos de la logística de carga, transporte urbano, contaminación del aire, desarrollo de los puertos y su integración con los ferrocarriles.

5.1.2. Las Metas de la Agenda del Desarrollo Sostenible al 2030

El Estado Peruano ha decidido implementar la Agenda 2030 a través del proceso de planeamiento estratégico. Por ello, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) está impulsando la construcción de la visión país al 2030 y el proceso de formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), alineado con los ODS que tiene un horizonte temporal al año 2030¹.

Asimismo, desde 2016 el Gobierno del Perú está promoviendo el alineamiento y articulación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con los de la política general de gobierno y los Planes Estratégicos Multianuales (PESEM) de todos los sectores. El CEPLAN viene realizando la articulación a nivel sub-nacional con los Planes de Desarrollo Concertado (PDC) regionales y locales. En el año 2017, el Gobierno del Perú presentó su informe Nacional Voluntario, junto a

¹ Martínez, Mariela. "Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Parlamento Peruano". Mimeo. Mayo, 2018.

otras 43 naciones de las Naciones Unidas, en el Foro Político de Alto Nivel. Esta fue la oportunidad para informar acerca de la construcción de la visión país al 2030.

Los objetivos de la Agenda del Desarrollo Sostenible relacionadas al Sector Transportes y Comunicaciones son las siguientes: i) garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades; ii) lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas; iii) construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación; y iv) lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. Las metas de los objetivos anteriormente señalados son: i) reducir a la mitad el número de muertes y lesiones causadas por accidentes de tráfico en el mundo; ii) mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de la mujer; iii) desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo especial hincapié en el acceso asequible y equitativo para todos; iv) desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo especial hincapié en el acceso asequible y equitativo para todos; v) aumentar significativamente el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por proporcionar acceso universal y asequible a Internet en los países menos adelantados; y vi) de aquí al 2030, proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad.

5.1.3. El Acuerdo Nacional y las metas al 2021 de la vigésimo primera política de Estado

La labor del Acuerdo Nacional se formaliza a través de la aprobación del Acta de Suscripción del Acuerdo Nacional firmada el 22 de julio del 2002, por los principales partidos políticos y las más significativas organizaciones de la sociedad civil. La vigésimo primera política de Estado está relacionada al "Desarrollo en Infraestructura y Vivienda". A través de esta política de Estado: "Nos comprometemos a desarrollar la infraestructura y la vivienda con el fin de eliminar su déficit, hacer al país más competitivo, permitir su desarrollo sostenible y proporcionar a cada familia las condiciones necesarias para un desarrollo saludable en un entorno adecuado. El Estado, en sus niveles nacional, regional y local, será el facilitador y regulador de estas actividades y fomentará la transferencia de su diseño, construcción, promoción y mantenimiento u operación, según el caso, al sector privado". Además, en la décima política de Estado que está relacionada a la "Reducción de la Pobreza", se propone "Promover la ejecución de proyectos de infraestructura logística y productiva, como parte de planes integrales de desarrollo local y regional con intervención de la actividad privada". Las metas incluyen las relacionadas a rehabilitar la red vial vecinal en afirmado señaladas en la vigésimo primera política de Estado y el mejoramiento de 6,500 Km. de caminos de herradura.

5.1.4. Compromisos del Proyecto de Acciones Nacionales Apropriadas de Mitigación (NAMA)

El Proyecto de Acciones Nacionales Apropriadas de Mitigación (NAMA)², tiene los siguientes objetivos relacionados con el Sector Transportes y Comunicaciones: i) sistema de transporte público masivo integrado en Lima Metropolitana y Callao, ii) desarrollo del modo de transporte no motorizado, iii) desarrollo Institucional para la gestión del transporte urbano, iv) control y mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero y gases contaminantes del parque

² Convenio marco con Naciones Unidas sobre el cambio climático.

automotor, v) modernización del parque automotor de servicio y vi) transporte urbano sostenible en apoyo a Gobiernos Locales.

5.2. Marco de Referencia Sectorial

5.2.1. Imagen futura del Sector en el PESEM del MTC 2018-2022

La imagen futura del sector en el PESEM, aprobado por la Resolución Ministerial 1029-2018 MTC/01, indica que: “En el año 2030, en la capital del Perú operarán cuatro líneas de Metro (1, 2, 3 y 4), dos BRT, corredores complementarios y se ha concesionado el resto de rutas que funcionan como alimentadores principales. El 100% de los viajes se realizan en sistemas reformados y se ha producido la integración física, operacional, tecnológica y tarifaria en Lima y en las cinco ciudades más importantes (Arequipa, Chiclayo, Cusco, Huamanga y Trujillo)”. También se señala en la imagen futura que: “En el Perú la tasa de accidentalidad se ha reducido paulatinamente hasta alcanzar en el 2030 un valor de 4.3 muertos por cada 100,000 habitantes. El total de accidentes se redujo por debajo de 75,000 y los accidentes de tránsito ya no son la primera causa de muerte violenta en el Perú”. Finalmente, la imagen futura indica que: “En el ámbito urbano de las principales ciudades (Lima, Arequipa, Trujillo, Huamanga, Cusco y Chiclayo) vienen funcionando sistemas de transporte masivo y control de tránsito es realizado con tecnologías de Sistemas Inteligentes de Transporte (ITS) con centrales de control unificadas, lo que ha permitido la mejora de la planificación vial urbana, el desarrollo de ciudades inteligentes y la sincronización de la distribución de mercancías en las ciudades.

5.2.2. Ejes de la Política del MTC

Los ejes de la Política del MTC son: i) Desarrollar los modos de transportes con un enfoque integrado y multimodal, que permita la reducción de costos y tiempos de viaje, potenciando su infraestructura y mejorando servicios; ii) impulsar el desarrollo digital y disponibilidad para toda la población; iii) mejorar las condiciones de seguridad de la infraestructura vial y servicios de transporte a fin de evitar la ocurrencia de accidentes, que afecte la salud, al vida y el patrimonio; y iv) contribuir al desarrollo regional, fortalecer la gobernanza, y modernización del sector transportes y comunicaciones.

5.2.3. Objetivos Estratégicos Sectoriales del MTC

El PESEM del MTC tiene cinco objetivos estratégicos sectoriales: i) reducir los tiempos y costos logísticos en el sistema de transporte; ii) mejorar la seguridad y calidad ambiental en el sistema de transportes y comunicaciones; iii) impulsar el desarrollo de las comunicaciones a nivel nacional; y iv) fortalecer la gobernanza, descentralización y modernización del Sector Transportes y Comunicaciones.

5.2.4. Política Nacional de Transporte Urbano

En el marco de las recomendaciones de la OECD y las metas de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, el MTC ha formulado la PNTU, que ha sido aprobada por el CEPLAN y fue oficializada a través del Decreto Supremo N° 012-2019-MTC. La PNTU es consistente con el Plan Bicentenario, la Política General del Gobierno, el PESEM del MTC y el Plan Estratégico Institucional (PEI) del sector.

La PNTU establece como el Problema Público principal del transporte urbano el siguiente: “Personas y mercancías presentan limitaciones para el desplazamiento en el sistema de transporte urbano”, identificándose además sus cuatro causas directas: i) transporte urbano público deficiente, ii) gobernanza del transporte urbano inadecuada; iii) deficiencias en la estructuración y provisión de infraestructura restringe los servicios de transporte urbano; y iv) baja convergencia entre políticas de transporte y de desarrollo urbano.

La PNTU establece un objetivo general, a partir del cual se desarrollan cuatro objetivos prioritarios. El objetivo general es: dotar a las ciudades de sistemas de transportes seguros, confiables, inclusivos, accesibles, con altos estándares de calidad, institucionalmente coordinados, financiera, económica y ambientalmente sostenibles. El MTC, través de la PNTU, espera “una disminución real por lo menos de 30% en el tiempo dedicado diariamente al transporte por los usuarios; disminución del número de muertes a 5 por cada 100,000 habitantes; y 20% de reducción de emisiones de gases efecto invernadero”.

Por otro lado, los objetivos prioritarios son: i) contar con sistemas de transporte urbano público eficaces para el desplazamiento de las personas; ii) mejorar la gobernanza del transporte urbano de personas y mercancías; iii) desarrollar servicios de transporte urbano con adecuada infraestructura, para los usuarios; y iv) satisfacer las necesidades de transporte urbano la población, en concordancia con el desarrollo urbano.

5.2.5. Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible

El objetivo general del Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible (PNTUS), aprobado por el Decreto Supremo 027-2019-MTC, es “mejorar la gestión de transporte urbano en las principales ciudades del país mediante la implementación de sistemas integrados de transporte urbano con altos estándares de calidad, eficientes, confiables, respetuosos de los usuarios, sostenibles, institucionalmente coordinados, mejorando el acceso de la población a las zonas de empleo y servicios, especialmente de los usuarios de menores ingresos, reduciendo los tiempos de viaje, los accidentes y la contaminación ambiental³”.

Para la obtención de dicho objetivo existen fines inmediatos y mediatos que son planteados dentro del Programa, los cuales son:

Fines inmediatos:

- Dotar de capacidades técnicas a los gobiernos locales de las ciudades seleccionadas para que puedan desarrollar estudios especializados y gestionar el transporte urbano de su competencia.
- Promover la elaboración de estudios de pre inversión para la implementación de sistemas integrados de transporte que brinden solución a los problemas de transporte.
- Impulsar la ejecución de proyectos de sistemas integrados de transporte urbano mediante el cofinanciamiento y la asistencia técnica.

Fines mediatos:

- Proveer a la población de las ciudades seleccionadas de sistemas integrados de transporte urbano operativos con altos estándares de calidad que reduzcan los tiempos de viaje, los accidentes y la contaminación ambiental.
- Realizar control y seguimiento de las acciones desarrolladas por los Gobiernos Locales de las ciudades seleccionadas en materia de transporte urbano.

La vigencia del Programa es de veinte años, luego de los cuales el MTC deberá evaluar el contexto social con la finalidad de prorrogar o no la permanencia del esquema de intervención. Así mismo, el Programa tendrá influencia sobre las 23 ciudades que poseen más de 100 mil habitantes y las 7 ciudades capitales de departamento que albergan a menos de 100 mil

³ MTC. Informe Técnico de Sustento. “Propuesta de Creación del Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible. DGTT. Agosto 2018.

habitantes, pero siguen siendo el centro de desarrollo regional. De manera excepcional, podrán ser parte del programa las ciudades que requieran la implementación de SIT y que estén por debajo de los umbrales señalados. Son funciones del PNTUS: i) celebrar convenios y contratos conforme a la normativa vigente y supervisar su cumplimiento; ii) apoyar en la elaboración de planes de movilidad y transporte, estudios tendientes a implementar sistemas integrados de transporte público, diagnósticos del transporte urbano y de tránsito, y otros relacionados con la materia; iii) apoyar en la formulación y ejecución de proyectos de inversión de transporte público urbano en sus etapas de estudios de pre-inversión e inversión y el cofinanciamiento de estudios definitivos y los componentes de infraestructura y equipamiento; iv) promover y ejecutar acciones de apoyo al fortalecimiento institucional de los gobiernos locales respecto al desarrollo y gestión del transporte urbano de su competencia; y v) las demás funciones que le asigne el MTC y aquellas que le sean dadas por normativas expresas. El PNTUS tiene una orientación descentralizada, sobre la cual se priorizará que las gestiones municipales de los gobiernos locales puedan tener la capacidad de planeamiento y gestión del transporte urbano. Para lograr ello se brindará asistencia técnica por parte del Gobierno Nacional en temas de planificación y financiamiento. Se ha planteado tres líneas de acción desde el Programa para la adecuada gestión del transporte urbano de los gobiernos locales: i) fortalecimiento institucional; ii) planificación y estudios especializados; y iii) proyectos de inversión pública.

La primera línea de acción apunta al fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos locales en diversas áreas de acuerdo a las necesidades específicas de cada gobierno local. Así, estas pueden estar relacionadas con: i) gobernanza y adecuación institucional, ii) movilidad, iii) monitoreo y evaluación de desempeño del sistema de transporte, iv) gestión de transporte urbano, v) gestión del tránsito urbano, vi) formulación de proyectos de inversión, vii) supervisión y fiscalización de los servicios de transporte, etc. La segunda línea de acción está orientada al apoyo de los gobiernos locales para que puedan: i) formular planes y estudios de transporte, ii) realizar seguimiento y evaluación de la ejecución de estos planes, iii) elaborar planes de movilidad y transporte; y iv) elaborar estudios orientados a que se implementen sistemas integrados de transporte público, etc. Por último, la tercera línea de acción se orienta hacia el apoyo, la formulación y ejecución de proyectos de inversión que tengan alta rentabilidad social y que sean eficientes, seguros, inclusivos y sostenibles, en el marco de sistemas integrados en las ciudades principales.

Este apoyo comprende los estudios de pre-inversión y durante la etapa de inversión, el cofinanciamiento de estudios definitivos y los componentes de infraestructura y equipamiento⁴, así como la supervisión de la obra. Por otro lado, el programa no financia los costos recurrentes (operación y mantenimiento). Los proyectos que pueden ser apoyados por el PNTUS abarcan proyectos de transporte público urbano masivo: sistemas de Autobús de Servicio Rápido (BRS), Autobus de Tránsito Rápido (BRT) o las diversas formas de transporte sobre rieles.

5.2.6. Programa Presupuestal de Transporte Urbano (PP 0148)

En el PP 0148 se ha definido como problema principal: el “elevado costo ambiental, tiempo e inseguridad en el transporte urbano”. Esta definición responde a la identificación de las tres externalidades que se producen en el transporte urbano cuando el sistema no se planifica y norma adecuadamente. El objetivo específico es el espejo inverso del problema y se define como “Reducción del tiempo, inseguridad y costos ambientales en el transporte urbano”.

⁴ La inversión cofinanciada en infraestructura abarca instalaciones fijas y equipamiento, paraderos, estaciones y terminales, sistemas de semáforos y control de tráfico, patios de vehículo, componentes tecnológicos, centros de control de operación, sistemas de recaudo, obras de inserción urbana, interferencias, mitigación de impactos ambiental y social, mitigación de impactos urbanos, expropiaciones y compensaciones, pruebas pre operativas, entre otros.

Los medios planteados para resolver el problema son seis: i) suficiente y adecuada gestión y desarrollo de la infraestructura; ii) moderna gestión del tránsito en ciudades; iii) operadores (buses y taxis) ofrecen servicios con altos estándares de calidad; iv) suficiente integración de los servicios de transporte urbano; v) convergencia entre políticas de transporte urbano y desarrollo urbano; y vi) adecuado estado del parque automotor.

Los productos del PP 0148 son cinco: i) control del parque automotor en las vías urbanas; ii) gestión eficiente del tránsito; iii) gestión de sistemas de transporte y fiscalización; iv) infraestructura urbana con mantenimiento; v) sistemas de transporte masivo operativo y con mantenimiento.

El Producto "control del parque automotor en vías urbanas" tiene como meta garantizar el adecuado estado del parque automotor, lo que contribuye a su vez a mejorar los niveles de seguridad vial y reducir los índices de contaminación ambiental. Las actividades de este producto son: i) sistema de certificación y homologación vehicular; ii) fiscalización a los centros de Inspección y iii) reconversión y chatarreo de vehículos a fuentes de energía limpia.

El Producto "gestión eficiente del tránsito" es una responsabilidad de las municipalidades provinciales en coordinación con la PNP (Policía de Tránsito) e incluye las siguientes actividades: i) operación y mantenimiento de centros de control y sistemas de seguridad, semafóricos e inteligentes; ii) el control de circulación del transporte de carga en vías urbanas; iii) auditorías de seguridad vial e intervenciones en puntos críticos; y iv) gestión de estacionamientos en vías públicas.

En relación al Producto "gestión de sistemas de transporte y fiscalización" debe decirse que las municipalidades provinciales son competentes para planificar el transporte público y otorgar autorizaciones y concesiones en su jurisdicción. El objetivo de este producto es que en el mediano plazo se realice la implementación de sistemas integrados de transporte de modo de lograr la articulación de todos los modos de transporte urbano de forma de facilitar la movilidad de todos los usuarios. Las actividades de este producto son: i) gestión de rutas y habilitaciones otorgadas para el servicio de transporte de personas; ii) fiscalización del servicio de transporte de personas y mercancías; y iii) habilitaciones otorgadas a vehículos menores para el servicio de transporte distrital terrestre de personas.

En relación al Producto "infraestructura urbana con mantenimiento" el objetivo es que los gobiernos locales (municipalidades provinciales y distritales) intervengan en la infraestructura urbana, con el fin de garantizar su operatividad, uso y buen estado y, de esta manera facilitar la movilidad urbana de la población. Las actividades incluidas en este Producto son: i) conservación por niveles de servicio de la red vial urbana no concesionada; ii) conservación por niveles de servicio de la red vial urbana concesionada; iii) mantenimiento periódico de la red vial urbana para el tránsito vehicular motorizado; iv) mantenimiento rutinario de la red vial urbana para el tránsito vehicular motorizado; v) mantenimiento de las ciclo vías; vi) mantenimiento de la infraestructura peatonal (veredas, puentes peatonales, paraderos, etc.); vii) mantenimiento de puentes urbanos; viii) inventario de la Red Vial Urbana; y ix) prevención y atención de emergencias en la red vial urbana.

Finalmente, el Producto "sistemas de transporte masivo operativo y con mantenimiento", se orienta a garantizar la adecuada operación de los principales sistemas de las ciudades. Las actividades de este producto son: i) operación y mantenimiento de actividades ferroviarias urbanas concesionadas; ii) operación y mantenimiento de infraestructura de sistema de tránsito rápido a través de buses; iii) operación y mantenimiento de servicios de transporte público urbano por cable iv) elaboración de estudios complementarios para el desarrollo de la infraestructura de transporte masivo urbano existente; y v) promoción y sensibilización del uso del transporte motorizado. El PP 0148, deberá adecuarse en concordancia con la PNTUS.

5.3. Marco de Referencia Municipal

5.3.1. Ciudad de Arequipa

A continuación, se presentan los principales documentos que configuran el marco de referencia de las acciones de transporte y tránsito en Arequipa.

5.3.1.1. Plan de Desarrollo Concertado Local (PDCL) de la Provincia de Arequipa al 2021

La visión del PDCL, aprobado por la Ordenanza Municipal N° 990 en julio del año 2016, es: “Arequipa, patrimonio cultural de la humanidad consolidada como nodo estratégico de desarrollo de la zona centro occidental de Sudamérica”. El plan tiene nueve objetivos estratégicos, de los cuales uno está directamente vinculados a la implementación del SIT: i) Mejorar las condiciones de accesibilidad del servicio de transporte para los ciudadanos. La acción estratégica es: Propiciar el ordenamiento del tránsito público y de carga pesada para liberar la accesibilidad para los ciudadanos.

5.3.1.2. PEI del Gobierno Provincial de Arequipa 2019-2022

El PEI del Gobierno Provincial de Arequipa fue aprobado por la Resolución de Alcaldía 534-2019-MPA y tiene 10 objetivos estratégicos institucionales: i) promover el desarrollo social y cultural en la provincia; ii) promover el desarrollo saludable de la población en la provincia de Arequipa; iii) reducir los índices de inseguridad ciudadana que afectan la seguridad ciudadana; iv) protección de la población y sus medios de vida frente a peligros de origen natural y antrópicos; v) fortalecer la gestión institucional; vi) promover la competitividad económica en el distrito de Arequipa; vii) mejorar el servicio de transporte y tránsito en la provincia; viii) mejorar la gestión ambiental en la provincia; ix) fomentar el desarrollo urbano ordenado de la provincia de Arequipa; y x) fomentar el uso social del patrimonio cultural edificado de Arequipa. Es importante señalar que, en el PEI de la provincia de Arequipa, el indicador del objetivo estratégico institucional N° 7 relacionado al SIT es “Porcentaje de vehículos que prestan el servicio masivo urbano de forma masiva”.

Las acciones estratégicas institucionales del objetivo estratégico institucional N° 7 son: i) infraestructura urbana con mantenimiento adecuado para el tránsito vehicular y peatonal; ii) ordenamiento integral del transporte público en beneficio de la provincia; iv) sistemas de transporte fiscalizados en la provincia de Arequipa; y v) asistencia técnica en seguridad vial masivo a los usuarios de la vía. Los indicadores de cada acción estratégica institucional se muestran en el Cuadro N° 1.

Cuadro N° 1: Indicadores de las Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico Institucional: Mejorar el Servicio de Transporte y Tránsito

Acción Estratégica Institucional	Indicador
N° 1	Número de kilómetros de infraestructura urbana vial en adecuadas condiciones.
N° 2	Número de autorizaciones otorgadas en la provincia. Número de postulantes con licencias otorgadas.
N° 3	Número de intervenciones realizadas al sistema de transporte urbano.
N° 4	Número de personas capacitadas en seguridad vial.

Fuente: Plan Estratégico Institucional (PEI) del Gobierno Provincial de Arequipa 2019-2022

5.3.1.3. Plan de Desarrollo Metropolitano (PDM) de Arequipa 2016-2025

El PDM fue aprobado por la ordenanza municipal N° 961 y cuenta con siete títulos. El título V es

el que desarrolla las propuestas de ordenamiento en relación al Sistema Vial. El PDM parte de la idea de que en Arequipa el Sistema Vial es de gran importancia por los graves problemas que existen en relación a las necesidades de articulación y transitabilidad que enfrenta el área metropolitana de la ciudad de Arequipa. El objetivo principal planteado en el PDM es la reorganización del tráfico y del transporte de pasajeros. El PDM considera que el SIT es el germen de las actuaciones de transformación de la movilidad metropolitana que necesita Arequipa. El objetivo de la propuesta del Sistema Vial Urbano es establecer un sistema de redes viales, que satisfaga la demanda de tránsito y transporte actual y futura que garantice la interrelación entre los diferentes sectores del área urbana, así como la vinculación de esta con el resto de la Región del país.

5.3.1.4. PMUS de Arequipa

El PMUS es el instrumento técnico normativo que permite planificar y gestionar el conjunto de desplazamientos, de personas y mercancías realizados por diversos modos de transporte, con el objetivo de facilitar la accesibilidad a determinados lugares para satisfacer los deseos y necesidades de las personas en el ámbito del Centro Histórico de Arequipa y Zona de Amortiguamiento. Actualmente se encuentra en desarrollo y recientemente se ha terminado de elaborar el Diagnóstico.

5.3.2. Ciudad de Ayacucho

Para el marco de referencia de la ciudad de Ayacucho en Huamanga, se utilizó como punto de partida la información consignada en documento: "Alineamiento estratégico, implementación y valorización económica de los procesos de gestión del transporte urbano sostenible a cargo de la Municipalidad Provincial de Huamanga" elaborado por DEE Consultores para GIZ. A continuación, se presentan los principales documentos que configuran el marco de referencia de las acciones de transporte y tránsito de la ciudad de Ayacucho, en Huamanga.

5.3.2.1. PDC de la Provincia de Huamanga 2017-2030

La visión del PDC de Huamanga es "Huamanga, reconocido como destino turístico permanente, competitivo y sostenible en su economía, en la que todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos".

El plan tiene nueve objetivos estratégicos, de los cuales cuatro están directa o indirectamente vinculados a la implementación del SIT de Huamanga: i) Impulsar el crecimiento ordenado y sostenible del territorio de la Provincia de Huamanga; ii) Garantizar la calidad ambiental y la gestión de riesgo de desastre en la provincia de Huamanga; iii) Impulsar el desarrollo de las actividades económicas de los productores agropecuarios y empresarios; y iv) Desarrollar la competitividad de los destinos turísticos.

Las acciones estratégicas relevantes son: i) Impulsar la interconexión vial del territorio de la provincia de Huamanga; ii) Implementar el ordenamiento del transporte público de la provincia de Huamanga; iii) Promover la construcción de anillos viales y peatonalización del Centro Histórico de la ciudad de Ayacucho; iv) Mejorar la gestión de la calidad ambiental; y v) Potenciar el crecimiento y desarrollo competitivo de la actividad agropecuaria.

5.3.2.2. PEI de la Provincia de Huamanga 2019-2021⁵

El PEI del Gobierno Provincial de Huamanga tiene 12 objetivos estratégicos institucionales de

⁵ Municipalidad Provincial de Huamanga. Plan Estratégico Institucional 2019-2022. Recuperado de: <https://www.munihuamanga.gob.pe/documentos-de-gestion/pei/>

los cuales dos están directa o indirectamente vinculados a la implementación del SIT de Huamanga: i) promover la gestión ambiental en la provincia de Huamanga (objetivo estratégico N° 01); y ii) mejorar el servicio de transporte y tránsito en la provincia de Huamanga (objetivo estratégico N° 03).

Es importante señalar que, en el PEI de la provincia de Huamanga, el indicador del objetivo estratégico institucional N° 03 es: “Porcentaje de Vehículos de Servicios Masivo Urbano que prestan adecuados servicios en la Provincia”. Las acciones estratégicas institucionales del objetivo estratégico institucional N° 03 se pueden apreciar en la Tabla N° 1.

Cuadro N° 2: Indicadores de las Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico Institucional: Mejorar el Servicio de Transporte y Tránsito

Acción Estratégica Institucional		Indicador
N° 1	Seguridad vial integral en beneficio de la población de la provincia.	Número de Vehículos de Transporte masivo urbano intervenidos en la Provincia
		Porcentaje de calles con señalización horizontal y vertical en la Provincia
N° 2	Ordenamiento integral del transporte público en beneficio de la provincia.	Número de Autorizaciones otorgadas en la Provincia
		Número de Licencias otorgadas en la Provincia
N° 3	Planes implementados en reordenamiento del tránsito y transporte público en forma oportuna en la Provincia.	Porcentaje de Plan Implementado en reordenamiento del Tránsito y Transporte en la Provincia

Fuente: Municipalidad Provincial de Huamanga. Plan Estratégico Institucional 2019-2021

5.3.2.3. PMUS

El PMUS de la Provincia de Huamanga es la principal herramienta de planificación para la ciudad de Ayacucho en la Provincia de Huamanga, compuesta por los distritos de Ayacucho, Andrés Avelino Cáceres, Carmen Alto, San Juan Bautista, Jesús Nazareno y Tambillo. El PMUS a nivel estratégico es diseñado sobre la base de las necesidades de transporte de las personas y mercancías para lograr el bienestar de sus habitantes y visitantes, mejorando su calidad de vida, dentro de los nuevos conceptos de sostenibilidad.

La finalidad del PMUS es obtener un plan integral coordinado sobre los distintos modos de transporte ambientalmente sostenibles, priorizando al transporte público, el movimiento de los peatones y los viajes en bicicletas de tal forma que se reduzcan las brechas en la movilidad e infraestructura del transporte de las personas.

Los formuladores del PMUS, sobre la base del análisis de la expansión urbana del Área Metropolitana de Huamanga proponen trabajar los siguientes horizontes para el Plan:

- Corto plazo de 5 años, es decir, Huamanga al 2025
- Mediano plazo de 10 años, Huamanga al 2030
- Largo Plazo de 20 años, Huamanga al 2040

Los objetivos quedan definidos de tal forma que permitan alcanzar la visión y misión planteada, además en concordancia con el Plan de Desarrollo Urbano (PDU). Para ello se basan en los ejes estratégicos del:

- Derecho a un Transporte Seguro y Limpio
- Inclusión Social y accesibilidad
- Fortalecimiento institucional y actualización normativa

- Desarrollo Urbano e Infraestructura

Los objetivos comprenden los siguientes aspectos:

- 1) Reducción de las emisiones contaminantes que afectan a la contaminación local y global
- 2) Acceso universal a servicios de transporte con calidad.
- 3) Mejoramiento de las condiciones de la Red Vial
- 4) Mejoramiento de la gestión y control del Tránsito
- 5) Integración de los servicios de Transporte en el Área Metropolitana
- 6) Fortalecimiento de la Institución de Transporte y tránsito
- 7) Desarrollar una estrategia de calidad ambiental mejorada y gestionada con enfoque integral en el ámbito nacional.

5.3.3. Ciudad de Chiclayo

A continuación, se reseñan los documentos que configuran el marco de referencia para las acciones de política de transporte y tránsito en Chiclayo.

5.3.3.1. PDU de la Metrópoli de Chiclayo

El PDU de la Metrópoli de Chiclayo es el instrumento técnico normativo para promover y orientar el desarrollo urbano de cada asentamiento poblacional de la provincia de Chiclayo, en concordancia con el Plan de Acondicionamiento Territorial, estableciendo:

- a) La zonificación de usos de suelo urbano y su normativa.
- b) El plan vial y de transporte y su normativa.
- c) Requerimientos de vivienda para determinar las áreas de expansión urbana y/o programas de densificación de acuerdo a las condiciones y características existentes.
- d) Los requerimientos de saneamiento ambiental y de infraestructura de servicios.
- e) La preservación de las áreas e inmuebles de valor histórico monumental.
- f) La programación de acciones para la protección y conservación ambiental y la de mitigación de desastres.
- g) El nivel de servicio de los equipamientos de educación, salud, seguridad, recreación y otros servicios comunales.
- h) El Sistema de Inversiones Urbanas a fin de promover las inversiones al interior de la ciudad y aumentar el valor de la propiedad predial.
- i) La delimitación de zonas que requieran de Planes Específicos.

Los objetivos específicos son:

- Sintetizar y validar el Diagnóstico Urbano Metropolitano de Chiclayo.
- Formular la Propuesta Metropolitana de Desarrollo Urbano, articulando visión, objetivos estratégicos, políticas y estrategias.
- Formular las propuestas específicas referidas al sistema vial, protección ambiental y seguridad física, habilitación urbana, equipamiento urbano, servicios públicos, y zonificación urbana, de Chiclayo y su área metropolitana.
- Programar y perfilar la inversión urbana, con la intervención de representantes de los principales actores territoriales y comunidad.
- Normar las propuestas de zonificación urbana y del sistema vial.

5.3.3.2. Plan de Desarrollo Local Concertado 2016 -2021 de la Provincia de Chiclayo (PDLC)

El PDLC, formulado en el marco de los lineamientos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, con una visión de desarrollo al 2030 y con metas al 2021, orienta el desarrollo de la

Provincial de Chiclayo, se encuentra vinculado al Plan de Desarrollo Regional, a los Programas Presupuestales y a las Metas del Programa de Incentivos, como un claro propósito de alineación a la consecución de los objetivos nacionales.

Tiene como principal característica el enfoque prospectivo y su elaboración con la participación de los principales actores del territorio a través de Talleres Participativos. Se realizaron talleres y reuniones para el consenso sobre los componentes del PDLC: Variables Estratégicas, Escenario Apuesta, Visión de territorio, objetivos estratégicos, indicadores, metas y ruta estratégica.

Alcanzar la visión de territorio dependerá del compromiso de cada uno de los actores de la jurisdicción que logren del proceso de formulación del plan una coordinación permanente de todos los aliados estratégicos, convirtiendo a la Municipalidad Provincial de Chiclayo en un actor clave para el crecimiento sostenido y la mejor calidad de vida de los ciudadanos.

Objetivos:

- Mejorar la calidad en la prestación de servicios de salud.
- Mejorar la cobertura de servicios de agua y saneamiento
- Mejorar el grado de Institucionalidad del Estado.
- Reducir la vulnerabilidad de la población y sus medios de vida ante desastres naturales.
- Disminuir la victimización en la población.
- Mejorar la gestión de residuos sólidos de la ciudad.
- Desarrollar la multifuncionalidad de los espacios públicos.
- Mejorar la competitividad de los mercados (de propiedad Municipal) locales.

5.3.3.3. PMUS de Chiclayo

Por el momento la Provincia de Chiclayo no cuenta con un PMUS.

5.3.4. Ciudad del Cusco

A continuación, se reseñan los documentos que configuran el marco de referencia de la ciudad del Cusco.

5.3.4.1. Plan de movilidad y espacio urbano de Cusco al 2025 (PLAN CUSCO)

El PLAN CUSCO, elaborado en el año 2016, busca utilizar el transporte público y promover el uso de bicicletas en la ciudad como un nuevo sistema de movilidad, y permite hacer modificaciones al escenario urbano a favor de la población. Sus objetivos son:

- 1) Asumir con responsabilidad los lineamientos de un plan, permitir definir el modelo de ciudad que queremos para las futuras generaciones.
- 2) Recuperar la esencia histórica del barrio, como núcleo social en donde las familias pueden volver a utilizar sus espacios, generando en ellos un fuerte lazo de pertenencia y seguridad.
- 3) La creación de un sistema de movilidad y de transporte urbano integrado al que tenga acceso toda la ciudadanía, marca la pauta para las diferentes intervenciones en la ciudad, optimizando sus interacciones funcionales.

5.3.4.2. Plan de desarrollo provincial concertado (PDPC) al 2021 de la Municipalidad Provincial de Cusco

El PDPC, elaborado en el año 2013, procura articular no sólo las demandas de toda la población en constante crecimiento, sino sobre todo hace énfasis en el enfoque participativo y propone elementos a considerarse desde el corto y mediano plazo, de tal manera que ésta se constituye en una hoja de ruta concertada y en un destino común al cual se procura llegar el 2021.

- 1) Garantizar servicios de agua, desagüe y limpieza pública a toda la población, así como el acceso a servicios de calidad en educación, salud, transporte urbano y seguridad ciudadana.
- 2) Facilitar el fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas; así como fomentar la empresariedad formalizada en la provincia y las inversiones que generen empleo local.
- 3) Lograr la efectividad del PDU, una adecuada articulación interna y externa de los espacios de producción, consumo y asentamiento, así como un ambiente sano, con cultura de prevención de riesgos y desastres.
- 4) Rescatar, preservar y proteger el patrimonio cultural cusqueño, consolidando sus raíces culturales y la identidad provincial, constituyéndola como la primera fortaleza para construir su desarrollo futuro.
- 5) Fortalecer la institucionalidad provincial, recuperando la autoridad, así como logrando su participación y compromiso en los espacios de concertación para el desarrollo de Cusco

5.3.4.3. PDU de la Provincia del Cusco 2013-2023

Es el principal instrumento de gestión y promoción del desarrollo urbano que establece las pautas, lineamientos y estrategias para alcanzar el desarrollo sostenible de la ciudad de Cusco. Como instrumento de gestión, el PDU debe adecuarse a las exigencias generadas por los constantes e inesperados cambios de la realidad.

El PDU se formula mediante un proceso amplio y participativo con la finalidad de convertirse en un acuerdo social concertado donde se establecen los pactos y compromisos de los diversos actores públicos y privados que intervienen en el desarrollo del centro urbano.

Objetivo general: Generar condiciones para mejorar la calidad de vida de la población de Cusco a través del acceso a oportunidades económicas en una relación equilibrada con el medio natural, soporte de todas las actividades humanas.

Los objetivos específicos son:

- Ordenar el territorio y orientar del crecimiento de un centro urbano.
- Usar racionalmente el suelo urbano para el desarrollo de las actividades urbanas, mediante el aprovechamiento de las ventajas comparativas de localización.
- Incorporar la gestión de riesgos de desastres en el ordenamiento territorial, para la prevención y mitigación de los impactos que pudieran causar fenómenos naturales.
- Proteger ambiente urbano y la identificación de áreas de protección y conservación.
- Establecer la articulación vial de la ciudad con su región, y la integración de las actividades que se desarrollan en su territorio.
- Establecer la reserva de áreas para el equipamiento urbano.
- Dimensionar y prever la infraestructura servicios básicos.
- Programar los proyectos y acciones de desarrollo urbano.
- Regular las habilitaciones urbanas y edificaciones.
- Plantear los programas de vivienda, renovación y/o rehabilitación urbana.
- Promover la inversión privada en infraestructura urbana y servicios públicos.

5.3.5. Ciudad de Iquitos

A continuación, se presentan los principales documentos que configuran el marco de referencia para la actuación del transporte y tránsito en la ciudad de Iquitos.

5.3.5.1. PDLC de Maynas 2018-2030

El PDCL es un instrumento de planificación estratégica que se elabora participativamente y constituye una guía (vinculante) para la acción de las entidades del Estado y un marco orientador para la acción del sector privado. El plan se orienta a convocar esfuerzos y enfocar recursos, individuales e institucionales para alcanzar una visión colectiva de desarrollo construida en base al consenso de todos los actores y población de un territorio determinado.

Ejes del PDCL:

- Eje 1: Integridad y lucha contra la corrupción.
- Eje 2: Fortalecimiento institucional para la gobernabilidad.
- Eje 3: Crecimiento económico equitativo, competitivo y sostenible
- Eje 4: Desarrollo social y bienestar de la población
- Eje 5: Descentralización efectiva para el desarrollo

Sus 8 objetivos estratégicos son:

- 1) Mejorar la Calidad de Vida de la población
- 2) Impulsar un Gobierno Abierto y Modernización de la gestión Pública.
- 3) Desarrollar una Estructura económica diversificada
- 4) Mejorar las Condiciones de Seguridad Ciudadana de la Provincia.
- 5) Mejorar las Condiciones del Ordenamiento Territorial.
- 6) Gestión Integral de la Calidad ambiental.
- 7) Mejorar la Infraestructura de Servicios Básicos.
- 8) Mejorar la Integración Vial Urbano - Rural y Turística

5.3.5.2. Plan de Desarrollo Urbano Sostenible (PDUS) de Iquitos 2011- 2021

La Propuesta fundamental del PDUS de Iquitos es plantear la visión al 2021 de la ciudad de Iquitos a través de un proceso actualizado de Planificación Sostenible Estratégica y Participativa para la reestructuración funcional de la ciudad de Iquitos y su área de influencia considerando necesaria la desconcentración de los servicios, la distribución racional de infraestructura de servicios sociales, y generación de nuevos espacios para el desarrollo de actividades económicas formando núcleos urbanos con funciones múltiples es decir buscando el cambio de modelo centrípeta de la ciudad por otra integrada, multifuncional, compacta, sostenible y policéntrica estructurada a partir de sus áreas funcionales de alcance metropolitano o distrital, promocionando la generación de espacios auto sostenibles que cubran en buena medida las necesidades de vivienda, servicios y empleo de la población, procurando una mejor calidad de vida con la producción de espacios verdes de encuentro así como para la difusión y expresión cultural, promoviendo la conservación, rehabilitación y recuperación del medio ambiente urbano y rural.

Objetivos Generales:

- 1) Rehabilitación y regeneración Urbana integrada y policéntrica.
- 2) Rehabilitación del centro histórico.
- 3) Previsión y ordenamiento de nuevas áreas de expansión.
- 4) Revalorización de la ciudad construida.
- 5) Mejora de la calidad ambiental urbana.

5.3.5.3. PMUS

La Ciudad de Iquitos no cuenta con un PMUS.

5.3.6. Ciudad de Piura

Para elaborar el marco de referencia de Piura se utilizó como punto de partida el documento: “Servicio de Consultoría para Alineamiento estratégico, implementación y valorización económica de los procesos de gestión del transporte urbano sostenible a cargo de la Municipalidad Provincial de Piura” elaborado por DEE Consultores para GIZ. A continuación, se reseñan los principales documentos que configuran el marco de referencia de las políticas de transporte y tránsito en la ciudad de Piura.

5.3.6.1. PDCL de la Provincia de Piura 2016-2021⁶

La visión del PDCL de Piura es: “Piura es una provincia segura, inclusiva, moderna y competitiva, cuya población cuenta con servicios públicos de calidad y una mejor calidad de vida como resultado de la gestión racional de sus recursos naturales y el despliegue de las potencialidades de su talento humano”. El plan tiene siete objetivos estratégicos, de los cuales dos están directa o indirectamente vinculados a la implementación del SIT de Piura: i) conservar la calidad ambiental y la gestión racional de los recursos naturales de la provincia; y iii) promover el crecimiento armónico de las principales ciudades de la provincia. Las acciones estratégicas son: i) establecer mecanismos y acciones de control de la contaminación del aire y del agua del Río Piura; y ii) construir vías integradoras en la ciudad de Piura.

5.3.6.2. PEI del Gobierno Provincial de Piura 2018-2020⁷

El PEI del Gobierno Provincial de Piura tiene 13 objetivos estratégicos institucionales de los cuales: i) promover la gestión ambiental en la provincia de Piura; ii) mejorar el servicio de transporte y tránsito en la provincia de Piura (objetivo estratégico N° 13). Es importante señalar que, en el PEI de la provincia de Piura, el indicador del objetivo estratégico institucional N° 13 es “N° de Km de vías construidas o pavimentadas. Las acciones estratégicas institucionales del objetivo estratégico institucional N° 13 se pueden apreciar en la Tabla N° 1.

Cuadro N° 3: Indicadores de las Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico Institucional: Mejorar el Servicio de Transporte y Tránsito

Acción Estratégica Institucional	Indicador
N° 1	Seguridad vial integral en beneficio de la población de la provincia.
N° 2	Ordenamiento integral del transporte público en beneficio de la provincia.
N° 3	Red vial vehicular y peatonal implementada en la provincia.

Fuente: Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Provincial de Piura 2018-2020.

5.3.6.3. PDU de los Distritos de Piura, 26 de octubre, Castilla y Catacaos al 2032⁸

⁶ Municipalidad Provincial de Piura. Plan de Desarrollo Concertado Local (PDCL) de la Provincia de Piura 2016-2021. Recuperado de:

<http://www.munipiura.gob.pe/transparencia/plan-de-desarrollo-provincial-concertado>

⁷ Municipalidad Provincial de Piura. Plan Estratégico Institucional del Gobierno Provincial de Piura 2018-2020. Recuperado de:

<http://www.munipiura.gob.pe/transparencia/plan-estrategico-institucional>

⁸ Municipalidad Provincial de Piura. Plan de Desarrollo Urbano de los Distritos de Piura, 26 de octubre, Castilla y Catacaos al 2032. Recuperado de:

http://www2.munipiura.gob.pe/institucional/transparencia/PDU/Plan_Desarrollo_Urbano.pdf

El PDU propone la siguiente visión para el desarrollo del Área Metropolitana de Piura:

“Piura en el 2032, es el polo de desarrollo de la Macro Región Norte: es una ciudad acogedora, competitiva, moderna, integrada y ordenada. Con una identidad fortalecida que preserva celosamente su acervo. Con desarrollos humano y económico consolidados, que incentiva la inversión privada y proporciona seguridad jurídica para los proyectos de inversión a largo plazo acordes a las necesidades de su desarrollo, provee considerables recursos y genera oportunidades para todos sus habitantes y visitantes, a quienes ofrece una buena calidad de vida en un entorno natural eco-amigable, con edificaciones confortables, acordes a su contexto climático, además de equipamientos con sentido inclusivo. Donde la familia, y en especial los niños, aprovechan la calidad urbanística de los espacios públicos de escala Metropolitana, mientras el peatón recupera las vías, accesibles y seguras, en un eficiente y ordenado sistema de transporte público que articula todos los sectores”.

Los componentes de esta visión se dividen en 4 ejes: i) Eje Ambiental, ii) Eje Socio-Cultural, iii) Eje Económico; y iv) Eje Político-Institucional. El eje económico propone que el área metropolitana de Piura se convierta en el “Principal Centro turístico, comercial, agroindustrial, minero y de servicios de la costa norte del Perú, que alienta la inversión privada y proporciona seguridad jurídica para los proyectos de inversión a largo plazo acordes a las necesidades de su desarrollo, interrelacionando con sus áreas rurales y sus vecinos; Ecuador, Brasil y demás miembros de la APEC”.

El PDU tiene 4 objetivos estratégicos. El objetivo del Eje Económico, es “Desarrollar actividades productivas, mejorar el nivel de calidad de vida en los centros urbanos en sus distintos asentamientos y mejorar la vialidad y el transporte”.

5.3.6.4. Plan Maestro de Movilidad Urbana Sostenible (PMMUS)⁹

El PMMUS de Piura ha sido recientemente actualizado y tiene una versión integradora de la ciudad. El objetivo general del PMMUS es: “brindar alternativas de transporte eficientes, incluyentes y seguras para los habitantes de la provincia de Piura en favor del desarrollo sostenible y competitivo”. El PMMUS contiene 3 ejes estratégicos para alcanzar su objetivo principal:

- Sistemas de movilidad sostenibles
- Gestión Eficiente
- Vías Seguras

Estos ejes estratégicos se complementan con 3 estrategias transversales: i) lucha contra el cambio climático, ii) inclusión social y iii) fortalecimiento institucional y actualización normativa.

Estas estrategias interactúan en todo momento con las acciones relacionadas a la planificación, diseño, implementación, gestión y evaluación de las soluciones que se plantean en el PMMUS. Las metas estratégicas con las que cuenta este Plan Maestro son las siguientes:

- 1) Plan Urbanístico
- 2) Plan del Transporte Público Masivo
- 3) Plan Peatonal
- 4) Plan Ciclista
- 5) Plan de Infraestructura y Vialidades
- 6) Plan de Gestión y Control del Tránsito
- 7) Plan de Estacionamientos
- 8) Plan de Seguridad Vial
- 9) Plan del Transporte de Carga y Mercancías

⁹ CAF (2019). Plan Maestro de Movilidad Urbana Sostenible de la Provincia de Piura. Recuperado de: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1414>

10) Plan de Implementación y Seguimiento

5.3.7. Ciudad de Trujillo

A continuación, se presentan los documentos que configuran el marco de referencia de las políticas de transporte y tránsito de la Ciudad de Trujillo.

5.3.7.1. PMUS de la Ciudad de Trujillo

El PMUS Trujillo, es un plan estratégico diseñado para satisfacer las necesidades de movilidad de las personas y empresas en las ciudades y sus alrededores. En lugar de aumentar la velocidad y la capacidad del flujo de tráfico en la ciudad, el objetivo principal de este proceso de planificación es mejorar la accesibilidad y la calidad de vida de las personas.

Objetivo general: Mejorar las condiciones de la Movilidad Urbana en Trujillo, priorizando el uso del transporte público y los modos no motorizados y mejorando la calidad de vida de sus habitantes.

Los objetivos estratégicos son:

- a) Promover los modos de desplazamiento de menor impacto ambiental y social, preferentemente la movilidad peatonal y en bicicleta.
- b) Promover un Sistema de transporte público integrado, multimodal, limpio y eficiente
- c) Gestionar la demanda y la red vial en favor de los modos más sostenibles en concordancia con el desarrollo urbano
- d) Mejorar la seguridad Vial, reducir la congestión vehicular y la contaminación
- e) Gestionar de manera eficiente el Transporte Urbano de mercancías (logístico)
- f) Promover la accesibilidad y equidad social

5.3.7.2. PDLC de la Provincia de Trujillo 2017-2030

El PDLC constituye un instrumento de suma importancia para que la provincia tenga la posibilidad de mejorar la situación socio económica a través del tiempo, es decir en forma progresiva desde la actualidad hacia el año 2030.

Objetivos estratégicos:

- a) Garantizar el acceso con equidad a servicios educativos de calidad de los estudiantes de EBR.
- b) Mejorar la competitividad empresarial en la Provincia.
- c) Fortalecer el sistema de seguridad ciudadana.
- d) Mitigar los efectos en la población de la contaminación ambiental.
- e) Garantizar la calidad de la Salud, de la población bajo criterios de equidad.
- f) Fomentar la equidad social en la población y en organizaciones públicas y privadas.
- g) Promover la identidad cultural en la Provincia.
- h) Contribuir a la institucionalización y participación ciudadana.
- i) Mejorar la gestión de riesgos de desastre en la población e instituciones de la provincia.

5.3.7.3. PDM de la Provincia de Trujillo

El PDM de la Provincia de Trujillo 2020 – 2040, elaborado en el 2020, tiene como objetivo principal contar con un instrumento de gestión que permita prever el acondicionamiento físico territorial de la ciudad de acuerdo a la visión y los requerimientos de sus pobladores, así como promover proyectos urbanos para el desarrollo de la metrópoli.

Objetivos específicos del PDM:

- a) Estructurar el área metropolitana en sectores urbanos que permitan una distribución equitativa y armoniosa de los equipamientos sociales y las áreas verdes; así como, facilite las oportunidades de organización social de la ciudad.
- b) El uso racional del suelo urbano para el desarrollo de las actividades metropolitanas, mediante el aprovechamiento de las ventajas comparativas de localización.
- c) Ordenar la metrópoli con un sistema vial jerarquizado que integre los sectores que forman parte de la misma.
- d) La incorporación de la gestión de riesgos en el ordenamiento territorial, para la prevención y mitigación de los impactos que pudieran causar fenómenos naturales.
- e) Identificar las áreas naturales protegidas, áreas de peligros y vulnerabilidad para la seguridad física y prevención ante fenómenos naturales recurrentes.
- f) Institucionalizar la gestión del desarrollo metropolitano.

Respecto al horizonte de planeamiento, el PDM de Trujillo establece como horizonte de largo plazo los próximos 20 años, hasta el año 2040, en concordancia a lo estipulado en el DS. 022-2016-VIVIENDA y en consideración a los acelerados procesos de renovación tecnológica y evolución urbana sucedidos en los últimos tiempos. Como mediano plazo se consideran los próximos 10 años, hasta el año 2030, donde se prevé la materialización y/o consolidación de los principales programas y proyectos formulados del plan. Finalmente, el corto plazo incluye los años 2020 al año 2022, periodo que pertenece a una misma gestión municipal y donde se podrán observar y evaluar los logros y/o reorientación del plan.

6. Modelo Conceptual

Para la elaboración del presente modelo conceptual se han revisado las diferentes conceptualizaciones que se han realizado del esquema Comisionista-Afiliador. Se ha elaborado un Modelo Conceptual, sobre la base de estudios internacionales y locales que se consignan en las dos bibliografías utilizadas de estudios académicos y estudios específicos por ciudades.

El Modelo Conceptual establece se ha dividido en dos niveles. El primer nivel, sirve para comprender el contexto legal e institucional de los operadores (para ello se revisaron los marcos de referencia de las ciudades) y los estudios específicos. La idea es definir las variables que nos permiten caracterizar a los sistemas de transporte regular en las ciudades intermedias seleccionadas y así comprender el contexto de incentivos de las empresas para avanzar o no en una mejor gestión empresarial y así alcanzar niveles más altos de formalidad.

El segundo nivel, sirve para definir los atributos de las empresas que definen el grado en el que las empresas han pasado de operar en un esquema Comisionista-Afiliador a un esquema gerencial de organización empresarial. El Modelo Conceptual sirvió de guía para la elaboración de los cuestionarios de las entrevistas en profundidad que se han realizado. Se ha utilizado como punto de partida para el desarrollo de los conceptos el documento elaborado por el MTC y GIZ titulado "Diagnóstico Operativo y Plan de Acción de la Política de Transporte Urbano" en donde se caracteriza la situación de las ciudades y, de forma general la situación de las empresas y se cuantifican los aspectos más importantes. De forma complementaria, se han utilizado para definir los atributos dominantes y deseados de los sistemas y de las empresas los siguientes documentos: i) PNTU (2019), ii) PP 0148 (2018) y iii) la Política de Subsidios del Transporte Urbano de pasajeros del Sistema Integrado de Transporte Urbano de Lima y Callao (MTC, 2019).

6.1. Conceptos en el Primer Nivel: Caracterización de los Sistemas de Transporte Público Regular

Para la definición del modelo conceptual que define la caracterización de los Sistemas de

Transporte Público Regular, se utilizan 10 variables: i) Planificación, ii) Diseño de Rutas, iii) Grado de Integración, iv) Fortaleza Institucional, v) Condiciones Técnicas del Parque Automotor, vi) Calidad de servicio, vii) Nivel de Cobertura del Servicio en Zonas Alejadas, viii) Calidad y Cobertura de la Infraestructura, ix) Títulos Habilitantes y x) Capacidad de Fiscalización. En el Cuadro N° se puede apreciar el estado de cada variable en la situación ex ante (atributos dominantes) y en la situación objetivo (atributos deseados).

Cuadro N° 4: Resumen del Modelo para Caracterizar los Sistemas de Transporte Público Regular.

Variable	Atributo dominante ex ante	Atributo deseado ex post al proceso de cambio
1. Planificación	Los PMUS o los Planes de Regulación de Rutas no están actualizados y en casos extremos no existen.	Los PMUS o los Planes de Regulación de Rutas están actualizados.
2. Diseño de rutas	Rutas de transporte urbano mal planificadas o improvisadas que se superponen y con recorridos muy largos.	Rutas correctamente diseñadas que evitan la superposición.
3. Grado de integración	Poca o nula integración de los servicios de transporte urbano.	Servicios de transporte urbano integrados correctamente.
4. Fortaleza institucional	Debilidad institucional de las Municipalidades Provinciales para gestionar el transporte urbano.	Institucionalidad fuerte para la gestión del transporte urbano.
5. Condiciones técnicas del parque automotor del transporte público	Parque automotor de transporte público inapropiado y obsoleto.	Parque automotor que cumple con las características técnicas apropiadas.
6. Calidad de servicio	Existe maltrato al usuario, baja velocidad de circulación, vehículos sucios y poco cómodos y no se respetan los itinerarios de las rutas ni los horarios de servicio.	Se trata respetuosamente al usuario, adecuada velocidad de circulación, vehículos limpios y cómodos y se respetan los itinerarios de las rutas y los horarios de servicio.
7. Nivel de cobertura del servicio y facilidades para la población en zonas alejadas	Deficiente cobertura del servicio en zonas alejadas o de baja densidad y con tarifas poco accesibles.	Suficiente cobertura del servicio en zonas alejadas o de baja densidad y con tarifas de costo accesible.
8. Calidad y Cobertura de la infraestructura	Inadecuada e insuficiente infraestructura para el transporte urbano. No existen proyectos de transporte masivo estructurantes para la ciudad implementados. Priorización de la infraestructura vial para los vehículos particulares	Suficiente infraestructura para el transporte urbano. Existen proyectos de transporte masivo que son estructurantes para la ciudad. Priorización de la infraestructura vial para el transporte público.
9. Calidad del marco regulatorio del transporte regular	No existe una normativa adecuada para regular el transporte urbano	Existe una normativa que se adecúa a la realidad y que permite regular a los operadores de forma eficiente.
10. Títulos habilitantes	Entrega de títulos habilitantes sin conocer apropiadamente las rutas.	Otorgación de títulos habilitantes de manera óptima.
11. Capacidad de fiscalización	Las Municipalidades realizan una débil fiscalización. Se cuenta con inspectores de transporte insuficientes y mal capacitados y deficiente capacidad de fiscalización de la Policía de Tránsito.	Las Municipalidades realizan una efectiva fiscalización. Hay inspectores de transporte suficientes y capacitados y la Policía de Tránsito fiscaliza de forma adecuada.
12. Gestión de tráfico	Gestión de tráfico deficiente y no se tiene una semaforización sincronizada.	La gestión de tráfico se basa en una cobertura semafórica adecuada.
13. Orientación y atención	No se cuenta con algún sistema de información integral para orientar a los usuarios y no se cuenta con plataformas para atenderlos.	Se cuenta con un sistema de información integral para orientar a los usuarios y se cuenta con plataformas para atenderlos.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1. Variable 1: Planificación

Los gobiernos provinciales tienen grandes limitaciones para realizar acciones en materia de planificación, careciendo por tanto de una visión a futuro del transporte urbano que requieren sus ciudades, de acuerdo a las previsiones del desarrollo urbano. En las ciudades intermedias no existen, salvo alguna excepción, políticas públicas específicas en materia de movilidad y transporte urbano, planes de movilidad urbana, planes de transporte público, propuestas de

implementación de sistema integrados de transporte, que incluyan modos de transporte masivo cuando la situación lo justifique, transporte no motorizado de redes de ciclovías y de áreas y circuitos peatonales. En general y en el mejor de los casos la planificación del transporte urbano se limita a la ejecución planes reguladores de rutas (PRR), que solo abordan una parte menor del problema. Incluso, en las ciudades en donde se han elaborado y aprobado PMUS, los funcionarios han tenido grandes dificultades para supervisar adecuadamente a los consultores por insuficiencia de equipo profesional.¹⁰

El PMUS es el instrumento de planificación que, en el marco del conjunto de principios, objetivos y lineamientos de política, establece las formas de desplazamiento integradas y sostenibles dentro de una ciudad. Este plan considera las modalidades de transporte y las políticas compatibles con el crecimiento económico, la cohesión social, la defensa del medio ambiente y la calidad del espacio urbano, garantizando, de esta forma, una mejor calidad de vida para los ciudadanos. El PMUS contiene una valoración del sistema integrado de transporte, la evaluación de diferentes alternativas de intervención, los esquemas de integración de los diferentes modos de transporte, los esquemas de monitoreo y rendición de cuentas y la participación de la población. Los PMUS tienen, por lo general, un horizonte mínimo de 10 años y se actualizan o reformulan cada cinco. Los PMUS se enmarcan dentro de los PDU.¹¹

6.1.2. Variable 2: Diseño de Rutas

Un buen diseño de rutas requiere realizar un análisis de la demanda de viajes para definir el número de rutas, de líneas y de paradas que se deberían establecer. Además, es más eficiente establecer una jerarquía de rutas en tres niveles: rutas troncales, alimentadoras y zonales. Asimismo, se debe determinar un número de paraderos óptimo que no estén tan cercanos ni tan lejanos entre sí, es un trade-off entre velocidad de circulación y tiempo de llegada de los pasajeros al paradero.¹²

En las ciudades intermedias, las rutas se han ido creando conforme al crecimiento de la ciudad y las maneras que se ha ido asentando la población, sin haberse realizado alguna planificación. Un diseño de rutas poco óptimo puede llevar a la superposición de rutas por un lado y a desabastecer otras zonas (alejadas), propiciando la existencia de taxis colectivos con rutas u otros servicios que satisfacen los deseos e viajes no atendidos por el transporte regula. Para solucionar esto se necesita trazar las rutas de las ciudades intermedias de nuevo utilizando un método multicriterio y siendo consistente con un plan de desarrollo urbano. En ciudades intermedias, hay problemas de rutas relacionados a zonas periféricas no atendidas correctamente y la superposición de rutas en avenidas de lugares con mayor densidad que no poseen una geometría adecuada para la circulación de buses.¹³

6.1.3. Variable 3: Grado de Integración

La falta de integración de los servicios de transporte urbano afecta la calidad del servicio de transporte y genera ineficiencias en la atención de la demanda del transporte masivo y promueven el incremento de uso del automóvil privado o los medios informales. En los servicios de transporte es necesaria la integración física, tecnológica (medio de pago), tarifaria (descuentos por transbordos) y operacional (coordinación de horarios) que permita y facilite los transbordos entre sistemas y modos de transporte de forma apropiada; en algunos casos se necesita generar infraestructura física para los puntos de transferencia donde accedan diferentes modos de transporte, incluyendo los no motorizados.¹⁴

¹⁰ MTC (2019) Política Nacional de Transporte Urbano. p.32.

¹¹ GIZ & MTC (2022) Diagnóstico Operativo y Plan de Acción de la Política Nacional de Transporte Urbano. p.139.

¹² MTC (2018) Programa Presupuestal de Transporte Urbano Sostenible (PP 0148). p.67.

¹³ MTC (2018) Programa Presupuestal de Transporte Urbano Sostenible (PP 0148). p.68.

¹⁴ MTC (2019) Política Nacional de Transporte Urbano. p.28.

En las ciudades intermedias del Perú predominan los sistemas de recaudo manuales basados en el modelo chofer más cobrador en el contexto del modelo afiliador; algunos empresarios han eliminado la figura del cobrador y operan en un esquema de chofer-cobrador en una misma persona y controlan el boletaje. La información disponible indica que ninguna ciudad intermedia ha avanzado en la integración física, tecnológica, tarifaria y operacional¹⁵

6.1.4. Variable 4: Fortaleza institucional

La debilidad institucional de los gobiernos locales está asociada con la distribución de las funciones de transporte en diferentes órganos de la institución, el hecho que el personal de las áreas técnicas no está adecuadamente capacitado y entrenado para ejercer funciones de planificación, regulación, gestión y fiscalización del sistema; no cumpliendo en muchos casos con el perfil profesional del puesto. Asimismo, desde una perspectiva más amplia, es importante considerar los problemas existentes en aspectos relacionados con la gobernanza, liderazgo, motivación, que conforman el llamado "capital social" de las organizaciones.¹⁶

La experiencia internacional ha demostrado que el éxito de las reformas del transporte público depende de la capacidad institucional de los gobiernos y de los mecanismos regulatorios para su implementación. La debilidad institucional de los gobiernos locales para ejercer sus competencias, ha llevado a una acción limitada en materia de gestión y regulación del sistema de transporte urbano, así como a emprendimientos dispersos o desarticulados de mejoras en el sistema. En este contexto, muchas ciudades ven postergados sus aspiraciones de lograr una efectiva mejora en su movilidad.¹⁷

A partir del reconocimiento de esta situación, la definición clara de competencias y el fortalecimiento institucional se convierte en elementos claves para el mejoramiento de la gestión municipal del transporte y el tránsito en las ciudades intermedias.¹⁸

6.1.5. Variable 5: Condiciones Técnicas del Parque Automotor del Transporte Público

En muchas ciudades intermedias la antigüedad de una gran porción de los vehículos de transporte urbano suele ser de más de 20 años y predominan vehículos pequeños (combis o coásters), con problemas de limpieza y poco cómodos.

El servicio público de pasajeros es prestado mayormente por unidades vehiculares del tipo microbuses (30 pasajeros) y camioneta rural (11 pasajeros) y sólo excepcionalmente se utilizan buses. La antigüedad de la flota se encuentra, en promedio, por encima de 30 años para microbuses y de más de 20 años para camionetas rurales. Si se hiciera efectivo lo dispuesto por el DS-017-2009- MTC, que establece una antigüedad máxima de 15 años para los vehículos de transporte público de personas, el sistema de transporte público en las ciudades del interior quedaría parcialmente sin servicio.

6.1.6. Variable 6. Calidad de servicio

Respecto a la calidad del servicio, esta depende del tiempo de viaje, de la capacidad, limpieza y comodidad del vehículo, de la prudencia del conductor, del trato que se da a los pasajeros¹⁹ y del respeto de itinerarios de ruta y horarios del servicio.

Además, el modelo comisionista-afiliador influye negativamente en la calidad del servicio al existir una fragmentación del negocio dado que los operadores se concentran sólo en cumplir la meta

¹⁵ MTC (2019) Política Nacional de Transporte Urbano. p.29.

¹⁶ MTC (2019) Política Nacional de Transporte Urbano. p.31.

¹⁷ MTC (2019) Política Nacional de Transporte Urbano. p.31.

¹⁸ MTC (2019) Política Nacional de Transporte Urbano. p.31.

¹⁹ MTC (2018) Programa Presupuestal de Transporte Urbano Sostenible (PP 0148). p.65.

de ingresos diarios. Por ejemplo, al no haber flota propia de la empresa no se preocupan en mantenerla en un buen estado, ni de controlar frecuencias y solo se preocupan en llenar el carro de pasajeros sin brindar un trato adecuado.²⁰ Los incentivos rentistas de los afiliadores generan una presión por autorizar nuevas rutas superpuestas con las pre-existentes y eso maximiza el correteo por obtener el pasajero adicional. Los afiliadores ganan más comisiones mientras más unidades son aprobadas en su ruta y para ello nuevas rutas o extensiones de las mismas, son las decisiones administrativas que permiten contar con más unidades en la ruta. La seguridad de los pasajeros depende de una conducción prudente de los choferes, que no se logra en un contexto de excesiva superposición de rutas que incentiva el correteo.

6.1.7. Variable 7: Nivel de cobertura del servicio y facilidades para la población en zonas alejadas

La mayor inequidad en los sistemas de transporte urbano, reside en el problema de que una porción significativa de la población de menores ingresos vive en zonas alejadas de los centros de las ciudades y no tienen acceso a los servicios de transporte regular. Las ciudades intermedias crecen de forma desordenada y no se densifican. Por ello, las ampliaciones de la cobertura de los servicios de transporte público se rezagan respecto del crecimiento de la ciudad. En ausencia de subsidios, los operadores del modelo Comisionista-Afiliador no tienen incentivos para alargar sus rutas a zonas de baja densidad. La consecuencia es que los pobladores de bajos ingresos sólo acceden para sus conexiones a taxis o mototaxis y por tanto se da una situación muy injusta pues los que menos ingresos tienen, son los que más gastan en transporte urbano.²¹

En las principales ciudades predomina la inexistencia de facilidades (rebajas o descuentos) para poblaciones vulnerables o para aquellos que toman varias conexiones. Los pagos por varias conexiones pueden ser altos para determinados grupos poblaciones y constituir una importante barrera de acceso al sistema. Usualmente las personas de bajos ingresos suelen vivir en la periferia y por ello quienes tienen menores ingresos gastan más en transportes.²²

6.1.8. Variable 8: Calidad y Cobertura de la Infraestructura

La falta de una adecuada planificación de la infraestructura vial en las ciudades, ha originado una malla vial discontinua, limitada en cuanto a vías rápidas y anillos viales, no existe una jerarquización adecuada de las vías, estas presentan discontinuidades o tramos faltantes para completar ejes o circuitos viales. Existe infraestructura con deficiencias en su diseño, falta de señalización y con mantenimiento precario, los paraderos no existen o no se encuentran bien definidos y los estacionamientos reducen la capacidad de las vías. Existe déficit de infraestructura vial en las zonas periféricas, donde los accesos son principalmente caminos de tierra, limitando la circulación, la frecuencia y vida útil de los vehículos.²³

La tendencia de las municipalidades a asignar recursos públicos en inversiones viales -en algunos casos inadecuados- con el único propósito de solucionar los cuellos de botella del flujo de vehículos privados, también incentiva el uso del vehículo privado en desmedro de los sistemas públicos con un impacto negativo sobre la velocidad de circulación de los vehículos. En las vías saturadas de la ciudad, el análisis de la infraestructura vial indica que es mejor priorizar el espacio para el transporte público y limitar la circulación de los vehículos privados. Por ello, es importante atender con prioridad el déficit de infraestructura de proyectos estructurantes (Metros, BRTs, Corredores de Buses y racionalizaciones) con mayor prioridad que la inversión en intercambios

²⁰ MTC (2018) Programa Presupuestal de Transporte Urbano Sostenible (PP 0148). p.65.

²¹ GIZ & MTC (2022) Diagnóstico Operativo y Plan de Acción de la Política Nacional de Transporte Urbano. p.169.

²² GIZ & MTC (2022) Diagnóstico Operativo y Plan de Acción de la Política Nacional de Transporte Urbano. p.169.

²³ MTC (2019) Política Nacional de Transporte Urbano. p.33.

viales o ampliaciones de carriles.²⁴

6.1.9. Variable 9: Calidad del marco regulatorio del transporte regular

Ha habido problemas con ordenanzas ilegales, contradictorias o que incumplen la reglamentación nacional. Los mecanismos con los que cuenta el Estado peruano y el MTC para evitar que se den ordenanzas que son contradictorias con el Reglamento Nacional de Administración del Transporte (RNAT) son muy lentos, engorrosos y no aseguran un resultado. Es fundamental que el MTC haga un acompañamiento a las municipalidades provinciales y a las autoridades del transporte urbano para el desarrollo de su normativa. Modelos básicos de ordenanza y asistencias técnicas tendrían un impacto positivo para disminuir la creación de ordenanzas inapropiadas.²⁵ De otro lado, la debilidad de los marcos regulatorios para poder lograr que los mecanismos y procedimientos administrativos sancionadores funciones son muy bajos. La mayoría de las sanciones de transporte urbano no se ejecutan o prescriben. La mayoría de transportistas que recurre al Poder Judicial, lograr evitar el pago efectivo de las sanciones de transporte.

6.1.10. Variable 10: Títulos Habilitantes

Los requerimientos de cómo debe operar una empresa de transporte urbano se define en el RNAT y en las ordenanzas municipales relacionadas que se encuentran en el marco de dicho reglamento.²⁶

Hay varias razones que explican la informalidad de los operadores, pero el principal motivo son los errores que se cometieron en el tiempo en que se diseñaron las rutas y se entregaron los títulos habilitantes. Si los títulos se dan, sin conocer apropiadamente los atributos de una ruta, sin tener la información sobre si hay un grado significativo de superposición de rutas y, además, no se realizan los diseños operacionales adecuados. Así, sin conocer la demanda de la ruta y sin contar con un esquema de frecuencia de recorridos suficientemente bueno, los requisitos de operación que se les exige pueden generar situaciones en donde la única manera de poder operar sea incumpliendo parcialmente dichos requisitos. Por ello, las deficiencias al momento de otorgar los títulos habilitantes es una de las mayores causas de la informalidad.²⁷

Hay dos maneras de dar títulos habilitantes para operar en el transporte urbano: i) autorizaciones administrativas; y ii) concesiones. La mayor parte de títulos habilitantes en el país fueron entregados en condiciones precarias y en el interior del país la mayoría son autorizaciones administrativas que no permiten a las empresas tener condiciones mínimas de rentabilidad. En general, el incumplimiento de las normas y la informalidad afectan negativamente la calidad del servicio.²⁸

Las empresas operadoras de sistemas reformados y que se han licitado y concesionado son las que cumplen de manera más correcta la normativa, ya que sus trabajadores están en planilla, los accionistas de las empresas son dueñas de la flota, el cobro depende de los kilómetros recorridos y no de la cantidad de pasajeros transportados y se licitaron mediante contratos de concesión. Asimismo, en estos sistemas, se cuenta con un mejor control de la tributación y se encuentran mucho mejor posicionados respecto a la formalidad en los patios y en las licencias de funcionamiento.

²⁴ MTC (2019) Política Nacional de Transporte Urbano. p.34.

²⁵ GIZ & MTC (2022) Diagnóstico Operativo y Plan de Acción de la Política Nacional de Transporte Urbano. p.215.

²⁶ GIZ & MTC (2022) Diagnóstico Operativo y Plan de Acción de la Política Nacional de Transporte Urbano. p.156.

²⁷ MTC (2018) Programa Presupuestal de Transporte Urbano Sostenible (PP 0148). p.69.

²⁸ MTC (2018) Programa Presupuestal de Transporte Urbano Sostenible (PP 0148). p.69.

6.1.11. Variable 11 Capacidad de Fiscalización

Supervisar, detectar infracciones y aplicar sanciones por incumplimiento de los dispositivos legales relacionados al transporte, son algunas de las competencias de los gobiernos provinciales. Sin embargo, la fiscalización de las Municipalidades Provinciales es deficiente e incluso en ciertos casos no realizan acciones de fiscalización. Por lo general, según PP 0148-2020, los gobiernos provinciales "no programan ni presupuestan ni miden los requerimientos básicos para organizar una adecuada planificación: i) suficiente número de inspectores de transporte, ii) resguardo policial para los inspectores; iii) reestructuración de paraderos; iv) acciones complementarias a los esquemas de señalización de paraderos; v) ajustes al mecanismo de sanción; vi) uso de medios electrónicos para fiscalizar; vii) suficiente capacidad de estacionamiento en los depósitos de los vehículos incautados por deudas, etc." (MTC, 2018, p. 71). Como resultado de no planificar todo lo relacionado a fiscalización de forma adecuada, se originan extensas zonas de "impunidad" y de comportamiento inadecuado de los conductores, debido a que las operadoras saben identificar los espacios en que pueden operar sin muchas posibilidades ser sancionados. Una pobre fiscalización incentiva y permite la piratería, accidentes y maltratos a los pasajeros.

Más del 50% de papeletas se encuentran impagas en 142 municipalidades provinciales. Únicamente en los sistemas reformados se han elaborado planes de formalización que han permitido el respeto a los paraderos y a los semáforos, el cumplimiento de frecuencias, el trato apropiado a los clientes, el cumplimiento de las rutas, y la aplicación correcta de las sanciones. Fuera del área de influencia de los sistemas reformados, los mecanismos sancionadores no se aplican de forma suficiente. Las Municipalidades Provinciales suelen tener una deficiencia clara en el número de inspectores de transporte adecuado, así como en la capacitación que reciben y las condiciones de trabajo que tienen. Los inspectores son los encargados de aplicar sanciones a los servicios de transporte urbano, mientras que los responsables de sancionar a los que violen las normas de tránsito son los policías de tránsito.²⁹ Para tener una adecuada capacidad de respuesta, la PNP requiere mejores capacidades de planificación y fiscalización, lo cual pasa por mejorar la formación y entrenamiento del personal oficial y operativo de la PNP.³⁰

6.1.12. Variable 12: Gestión de tráfico

En las ciudades intermedias del Perú, una deficiente gestión del tránsito genera una mayor congestión vehicular y es un factor clave en la evolución de los accidentes de tránsito. La baja capacidad de la gestión de tránsito contribuye a que actualmente la velocidad de circulación sea menos de 20km/h en hora punta en las vías principales de casi todas las ciudades. Muchas ciudades intermedias no cuentan con un Centro de Control de Tránsito. Asimismo, se necesita controlar y sancionar con mayor severidad a los malos conductores y a los conductores, así como establecer mayores requisitos para obtener la licencia de conducir.³¹

Una forma costo-efectiva de regular la velocidad es mediante la implementación de semaforización sincronizada. Los sistemas inteligentes que incluyen, entre otras cosas, cámaras de control de velocidades, también ayudan a regular el comportamiento de los conductores. Sin embargo, el MTC no ha normalizado los aspectos técnicos que deben tener las redes semaforicas o los sistemas inteligentes. Esta ha permitido que, en las principales ciudades, las municipalidades provinciales y distritales inviertan en redes semaforicas y en sistemas inteligentes que en muchos casos no son compatibles y no son interoperables. Además, la existencia de diferentes sistemas inteligentes no compatibles debilita el funcionamiento de una gestión de tránsito integrada.³² Además, existe un déficit importante en infraestructura semaforica

²⁹ MTC (2018) Programa Presupuestal de Transporte Urbano Sostenible (PP 0148). p.72.

³⁰ MTC (2019) Política de Subsidios del Transporte Urbano de pasajeros del Sistema Integrado de Transporte Urbano de Lima y Callao. Anexo 3 Diagnóstico. p.28.

³¹ MTC (2018) Programa Presupuestal de Transporte Urbano Sostenible (PP 0148). p.58.

³² MTC (2019) Política de Subsidios del Transporte Urbano de pasajeros del Sistema Integrado de

en las ciudades intermedias.

6.1.13. Variable 13: Orientación y atención

Para orientar y atender al usuario, se debe diseñar, equipar y operar el centro de atención e información al usuario. Estos centros de atención también deben recibir las quejas, resolver los problemas recurrentes y sistematizar las fallas frecuentes para resolverlas a favor de los usuarios.

Los sistemas de atención e información al cliente se dedican a la relación directa con éste. Tiene por objetivo identificar las necesidades, deseos y demandas de los clientes, así como brindar información adicional o requerida por éstos.³³

Además, en los últimos años, mediante la información sobre el tráfico, los navegadores personales por Sistema de Posicionamiento Global (GPS) y los diversos aplicativos, se ha hecho más fácil el traslado por medio de vehículos privados, lo cual incentiva su uso con las consecuencias correspondientes en descongestión y reducción de la saturación de vías. Por ello, es importante que se integre y mejore la calidad de la información y de la señalización de todos los servicios de transportes terrestres de pasajeros.

La integración de la información debe permitir que las orientaciones a los usuarios sean similares y comprensibles, lo cual implica que los formatos de presentación y el lenguaje de la información, en la medida de lo posible, deben ser iguales en todos los elementos del sistema y muy fáciles de entender.³⁴

6.2. Conceptos en el Segundo Nivel: Caracterización de las Empresas de Transporte Público Regular

Para la definición del modelo conceptual que define la caracterización de las Empresas de Transporte Público Regular, se utilizan 13 variables: i) Modelo de negocio, ii) Visión Empresarial, iii) Gestión de Flota y Programación de Frecuencias; iv), iv) Grado de cumplimiento de normas de tránsito, v) Estado de la flota, vi) Propiedad de la flota Organización Empresarial, vii) 7.Mantenimiento de la flota, viii) Acceso a créditos, ix) Implementación del boletaje integrado y esquema de recaudo, x) Contrato de Trabajo, xi) Cumplimientos tributarios, xii) Nivel de capacitación de choferes y xiii) Nivel de inclusión

En el Cuadro N° 5 se puede apreciar el estado de cada variable en la situación ex ante (atributos dominantes) y en la situación objetivo (atributos deseados).

Transporte Urbano de Lima y Callao. Anexo 3 Diagnóstico. p.27.

³³ GIZ & MTC (2022) Diagnóstico Operativo y Plan de Acción de la Política Nacional de Transporte Urbano. p.136.

³⁴ GIZ & MTC (2022) Diagnóstico Operativo y Plan de Acción de la Política Nacional de Transporte Urbano. p.139.

Cuadro N° 5: Atributos de las empresas de transporte urbano.

Variable	Modelo de negocio fragmentado	Modelo de negocio integrado
1. Modelo de negocio	Esquema comisionista-afiliador predominante y empresas reacias a la formalidad.	Empresas operan con un esquema gerencial formal.
2. Visión empresarial	Pobre visión empresarial y empresarios se conforman con lo recaudado diariamente.	Empresarios proyectan sus flujos y tienen planes y objetivos en el mediano y largo plazo.
3. Control de operaciones y programación de operaciones	Los operadores no operan con programación de frecuencias y no cuentan con un sistema de control de flota eficiente.	Cuentan con un sistema de control de operaciones moderno con GPS que envía información a la municipalidad y operan con programación de frecuencias.
4. Grado de cumplimiento de normas de transporte y tránsito.	Incumplimiento sistemático de las normas de transporte y tránsito.	Cumplimiento adecuado de las normas de transporte y tránsito.
5. Estado de la flota	Unidades deterioradas, antiguas, pequeñas, obsoletas y sucias.	Flota renovada con unidades de mayor tamaño y con buenas condiciones técnicas.
6. Propiedad de la flota	La flota no es de propiedad de la empresa.	La flota es de propiedad de la empresa.
7. Gestión y mantenimiento de la flota	No hay gestión de flota centralizada y cada dueño realiza mantenimiento a sus vehículos por separado.	La empresa gestiona adecuadamente la flota y realiza mantenimiento preventivo y correctivo al conjunto de la flota.
8. Acceso a créditos	Dificultades en el acceso a créditos a costos razonables.	Acceso a créditos a costos razonables.
9. Implementación del boletaje integrado y esquema de recaudo	Boletaje no integrado y cobro manual, incluso cobro sin boletos.	Boletaje integrado y predominio del recaudo electrónico.
10. Contrato de Trabajo	El personal de la gran mayoría de empresas es informal, no se encuentra en planilla y no tiene ningún tipo de contrato con la empresa.	Personal en planilla.
11. Cumplimientos tributarios	Significativa elusión y evasión tributaria. Tamaño de negocio se minimiza dado que ingresos son sólo comisiones.	Empresa reconoce el íntegro de sus ingresos por boletos para la estimación del impuesto a la renta.
12. Nivel de capacitación de choferes	Choferes y cobradores poco capacitados.	Choferes y cobradores capacitados regularmente y adecuadamente en normas de tránsito y trato a los usuarios.
13. Nivel de inclusión	No poseen políticas de inclusión	Cuentan con políticas de inclusión

Fuente: Elaboración Propia

6.2.1 Variable 1: Modelo de Negocio

El modelo predominante es el Comisionista-Afiliador. La Ley de Transporte y Tránsito y las ordenanzas provinciales han permitido que funcione este modelo que, en su forma pura, implica que el titular de la ruta no posee la mayoría de las unidades como propias, sino que convoca a propietarios de vehículos para dejarles operar en su ruta a cambio de que le paguen una comisión. A los choferes y cobradores se les entregan las unidades para que operen y deben pagarle diariamente al propietario del vehículo según lo que recauden. Estos trabajadores se encuentran usualmente fuera de un régimen formal y no perciben los beneficios y seguros, por lo que quedan expuestos a los riesgos asociados a su labor. Este modelo de negocio, junto al desconocimiento de cómo realizar una transición a la formalidad, es la causa de una enorme resistencia a formalizarse.³⁵

³⁵ MTC (2018) Programa Presupuestal de Transporte Urbano Sostenible (PP 0148). p.65.

Si la empresa no es dueña de la flota, la tendencia es a operar con múltiples marcas y que el mantenimiento se realiza de forma individual. Con ello se pierden las eficiencias de economías de escala de contar con una flota homogénea y con un esquema de mantenimiento de vehículos centralizado en un solo taller.

El modelo fragmenta el negocio y reduce la rentabilidad pues la empresa sólo contabiliza y recibe ingresos por comisiones, eventualmente pagos por combustible y otros ingresos (como multas por incumplimiento de frecuencias u otros pagos). Este fenómeno limita que las empresas accedan a créditos e impide que exista una caja centralizada que pueda financiar los gastos operativos y la planilla. Además, la fragmentación del negocio afiliador limita enormemente que se realice un control adecuado de los itinerarios de las rutas.³⁶

Además; dado que el sistema de rutas no es óptimo (existe mucha superposición de rutas) y las empresas que no tienen boletaje integral no tienen incentivos para programar sus operaciones y controlar sus frecuencias, se incentiva al correteo y otros incumplimientos a las normas de tránsito. Los choferes tienen una meta de ingresos diarios que deben cumplir. Así, los choferes compiten por pasajeros entre ellos en la misma ruta y contra otros vehículos de transporte público que operen en rutas cercanas o con parecido recorrido. Estos incentivos perversos causan muchos accidentes.³⁷

6.2.2 Variable 2: Visión empresarial

La visión empresarial de los líderes de las empresas que funcionan bajo el modelo Comisionista-Afiliador está basado en incentivos que se relacionan a su trabajo de incidencia para lograr alargar rutas u obtener nuevas rutas, que muchas veces están superpuestas con las mejores rutas pre-existentes. Dado que el negocio es cobrar comisiones, el incentivo gira en torno a lograr que pueden habilitarles más unidades para cobrar más comisiones. Los directivos, entonces centran su esfuerzo en controlar la empresa y lidiar con la autoridad y no se enfocan en mejorar los procesos o la eficiencia.

En el modelo empresarial, los accionistas están orientados a la rentabilidad. Por ello, buscan controlar el íntegro de los ingresos de modo de generar una rentabilidad que les permita cubrir la operación y generar excedentes que les permitan reinvertir y renovar la flota. Las empresas más organizadas, además, formalizan sus procesos pues ello le facilita el acceso al crédito.

Además, estas empresas invierten en tecnología para ampliar sus ganancias de eficiencia son sistemas para programación de frecuencias y gestión de flota. La formalización de sus procesos se realiza por la necesidad de evitar contingencias para la empresa (tributarias o laborales) y acceder al financiamiento. Los empresarios formales, organizados y rentables invierten en nuevos proyectos e transporte urbano (licitaciones/concesiones) o en otros servicios como transporte turístico o transporte de trabajadores.

6.2.3 Variable 3: Programación de operaciones y control operaciones

Actualmente predomina el control de frecuencias hecho por operadores de piso que no es muy eficiente y no toma provecho de las tecnologías actuales disponibles para realizar una gestión de flota o una programación de frecuencias apropiada. Actualmente, ya existe un número minoritario pero significativo de empresas que han implementado un control de su flota y han empezado a controlar sus operaciones utilizando GPS en cada vehículo de modo de saber cómo se desplazan sus buses en tiempo real. Con el uso de esta información se puede mejorar la predictibilidad sobre el flujo de pasajeros en determinadas horas, o en tiempo real. Otro resultado es que exista un mejor conocimiento de los detalles de rutas, paraderos, vehículos y otros, por parte de las autoridades de transporte, que a su vez pueden centralizar y distribuir esta

³⁶ MTC (2019) Política Nacional de Transporte Urbano. p.29.

³⁷ MTC (2018) Programa Presupuestal de Transporte Urbano Sostenible (PP 0148). p.65.

información en tiempo real³⁸. Además, hay programas (software) muy avanzados para optimizar la programación de las operaciones y control de operaciones. Gestionar con programación de frecuencias no es muy común, pero ayudaría a los operadores a optimizar el número de unidades que ponen a circulación.

Las empresas mejor organizadas utilizan la programación de las operaciones para lograr ganancias de eficiencia a través de la adecuación de la oferta de flota a la demanda. La programación permite optimizar los índices de pasajeros por kilómetro y permiten tomar decisiones que mejoran la rentabilidad de las empresas.

Los sistemas de control de los itinerarios de las rutas tienen muchas ventajas. No sólo evitan que los conductores modifiquen su ruta o dejen de atender en horas de menor demanda, sino que permite controlar que no se demoren excesivamente en ciertos puntos. Además, el uso de la tecnología permite compartir información con los usuarios y eso les ayuda a tomar mejores decisiones. Esa información permite mejorar la calidad del servicio y aumenta el número de usuarios.

6.2.4. Variable 4: Grado de cumplimiento de normas de transporte y tránsito

La predominancia del modelo Comisionista-Afiliador, la excesiva superposición de rutas y la ausencia de sistemas de control de frecuencias incentivan al correteo y otros efectos perversos que causan el incumplimiento de muchas normas de tránsito y transporte como los límites de velocidad, el respeto a los semáforos, no llevar pasajeros con medio cuerpo afuera del vehículo, ejecutar maniobras peligrosas, invasión de carriles como las ciclovías, entre otros.

A su vez, debido a que el modelo Comisionista-Afiliador desvincula a los dueños de la empresa con el chofer. Las empresas no establecen exigencias para la selección de los choferes, pues éstos sólo se relacionan o logran acuerdos con los propietarios. Esto también explica por qué las empresas se preocupan poco de capacitar a sus choferes, pues si ponen en riesgo a los vehículos, los perjuicios son para el propietario y no para los dueños de la empresa. Por todo lo anterior, en algunas ciudades intermedias puede ocurrir que las empresas no verifiquen que los choferes tengan el brevete profesional requerido para transporte de pasajeros. Todos estos problemas son muy frecuentes pues, además, existe una baja capacidad de fiscalización de la PNP de las normas de tránsito.

Los choferes también incumplen la normativa del transporte, ya que suelen incumplir los recorridos buscando desplazarse sólo en las secciones de mayor densidad y demanda tratando de aumentar sus ganancias. Por ello, recortan las rutas perjudicando a los pasajeros de los extremos de las mismas de forma significativa.

6.2.5. Variable 5: Estado de la flota

Un mal estado de los vehículos en las ciudades intermedias genera altos costos de operación y baja calidad del servicio al haber vehículos antiguos, poco cómodos, sucios y de baja capacidad.³⁹ Además, si no se cumplen las condiciones técnicas pueden resultar poco seguros para los usuarios. La mala calidad de los servicios de las Plantas de Inspecciones Técnicas Vehiculares y la ausencia de mantenimiento preventivo y correctivo en la mayoría de empresas Comisionistas-Afiliadoras, profundiza los problemas de las condiciones técnicas de la flota. Asimismo, unidades muy antiguas generan externalidades como la contaminación atmosférica que impacta en la salud de la población.

³⁸ GIZ & MTC (2022) Diagnóstico Operativo y Plan de Acción de la Política Nacional de Transporte Urbano. p.140.

³⁹ GIZ & MTC (2022) Diagnóstico Operativo y Plan de Acción de la Política Nacional de Transporte Urbano. p.154-156.

En las ciudades intermedias las flotas no cumplen con las normas que rigen los límites máximos de antigüedad de la flota (15 años).⁴⁰ Además, en este punto es apropiado volver a mencionar que las autorizaciones administrativas a corto plazo dificultan la renovación de los vehículos, lo cual conlleva a que la flota operativa siga siendo en promedio obsoleta y pequeña.⁴¹ Las restricciones de aforo implementadas como consecuencia de la Pandemia han reducido la capacidad de las empresas de transporte urbano para acceder a financiamiento para renovar la flota. Las empresas más organizadas y formales han emprendido procesos de renovación de flota, las empresas con débil gestión empresarial sólo pueden renovar flota si los propietarios son sujetos de crédito.

6.2.6. Variable 6: Propiedad de la flota

El modelo comisionista-afiliador, que es predominante en el país, implica principalmente que las empresas no sean las titulares o propietarias de la flota y que no la gestionen la flota directamente. Lo que ocurre es que unidades que son propiedad de distintos propietarios se afilian a la empresa para poder operar (en muchos casos sin ningún tipo de filtro de calidad) a cambio de que se le pague una comisión a la empresa dueña de la ruta.⁴² Las empresas mejor organizadas son aquellas en donde toda la flota o una parte importante de la flota es de propiedad de la empresa.

6.2.7. Variable 7: Gestión de flota y mantenimiento de la flota

En el modelo predominante en las ciudades intermedias, cada propietario de los vehículos suele encargarse del mantenimiento. En muchos casos esto genera que no se le brinde al vehículo el mantenimiento preventivo y correctivo necesario y que recién se asista técnicamente al vehículo cuando éste ya tiene desperfectos. La razón principal para la fragmentación o individualización de las tareas de mantenimiento es que la mayoría de las empresas no son propietarias de la flota.

La minoría de empresas mejor organizadas son aquellas que tienen un taller y un equipo de ingenieros que se encargan del mantenimiento preventivo y correctivo de todas las unidades de la empresa, aprovechando así las economías de escala de esta actividad y minimizando las paralizaciones de las unidades por fallas técnicas.

Otro factor que causa las decisiones de brindar un insuficiente mantenimiento de las unidades es el hecho de que se haya creado mucha competencia a lo largo de los años (mayor número de unidades y rutas superpuestas), lo cual disminuye los ingresos de los operadores⁴³ y resta recursos para financiar el mantenimiento. La competencia excesiva permite que las tarifas (que son libres) no suban en proporción a la evolución de los costos del combustible y otros insumos.

6.2.8. Variable 8: Acceso a créditos

El acceso al crédito a costos razonables por parte de una empresa de transporte urbano es fundamental para realizar la renovación de flota y otras reformas que se quieran implementar para mejorar el negocio y el servicio a los usuarios. Sin embargo, muchas de ellas no tienen una contabilidad adecuada y no captan el conjunto de los ingresos provenientes de los pasajes, lo cual dificulta que una entidad financiera pueda medir la magnitud de la economía de la empresa adecuadamente. Asimismo, las autorizaciones administrativas a corto plazo generan que las empresas tengan menos acceso a financiamiento de mediano plazo. Las empresas que logran mayor acceso al crédito son las que pueden mostrarle al banco que cuenta con significativos ingresos regulares.

⁴⁰ MTC (2019) Política Nacional de Transporte Urbano. p.31.

⁴¹ MTC (2018) Programa Presupuestal de Transporte Urbano Sostenible (PP 0148). p.65.

⁴² MTC (2018) Programa Presupuestal de Transporte Urbano Sostenible (PP 0148). p.65.

⁴³ MTC (2018) Programa Presupuestal de Transporte Urbano Sostenible (PP 0148). p.20.

6.2.9. Variable 9: Implementación del boletaje integrado y esquemas de recaudo

En las ciudades intermedias del Perú muy pocas empresas controlan el íntegro de los ingresos por boletos y se limitan a cobrar comisiones por permitir la operación de los vehículos de los propietarios. Así, las empresas no pueden tener una caja centralizada que les permita modernizar su flota y pagar operadores en planilla. Al propio tiempo, muy pocas empresas que tienen caja centralizada y boletaje integral han dado el salto para utilizar medios tecnológicos para el pago de los pasajeros. La experiencia internacional y local indica que las fugas de dinero en las empresas con boletaje son muy fuertes y que con un esquema de recaudo con validadores y tarjetas, la recuperación de la inversión en tecnología se recupera en pocos meses.

En las ciudades intermedias predominan los sistemas de recaudo manuales, basados en el esquema chofer + cobrador en el contexto del modelo Comisionista-Afiliador. Este modelo es permitido por las normas sectoriales y las ordenanzas. Incluso, algunos empresarios han eliminado la figura del cobrador y operan en un esquema de chofer-cobrador con una sola persona conduciendo y controlando el boletaje.⁴⁴ A su vez, no hay muchas empresas que operen con un sistema de boletaje integrado que permita un registro adecuado de los ingresos, sino que en muchos casos cada unidad realiza un conteo por separado.

El recaudo electrónico tiene muchas ventajas sobre el predominante esquema de recaudo manual. Algunas de las ventajas son tener una mayor velocidad de pago, que genera mayor comodidad en los clientes y una reducción en los tiempos de parada de los buses; información sobre los usuarios, lo cual permite planificar la oferta y crear ofertas tarifarias personalizadas⁴⁵

6.2.10. Variable 10: Contrato de trabajo

Los choferes y cobradores, en la gran mayoría de casos, no se encuentran en planilla y no perciben los beneficios que por Ley deberían tener⁴⁶ como trabajadores dependientes y subordinados, por lo que se encuentran sin protección en relación a los riesgos que conlleva su trabajo. Además, a pesar de realizar funciones operativas del núcleo del negocio, no tienen un trato directo con la empresa en muchos casos, sino que interactúan principalmente con el dueño del vehículo como consecuencia de la predominancia del modelo comisionista-afiliador. Las empresas que incumplen con las normas laboral enfrentan contingencias y, aun así, dada la limitada efectividad de Superintendencia Nacional de Fiscalización (SUNAFIL) (la autoridad que fiscaliza el cumplimiento de las condiciones apropiadas de trabajo), la mayoría de empresas toma dichos riesgos.

Como ya se mencionó, donde mejor se cumple la formalidad de los trabajadores es en los operadores de sistemas reformados, en los cuales los choferes están en planilla. Que los choferes no estén en planilla dificulta el control de operaciones e incentiva la guerra del centavo y el correteo. Tener a los trabajadores en planilla es clave para evitar el correteo e instalar medidas e incentivos para que los choferes cumplan con las frecuencias.

6.2.11. Variable 11: Cumplimientos tributarios

La evasión o elusión de impuestos es un acto ilegal en el que suelen incurrir las empresas de transporte urbano al ocultar ingresos con el fin de pagar menos impuestos. En casos extremos utilizan recaudo manual y no entregan boletos, por lo que los registros de sus ingresos no son consistentes a la actividad realizada. Esto impide que se cuente con la información de ingresos

⁴⁴ GIZ & MTC (2022) Diagnóstico Operativo y Plan de Acción de la Política Nacional de Transporte Urbano. p.162.

⁴⁵ GIZ & MTC (2022) Diagnóstico Operativo y Plan de Acción de la Política Nacional de Transporte Urbano. p.141.

⁴⁶ MTC (2018) Programa Presupuestal de Transporte Urbano Sostenible (PP 0148). p.30.

por ventas de pasajes que permita estimar adecuadamente el impuesto a la renta. Asimismo, muchas operadoras no cuentan con contabilidad o realizan una doble contabilidad para evadir y eludir impuestos.

Las empresas mejor organizadas (como las que operan en sistemas reformados) controlan el íntegro de los ingresos por la venta de pasajes. Por ello, declaran de manera más apropiada los ingresos y gastos, lo que es importante para el pago del impuesto a la renta.⁴⁷

6.2.12. Variable 12: Nivel de capacitación de choferes

En el transporte urbano en las ciudades intermedias, los choferes no suelen recibir capacitaciones continuas y usualmente están mal instruidos respecto a la manera en que deben tratar a los usuarios y sobre las normas que deben cumplir. Las empresas que operan bajo el esquema Comisionista Afiliador no les prestan mucha importancia a estos temas y priorizan la captación de pasajeros. Debido a esto, existe un maltrato recurrente a los usuarios por parte de los cobradores, choferes e incluso otros pasajeros.⁴⁸ En este contexto, las mujeres suelen ser las víctimas más afectadas.⁴⁹ De otro lado, la deficiente fiscalización incrementa este problema ya que disminuye la probabilidad de que se apliquen sanciones ante los comportamientos en que maltratan a los pasajeros o los ponen en riesgo.

Además, la flota de las empresas carece de los elementos que permitan a las personas con discapacidad abordar adecuadamente los vehículos y realizar el viaje con la comodidad que amerita su situación.

6.2.13. Variable 13: Nivel de inclusión

En las ciudades intermedias, un factor que impide la inclusión son las pocas facilidades para personas con discapacidades que tienen las unidades de transporte público y no se tiene una política para incluirlos tanto en el servicio como en el personal de la empresa.⁵⁰ Las mujeres, a su vez, no suelen figurar mucho dentro del personal de la empresa y no se suelen tomar acciones para generar un cambio. La presencia de mujeres entre los choferes es mínima y las empresas no tienen políticas que privilegien la equidad de género en las contrataciones.

6.3. Cuestionarios diseñados para el levantamiento de la información

En función a lo presentado en el modelo conceptual, se desarrollaron tres cuestionarios. El primero está hecho para las autoridades del transporte urbano de las ciudades seleccionadas y está en función a los atributos de los sistemas de transporte regulares. El segundo cuestionario y el tercer cuestionario se basan en los atributos de las empresas de transporte urbano, ya que son dirigidos a las empresas de las ciudades seleccionadas y a casos de éxito de empresas convencionales. El Modelo Conceptual es el marco orientador para la elaboración de las guías.

Las entrevistas con los gerentes de transporte urbano (o equivalentes) o sus representantes, se estructurarán de modo de poder contar con una visión general de la situación de los operadores y levantar los datos principales sobre las características de la flota, esquemas empresariales, número de rutas, grado de formalidad, problemas de la regulación que afectan el funcionamiento empresarial entre otros. Especial importancia tendrá las consultas a estos funcionarios en

⁴⁷ GIZ & MTC (2022) Diagnóstico Operativo y Plan de Acción de la Política Nacional de Transporte Urbano. p.157.

⁴⁸ MTC (2019) Política Nacional de Transporte Urbano. p.27.

⁴⁹ GIZ & MTC (2022) Diagnóstico Operativo y Plan de Acción de la Política Nacional de Transporte Urbano. p.155.

⁵⁰ GIZ & MTC (2022) Diagnóstico Operativo y Plan de Acción de la Política Nacional de Transporte Urbano. p.170.

relación a cómo seleccionar la muestra de gerentes o presidentes de los directorios de las empresas a entrevistar, de modo que los testimonios e información que se recojan en las entrevistas sean representativas de las diferentes situaciones en las que operan las empresas de transporte urbano.

Las guías para los representantes de las empresas en las ciudades seleccionadas se estructuran de forma de poder identificar los problemas concretos de las empresas de índole. Para fines del presente estudio se analizarán las diferentes formas de medir el grado de informalidad en el que operan las empresas desde el punto de vista del contrato laboral con los choferes, la propiedad de la flota, el cumplimiento tributario y el cumplimiento de las disposiciones reglamentarias nacionales y de la provincia. Adicionalmente, se recogerá información de los problemas concretos de operación relacionados a la existencia de paraderos, la organización de las frecuencias, si cuentan o no con boletaje integrado, entre otros factores. Finalmente, se indagará sobre si han establecido estándares de servicio a los pasajeros y si cuentan con indicadores que midan dichos estándares.

Las guías para entrevistar a los representantes de transportistas que han iniciado la transición a la formalidad apuntarán a poder identificar cómo decidieron iniciar su tránsito a un nivel mayor de formalidad y que factores fueron determinantes para que el proceso de transición se inicie. Se recogerán la información en relación a cómo modernizaron la flota, cómo la empresa avanzó en tener propiedad sobre un porcentaje mayor de la flota, el porcentaje de trabajadores en la planilla, si integraron o no el mecanismo de recaudo (boletaje), si han mejorado su cumplimiento tributario, la gestión de la flota, el cumplimiento de las frecuencias, entre otros factores.

Los cuestionarios mencionados son:

Cuadro N° 6: Preguntas del Cuestionario para las Autoridades de Transporte y Movilidad de Ciudades Intermedias del Perú.

N° de pregunta	PREGUNTA
BLOQUE 1: Aspectos Generales sobre la Situación del Sistema de Transporte Urbano	
1	¿Está en proceso de elaboración o cuentan con un Plan de Movilidad Urbana o un Plan de Transporte urbano? ¿La Municipalidad o entidad que usted dirige ha formulado o tienen previsto realizar una reforma de transporte urbano? ¿Cuándo fue la última actualización del Plan Regulador de Rutas?
2	¿Cuál es la situación del transporte urbano en la ciudad? ¿Cuáles son los problemas más graves desde la perspectiva de su posición en la Municipalidad/entidad?
3	¿Cuántas rutas principales, alimentadoras y complementarias tienen la ciudad? ¿Cree que pueda haber un problema de superposición de rutas? ¿Considera usted que hay un problema de excesiva superposición de rutas? ¿De haberlo, a qué se debe esto, podría influir la poca planificación y conocimiento de las rutas a la hora de realizar los contratos?
4	¿La ciudad cuenta con recaudo manual (choferes y cobradores) o se cuenta con planes para ir hacia un recaudo privado?
5	¿Los paraderos están bien establecidos y señalizados? ¿Las operadoras y los clientes los respetan? ¿Existe alguna forma de medir y fiscalizar esto?
6	La presencia de muchos paraderos permite a los usuarios tener un buen nivel de accesibilidad a transporte público. ¿Si se reduce el número de paraderos bajaría el número de usuarios? ¿Cuáles son los tiempos de espera actuales, piensa que los usuarios estarían dispuestos a esperar más?
7	¿El servicio de transporte público opera las 24 horas o solo por horas punta?
8	¿Si se pudiera reducir el tráfico con un mayor uso de transporte público, habría dificultades en implementar carriles segregados y semaforización sincronizada?
9	¿su estructura organización le permitirá implementar sistemas integrados de transporte y/o mejoras al sistema actual?

N° de pregunta	PREGUNTA
10	¿La ciudad cuenta con un programa de fiscalización sobre las rutas formales e informales? ¿Tienen previsto potenciar el cuerpo de inspectores de transporte? ¿Hay restricciones para fortalecer el cuerpo de inspectores de transporte?
11	¿Tiene usted previsto promover un sistema de información integral para la orientación de los usuarios? (como un "Waze" de transporte público)
12	¿Existe insuficiencia o ausencia de servicio en zonas alejadas?
13	¿La ciudad cuenta con un sistema de monitoreo de calidad de los servicios prestados a los usuarios?
BLOQUE 2: Temas Específicos sobre las Características de las Operadoras de Transporte Urbano (si en el Bloque 1, se trataron algunos de los temas ya no se formularán las preguntas)	
14	¿Cuántas operadoras de transporte urbano hay en la ciudad? ¿Cuál es el tamaño de la flota actual? ¿Qué antigüedad tienen las flotas de transporte urbano? ¿En qué estado se encuentran? (mantenimiento, limpieza)
15	¿Cuáles considera que son los principales problemas que aquejan a las operadoras de transporte urbano de la ciudad? ¿Qué factores afectan su rentabilidad? ¿problemas legales, financieros, administrativos, sociales?
16	¿Cuáles son las principales normas que regulan a las operadoras de transporte urbano?
17	¿En qué aspectos la calidad del servicio brindado por las operadoras debería mejorar?
18	¿Cuántas empresas aproximadamente operan sin título habilitante (ilegales) y cuántas sí lo tienen? ¿Las que sí lo tienen lo obtuvieron por concesión/licitación o por autorización administrativa?
19	¿En qué medida incumplen las normas las empresas con el título? ¿Qué normas suelen incumplir las operadoras que sí poseen título habilitante (semi-informales)? ¿Algunas empresas se basan en mandatos judiciales para seguir operando?
20	¿Qué normas considera usted que se deberían modificar o implementar para mejorar el funcionamiento de las operadoras de transporte urbano?
21	¿Las operadoras cuentan con un sistema de control y monitoreo inalámbrico con GPS que transmita información del vehículo en ruta a la autoridad? ¿Las operadoras utilizan un recaudo manual o electrónico? ¿Cuál predomina?
22	¿Las empresas de transporte urbano suelen ser dueñas de su flota? ¿En qué %? ¿Cuál es el modelo de empresa predominante (afiliador, otros)?
23	¿Existe algún plan de intervención para que sean propietarias de la flota en un futuro? ¿Existe algún programa o proyecto de apoyo a empresas de transporte?
24	¿Cuál es la situación financiera de las operadoras? ¿Son capaces de acceder a financiamiento a costos razonables? ¿Poseen un sistema de contabilidad adecuado? ¿Cuál es el motivo por el cual no acceden a créditos?
25	¿Cuál es la situación tributaria de las empresas de transporte urbano? (cumplimiento de pago de impuestos)
26	¿Los choferes suelen estar en planilla?
27	¿Qué tipo de asistencias técnicas considera usted que las operadoras necesitan recibir por parte del Estado o de las Agencias de Cooperación Técnica para mejorar su rentabilidad y formalidad?
28	Uno de los objetivos principales de esta entrevista es identificar a tres operadoras de transporte urbano de la ciudad según su nivel de organización, manejo empresarial y funcionamiento. Una debe ser de las mejores, otro promedio y la última de las peores. Los criterios son choferes en planilla o contratados informalmente, flota de propiedad de la empresa y boletaje integrado versus cobro de comisiones. ¿Cuáles serían esas tres empresas según su experiencia?

Cuadro N° 7: Preguntas del Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.

N° de pregunta	PREGUNTA
1	¿Cuáles son los principales problemas que aquejan a su empresa?
2	¿Cuántas rutas operan? ¿La empresa opera la ruta o rutas por una autorización administrativa o por una concesión? ¿por que considera que la población usa otros modos de transporte como colectivo o taxis y no el transporte público?
3	¿Por cuántos años es su título habilitante y cuánto tiempo le queda? ¿Cuántos Km tiene cada ruta?

N° de pregunta	PREGUNTA
4	¿Cuántas unidades tiene la flota? ¿De qué tamaño son las unidades? (combi, coáster o micro=autobús). ¿Cuál es la antigüedad de la flota? ¿Cuántas unidades tienen más de 10 años? ¿Cuántas más de 15 años?
5	¿Qué porcentaje de la flota es de propiedad de la empresa titular de la ruta? De no ser propietarios de buena parte de la flota, ¿Tienen planeado ser los dueños?
6	¿Los ingresos de la firma se basan en el cobro a los pasajeros o cobro de comisiones a los propietarios de los vehículos? ¿La retribución tiene algún otro esquema?
7	¿Cuentan con un sistema de control de las operaciones de la flota? ¿Operan con programación de frecuencias para la gestión de flota?
8	¿Cuenta con sistema de control de mantenimiento preventivo?
9	¿Operan con un sistema de boletaje integrado? ¿Usan un sistema de cobro manual o electrónico? De ser manual ¿Planean implementar uno electrónico en el futuro?
10	¿Cómo se encuentra la empresa financieramente? ¿Pueden acceder a créditos a costos razonables? ¿Cuentan con un sistema adecuado de contabilidad?
11	¿Cómo es el control de sus ingresos por día de trabajo y por unidad de trabajo?
12	¿Implementan política de género para la presencia de mujeres entre los trabajadores de la empresa?
13	¿Realizan capacitaciones y/o acompañamientos sobre seguridad vial y respeto a usuarios vulnerables?
14	¿Cuál es la situación tributaria?
15	¿Cuál es su visión empresarial? ¿Qué planes a futuro tiene la empresa?
16	¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? ¿Qué porcentaje de ellos está en planilla? ¿Qué beneficios reciben sus trabajadores en planilla?
17	¿Existe una política empresarial respecto al trato que deben recibir los pasajeros y promueven esta con los choferes?
18	¿Qué asistencias técnicas podrían brindar el Estado (Promovilidad-MTC o las Municipalidades) para mejorar la organización, operación, rentabilidad y formalidad de las empresas?

Cuadro N° 8: Preguntas del Cuestionario para las empresas convencionales –con títulos otorgados por autorizaciones administrativas- que son casos de éxito en la transición a la formalidad y a un esquema de operación empresarial

N° de pregunta	PREGUNTA
1	Su empresa ha avanzado hacia un modelo empresarial con un significativo avance en la formalidad de sus operaciones, en ¿qué momento del tiempo se inició el proceso de cambio?.
2	¿Cómo era la operación previa al inicio del proceso de cambio? Si algunos de los siguientes temas no es respondido en la pregunta 2, seguir con las siguientes preguntas
3	¿Qué mejoras al sistema tradicional implementaron para mejorar el servicio y control de sus operaciones?
4	¿Cuántos trabajadores operaban y cuántos estaban en la planilla?
5	¿Cuánta unidades tenían (flota)?
6	¿Qué características tenía la flota (tamaño y edad, principalmente)?.
7	¿Qué parte de la flota era de propiedad de la empresa y qué parte era de propiedad de operadores afiliados?.
8	¿Si el esquema de cobro era un boletaje integrado o se cobraban comisiones a los propietarios de los vehículos afiliados a la ruta?
9	¿Cuál era el nivel de formalidad tributaria?
10	¿Cómo funcionaba el control de las frecuencias y los itinerarios de las rutas?
11	¿Consideran que es necesario mejorar o ampliar la infraestructura existente (vías, paraderos, semáforos) para mejorar el servicio?
12	Después del proceso de cambio, cuáles de las variables reseñadas en las preguntas (3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11) se modificaron. Comente, por favor.
13	¿Cuáles fueron los factores que impulsaron el proceso de cambio?
14	¿Cómo afectaron la rentabilidad de su empresa, los cambios implementados hacia un manejo más formal y más empresarial?.
15	¿Cree usted que los procesos de cambio hacia una mejor gestión de las empresas operadoras se puede lograr con apoyos específicos de asistencia técnica brindados por el Estado (MTC, ATU o Municipalidades) o por la cooperación internacional?.

7. Validación del Modelo

7.1. Sistematización de la Información de las Ciudades Intermedias Seleccionadas

A continuación, se presentan todas las entrevistas realizadas a los representantes de las autoridades de transporte urbano de ciudades intermedias (ver Cuadro N°9), a los representantes de las empresas de transporte regular de ciudades intermedias (ver Cuadro N° 10) y a los representantes de las empresas habilitadas con autorizaciones administrativas que son consideradas casos de éxito (ver Cuadro N° 11). En el caso de las empresas de transporte urbano de las ciudades intermedias se seleccionaron de modo de tener una muestra que esté estratificada entre las más organizadas, las medianamente organizadas y las menos organizadas. Se entrevistó a 7 empresas entre las más organizadas, 10 de las medianamente organizadas y 4 de las menos organizadas. La definición del nivel de organización se estableció consultando a los representantes de las autoridades de transporte.

Cuadro N° 9: Entrevistas Realizadas a Representantes de las Autoridades de Transporte Urbano en Ciudades Intermedias

Nombre	Cargo	Institución
Magno Sanchez Carpio	Encargado de la coordinación/Director de SITransporte	Municipalidad Provincial de Arequipa
Luis Miguel Carpio Mamani	Gerente de Transporte Urbano y Circulación Vial de la Municipalidad Provincial de Arequipa	
Melissa Campos	Sub-Gerente de Transportes	Municipalidad Provincial de Chiclayo
Ronal Gorky Caballero Ruiz	Gerente de Tránsito, Vialidad y Transporte de la Municipalidad Provincial de Cusco.	Municipalidad Provincial de Cusco
Romina Zoraida Paz Pango	Sub-Gerente de Regulación de Transporte de la Municipalidad Provincial de Cusco.	
Jorge Luis Huicho Alfaro	Gerente de Transportes de la Municipalidad Provincial de Huamanga	Municipalidad Provincial de Huamanga
Jorge Arando	Gerente de Tránsito y Transporte Público de la Municipalidad Provincial de Maynas.	Municipalidad Provincial de Maynas
Shryley Serrano Quiroz	Jefa de la Oficina de Transporte y Circulación Vial	Municipalidad Provincial de Piura
Gladis Mariela Tantaleán Olano	Gerente General de Transportes Metropolitanos de Trujillo	Ciudad de Trujillo

Elaboración propia.

Cuadro N° 10: Entrevistas Realizadas a Representantes de Empresas de Transporte Urbano Regular en Ciudades Intermedias

Nombre	Cargo	Empresa	Ciudad	Nivel
Marat Santos	Gerente General	Empresa de Transporte C-7 Paucarpasa	Arequipa	Alto
Patrick Quilca	Gerente	TransCayma S.A.C.	Arequipa	Alto
Richard López	Gerente	Unión Grau S.A.C.	Arequipa	Medio
Gregorio Coñes	Gerente	Empresa de Transporte Unión	Ayacucho	Alto
Sonia Mejía	Gerente	Transporte de Servicio Urbano y multiservicios "Jesús de Nazaret" – Ruta 1	Ayacucho	Medio
Melania Gómez	Gerente	Empresa de Transportes "Virgen de Guadalupe"	Ayacucho	Bajo

Nombre	Cargo	Empresa	Ciudad	Nivel
Angela Zavaleta	Gerente General y propietario de vehículos	Empresa de Transportes y Servicios Los Milagros de Monsefu S.A.C.	Chiclayo	Alto
Jose Manuel Bazán Flores	Propietario de vehículos			
Adelmo Delgado	Gerente	Empresa de Transportes Posope Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada	Chiclayo	Medio
Jose Vásquez	Gerente General	Mochica Express S.A.C.	Chiclayo	Medio
Ernesto Samuel Magaña Huancoccallo	Gerente	Empresa de Transporte Inkas Express S.A.	Cusco	Medio
Pedro Taype Chauca	Gerente	Empresa de Transporte Nueva Generación Arcoiris S.A.	Cusco	Medio
Richer Quiñones Guzmán	Gerente General	Empresa de Transporte C-4M S.A.	Cusco	Medio
Cleve Sánchez	Gerente	Express Transcondor SRL	Iquitos	Alto
Elías Sánchez	Gerente	Empresa de Transporte El Dorado	Iquitos	Medio
Diego Matta	Gerente	Empresa de Transportes y Servicios Virgen Rosa Mística	Iquitos	Bajo
Reynaldo Ramirez	Sub gerente	Empresa de Transportistas Unidos Superstar SRL	Piura	Alto
Juan Aynor Colcas Vargas	Gerente General	Empresa de Transportes 6M BUS S.A.A	Piura	Medio
Ronal Chura	Gerente General	E.T. Servicios & Transporte de Pasajeros Guadalupe S.A.	Piura	Bajo
Carlos Blas	Gerente	Nuevo California S.A.	Trujillo	Alto
Flor Nolasco	Presidenta	E.T. El Ícaro	Trujillo	Medio
Linian Avanto	Gerente	Moderno Cielo Azul S.A. S.A.	Trujillo	Bajo

Elaboración: Propia

Cuadro N° 11: Entrevistas realizadas a representantes de empresas consideradas casos de éxito (empresas habilitadas con autorizaciones administrativas)

Nombre	Cargo	Empresa
Edgar Ramírez	Director – Gerente de Empresa de Transporte satélite	<ul style="list-style-type: none"> Urbanito
Otto Augusto Sarmiento Garcés	Gerente General de Lima Vías, empresa concesionario del Metropolitano.	<ul style="list-style-type: none"> San Francisco de Asís de los Olivos Realidad Express Proyecto Las Flores.
Polo Perez	Presidente del Grupo Polo: cada empresa tiene una ruta.	<ul style="list-style-type: none"> Santa Rosa de Lima Inversiones y Representaciones POLO SAC. Consorcio VIA
Rainer Hue	Director Gerente	ETUL 4
Samuel Aguilar	Gerente General	Transporte Nueva América

Elaboración: Propia

7.1.1. Arequipa

A continuación, se presenta la información sistematizada del contexto del sistema de transporte urbano de Arequipa y de la situación de las empresas siguiendo las pautas del modelo conceptual propuesto en la sección 6.

7.1.1.1. Situación del Sistema de Transporte Público Urbano

Problemática General

La ciudad de Arequipa inició la implementación de su SIT sobre la base de un proyecto de inversión pública, que estableció la necesidad de un proyecto estructurante troncal operado sobre la base de un BRT y rutas complementarias por zonas que entrarían en un proceso de optimización gradual para reducir la excesiva superposición de rutas.

En ese marco, la Municipalidad Provincial de Arequipa licitó y adjudicó 11 concesiones (10 en zonas alimentadoras y una troncal). Tras diferentes procesos de resolución de controversias; actualmente, 10 empresas están habilitadas y han iniciado la fase de preoperación en el marco de 10 contratos de concesión y la empresa ganadora de una de las dos rutas troncales previstas no ha iniciado la fase de pre-operación.

El proyecto estructurante en modo BRT nunca se implementó. El MTC propuso ejecutar un Monorriel en el mismo trazo propuesto para el BRT, que fue descartado por un informe técnico elaborado por Proinversión. En ese mismo informe se recomendó que el proyecto estructurante sea un Tranvía. Actualmente, ya se ha elaborado el perfil etapa 1 del Tranvía y el MTC ha firmado convenios marco y específicos para la realización de los estudios de Perfil etapa II y del expediente técnico. La propuesta del SIT incluye el desarrollo de rutas complementarias que tendrían que ser potenciadas para que cuenten con una velocidad comercial competitiva.

El proyecto del SIT de Arequipa incluía la creación de una entidad autónoma que se denomina Instituto del Sistema Integrado de Transporte de Arequipa (SITransporte) y que está en fase de implementación. SITransporte requiere completar su cuerpo de inspectores y reforzar sus equipos de especialistas para poder lograr una adecuada implementación del SIT.

En Arequipa se intentó una licitación pública para contar con un sistema de recaudo privado, pero el proceso está excesivamente demorado. Actualmente, se está evaluando implementar el cobro electrónico del sistema a través de un Proyecto de Inversión Pública. La renovación gradual de flota debe ejecutarse en la fase de operación que está condicionada a la existencia de un sistema de recaudo electrónico.

En Arequipa, la congestión está causada, principalmente, por el excesivo número de unidades de taxis. La congestión del tránsito se agrava porque muchas vías no tienen un mantenimiento adecuado estando en condiciones regulares con rajaduras y baches. La señalización horizontal existe en la mayoría de avenidas importantes, pero sólo está parcialmente en buen estado, la señalización de tránsito vertical es mínima y sólo una minoría de intersecciones tiene señalización completa, caseta policial y semáforos.

Por otro lado, los servicios de transporte público cuentan con vehículos antiguos (la renovación de flota se inicia en la etapa de operación siempre que esté en funcionamiento un sistema de recaudo con cobro electrónico) y se caracteriza por una desregulación con una gran sobreoferta de vehículos, de los cuales la mayoría son taxis (con autorización o informales) en toda la ciudad.

El crecimiento poblacional ha densificado los distritos metropolitanos. Este crecimiento ha sido mayor que la extensión de las rutas de transporte público. Por ello, existen zonas con problemas de atención con respecto a las frecuencias u horarios de atención del transporte público urbano

porque las operadoras cubren a la demanda usualmente solo en horas pico. Esta problemática, ha generado que las operadoras de transporte no lleguen a todas las zonas, debido a que el acceso a algunas es problemático. Estas zonas cuentan con vías de tierra o con pendientes inclinadas, lo cual dificulta la integración de viajes.

Planificación

Actualmente, se cuenta con el diagnóstico del PMUS elaborado con apoyo de la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD). Los estudios, como se planificaron, no se pudieron realizar debido a las restricciones que se ha dado por la pandemia, pero se realizó un muestreo de datos de conteos vehiculares y origen-destino para poder construir el modelo actualizado de transporte, que fue complicado de formular sobre todo en zonas donde no existía malla vial. El proyecto ha visto la necesidad de ampliar la cobertura de las rutas, porque el PRR que tiene más de 10 años de antigüedad.

Los principales componentes del SIT de Arequipa, aprobados en la ordenanza municipal de Arequipa N° 1142, son los siguientes:

- Servicios integrados de transporte troncal (operación masiva), servicios alimentadores, servicios estructurantes, servicios complementarios u otros que pudieran crearse durante su desarrollo.
- Plataforma tecnológica comprendida por la unidad de recaudo control y gestión de flota, información al usuario, y prioridad semafórica.
- Infraestructura de transporte público, señalización, señalética y de accesibilidad al SIT.
- Entidad gestora especializada a cargo de la gestión y administración del SIT.

Diseño de Rutas

Entre el año 2009 y el año 2019, el número de rutas y el tamaño de la flota se han reducido. Las rutas han pasado de 243 a 214 y la flota se ha reducido de 5,100 unidades a 2,388.⁵¹ La implementación de los contratos de concesión se inició con 214 rutas preexistentes. Las empresas concesionarias han realizada una optimización parcial en sus zonas y, actualmente, las rutas se han reducido a 160. El objetivo de SITransporte, entidad a cargo de la habilitación y supervisión de los contratos de concesión, es continuar la optimización hasta contar con 79 rutas.

Actualmente, está en proceso la actualización el PRR que debe orientar los futuros rediseños de las rutas y operaciones de los concesionarios. En relación a la superposición de rutas, esto persistirá, pero con la optimización prevista se superará el problema y quedaría sólo un 40% de superposición. La propuesta del SIT incluye el desarrollo de rutas complementarias que tendrían que ser potenciadas para que cuenten con una velocidad comercial competitiva.

Grado de Integración

En Arequipa todo el recaudo es manual y pocas empresas tienen boletaje integral y caja centralizada. Aún no hay integración tecnológica ni tarifaria. Se está evaluando la posibilidad de implementar la integración tecnológica sobre la base de un proyecto de inversión pública, para dotar de validadores y tarjetas a todas las empresas concesionarias. En el perfil etapa 1 del Tranvía se ha propuesto una integración tarifaria con una tarifa plana equivalente a S/ 1.5.

Fortaleza Institucional

La Municipalidad Provincial de Arequipa se propuso implementar una entidad autónoma que se denomina SITransporte como el componente institucional principal en el proceso de implementación del SIT. SITransporte está a cargo del transporte regular. SITransporte requiere formar un cuerpo de inspectores y reforzar sus equipos de especialistas para poder lograr una adecuada implementación del SIT. Dentro los especialistas requeridos, las prioridades se focalizan en la necesidad de mayor cantidad de profesionales especializados en el área de

⁵¹ Municipalidad Provincial de Arequipa (2020). Plan Estratégico Institucional del Instituto del Sistema Integrado de Arequipa (SITransporte) 2020-2023. p.17.

operaciones (que cuenta con sólo un ingeniero de transporte y en el área legal. Los abogados de SITransporte son jóvenes, están en proceso de formación y no cuentan con suficiente experiencia en APP.

El resto de las funciones de transporte y tránsito están asignadas a la Gerencia de Transporte Urbano y Circulación Vial de la Municipalidad Provincial de Arequipa (GTUCV), que está a cargo de regular el transporte especial (taxis, movilidad escolar, transporte de trabajadores y transporte turístico). Esta gerencia tiene su propio cuerpo de inspectores que colabora con las tareas de SITransporte.

Condiciones Técnicas del Parque Automotor del Transporte Público

Entre 2009 y 2019 la mayoría de unidades superaban los 20 años de antigüedad.⁵² En el año 2020 había 1633 buses, 508 coásters y 183 combis (2,324 unidades en total) según el Diagnóstico Operativo y Plan de Acción de la Política Nacional de Transporte Urbano del MTC (2022). Actualmente, y con el inicio de la implementación del SIT y los contratos de concesión ha empezado una reducción gradual del promedio de edad de la flota pública.

El SIT de Arequipa cuenta con 1300 buses acreditados, es decir que tienen una tarjeta y que cumplan con las especificaciones técnicas mínimas correspondientes a la fase de preoperación. Además, aproximadamente 700 unidades están en proceso de revisión, porque algunas no cuentan con la póliza del seguro o alguno de otros requisitos exigidos.

Calidad de servicio

Actualmente, se estima que la velocidad promedio en transporte público alcanza sólo 14.3 km por hora y los accidentes equivalen a 21.1 muertos por cada mil vehículos. Además de la lentitud del viaje, hay unidades incómodas para los usuarios. Respecto al trato a los usuarios, el mismo depende del nivel de organización y manejo empresarial de cada empresa.

En relación al monitoreo del servicio de transporte público en la ciudad; actualmente, se está realizando a través de visitas de campo o recibiendo las quejas de los usuarios. No existe un sistema de monitoreo de la calidad de los servicios.

Los horarios de cada ruta están establecidos de acuerdo a fichas técnicas. Los horarios se dan entre las 6am hasta las 10pm, pero en algunas zonas salen los buses desde las 5am, incluso en algunos casos salen a las 3am. Es decir, operan más allá de los horarios obligatorios regulados en los contratos de concesión. El operador troncal que no ha iniciado pre-operación plantea la posibilidad de brindar servicio las 24h, pero la adenda que habilitaría este servicio no está firmada.

Nivel de cobertura del servicio y facilidades para la población en zonas alejadas

En zonas alejadas, la oferta de transporte es brindada por informales y fundamentalmente por las llamadas "loncheritas" (combis pequeñas con tres filas de asientos, más o menos para 9-10 personas), que cobran entre 2 y 3 soles por el servicio. Es decir, la población en zonas alejadas debe pagar más por transportarse y esta población suele ser la de menor nivel de ingresos. Según la ENAHO, la población que gana entre S/1,500 y S/ 1,999 gasta el 25.8% de sus ingresos en transporte, mientras que los que ganan más de S/7,000 soles gastan sólo el 8.8% de sus ingresos en transporte.

Calidad y Cobertura de la Infraestructura

Según el análisis realizado en el PEI del Instituto del SITransporte 2020-2023, los principales problemas de la infraestructura vial que afectan el transporte público en Arequipa son los siguientes:

⁵² Municipalidad Provincial de Arequipa (2020). Plan Estratégico Institucional del Instituto del Sistema Integrado de Arequipa (SITransporte) 2020-2023. p.17.

- Condiciones inadecuadas de la red vial urbana
- Deficiencias en la señalización y en la infraestructura de paraderos
- Ineficiencia en el esquema de rutas de transporte público
- Bajas condiciones técnicas vehiculares

Respecto a las condiciones inadecuadas de la red vial urbana, la ciudad de Arequipa cuenta con una red vial de aproximadamente 1,040 km; distribuidos en deficientes vías troncales, anillos viales y vías colectoras. En Arequipa Metropolitana y en los bordes de la ciudad, el sistema vial consta de calles amplias que varían desde 2 hasta 8 carriles, de tipos arteriales, colectoras además de las locales que conectan a los distritos. El PDM ha diagnosticado una baja conectividad entre las diferentes zonas de la ciudad. Las vías más articuladoras son las avenidas Ejército-Aviación la avenida Mariscal Castilla y la Vía 54 en el Cono Norte. También son importantes, la Vía de Evitamiento y la Variante de Uchumayo.

El proyecto estructurante más importante que se está implementando es la Construcción de un Corredor Exclusivo y Obras Complementarias para un Sistema de Transporte Masivo para la Troncal 1 del SIT en la Ciudad de Arequipa basado en un Tranvía.

En relación a la infraestructura de paraderos, actualmente se ha ejecutado toda la infraestructura requerida de los puntos de parada principales y secundarios, los cuales cuentan con estructuras metálicas completas, que facilitan los transbordos entre diferentes modos de acuerdo a las necesidades de la operación troncal, pero hay dos tramos (Av. Goyeneche y la Av. Progreso) en los que no se han realizado porque ha habido mucho enfrentamiento con los usuarios, debido a que se parten las veredas y tapan los negocios.

En las demás rutas concesionadas (complementarias a la troncal) aún no se ha implementado paraderos, pero se cuenta con el estudio. El SIT requiere 2,200 paraderos y se requiere invertir S/ 2.8 millones si se implementan sólo con la inversión más básica (postes con señalización). Sitransporte estima que se requerirían S/53 millones si se implementaran con infraestructura completa y S/36 millones si se ejecuta infraestructura completa en paraderos principales. Respecto a la distancia de los paraderos, el esquema incluiría el concepto de separación entre 300 y 400 metros cada paradero.

Calidad del Marco Regulatorio Regular

Los funcionarios de las autoridades de transportes de Arequipa, consideran que las ordenanzas dadas en el marco del RNAT requieren ajustes para optimizar la fiscalización y lograr una mejor aplicación de los procedimientos administrativos sancionadores. De otro lado, la ordenanza actual de creación de SITransporte, ha creado a esta institución como una OPD (Organismo Público Descentralizado), pero debería ser una ODE (Órgano Desconcentrado) y la ley da una opción de que sea especial para que tenga autonomía en su gestión. Eso debería ser ajustado en la misma ordenanza.

Títulos habilitantes

En Arequipa, gracias al PRR, los títulos habilitantes responden a modelos operacionales adecuados (concesiones) lo cual conllevará un proceso de renovación de vehículos cuando se inicie la etapa de operación.

Todos los títulos han sido entregados a través de licitaciones y concesiones. Algunos operadores tradicionales han interpuesto un proceso judicial y a algunas empresas se les ganó en los procesos. En otros casos, el Poder Judicial ha reconocido derechos de pocas unidades con placas específicas. Sin embargo, por el periodo que ha pasado, quedan operativas muy pocas de las unidades que ganaron juicios y los tramos son muy pequeños.

En las rutas en donde sí se presentan dificultades es en las rutas interurbanas, porque lo que se planteó es que, al salir de la ciudad, su terminal tendría que estar en una zona de alimentación

del sistema.

De otro lado, existen entre 40 y 50 unidades M-3 informales sin título que operan informalmente. No obstante, la mayoría de unidades ilegales que han invadido el transporte urbano son las pequeñas, como los colectivos que solo salen en horas pico o en la noche y se les consideran un mal necesario ya que son las que se quedan hasta tarde y llegan a zonas alejadas o poco concurridas.

Capacidad de Fiscalización

La fiscalización lo desarrolla la Subgerencia de Transporte y Circulación Vial. Si bien tienen como contratados 80 inspectores de transporte, más de 10 hacen trabajo administrativo. Los 70 fiscalizadores restantes trabajan en dos turnos de 35. En la avenida Jerusalén, que es una ruta exclusiva para el transporte público, hay personal en el control en estos puntos, como en algunas entradas donde fiscalizan que los taxistas respeten el "Pico y Placa". Entonces los que quedan para fiscalizar el transporte regular, el transporte especial y el transporte de carga son aproximadamente 25 fiscalizadores por turno. Esta limitada capacidad de fiscalización del transporte informal es el principal reclamo de los concesionarios. Para lograr una fiscalización óptima en la ciudad, los equipos técnicos de la ciudad han estimado que faltan aproximadamente 200 fiscalizadores, es decir 100 por turno.

Gestión del Tráfico

En Arequipa, existen problemas severos en la gestión del tráfico. Uno de los Objetivos planteados por el PDM de Arequipa 2016-2025 es la reorganización del tráfico y del transporte de pasajeros. El PDM considera que el SIT es el germen de las actuaciones de transformación de la movilidad metropolitana que necesita Arequipa. El objetivo de la propuesta del Sistema Vial Urbano es establecer un sistema de redes viales, que satisfaga la demanda de tránsito y transporte actual y futura que garantice la interrelación entre los diferentes sectores del área urbana, así como la vinculación de esta con el resto de la Región del país.

Según el PDM, la semaforización debe ser más integrada. Actualmente, hay un déficit de semáforos y se requiere un centro de control y una sala de monitoreo. En el año 2019, en Arequipa se iniciaron coordinaciones para la sincronización de semáforos en las avenidas con mayores niveles de congestión (av. Ejército, Metropolitana, Mariscal Castilla, entre otros) y actualmente, existe un proyecto llamado Smart City de ITS que desarrollaron los coreanos y que está en cartera. Los coreanos plantearon el proyecto (valorizado en US\$108 millones) y una primera fase de poco más de US\$30 millones.

Orientación y Atención a los usuarios

Se cuenta con una página web en la fase de lanzamiento. Esta área, la cual es apoyada por GIZ, se está implementando recién porque faltan equipos, así como personal informático para lanzar la plataforma donde se pueda comunicar las rutas a los usuarios. Debe haber un proceso de alimentación conjunta donde se puedan recibir las quejas o sugerencias de los usuarios y se pueda hacer el monitoreo de la mejora de esta cobertura.

Por otro lado, existen iniciativas privadas interesantes. La empresa del nivel alto, cuyos representantes fueron entrevistados, han desarrollado dos aplicativos para usuarios, los cuales permiten ver la ubicación del vehículo y ver qué ruta tomar según el destino elegido. Eso se hizo sin ayuda de la municipalidad. Asimismo, en los vehículos ponen un número para quejas y poseen controladores de piso en varios paraderos para atender y guiar al usuario.

7.1.1.2 Situación de las operadoras de transporte urbano

Modelo de negocio

Las empresas de transporte regular han iniciado la transición en el marco de contratos de concesión. Las empresas mejor organizadas son dueñas de parte de la flota y tienen boletaje

integral, pero aún operan con propietarios bajo un esquema de comisiones u otras modalidades. La propiedad de la flota será de las empresas de forma gradual y por renovación de flota, según compromisos de cada contrato. El boletaje integrado sólo se ha implementado en los ingresos de flota propia de las dos empresas mejor organizadas.

A pesar de que algunas empresas se encuentran en transición a una adecuada gestión empresarial, el modelo predominante es el denominado “comisionista afiliador”, en el cuál la flota no es propiedad del concesionario y no se manejan los ingresos de manera eficiente al no haber caja centralizada⁵³ ni boletaje integral.

Visión empresarial

Respecto a la visión empresarial, las inversiones futuras se enfocan en lograr cumplir con la renovación de la flota cuando pasen a la fase de operación y en lograr una mayor rentabilidad al concluir con la optimización de las rutas. Las empresas mejor organizadas tienen planes de invertir en flota y en un grifo.

Control de operaciones y programación de operaciones

Entre el 40% y 50% de las empresas cuentan con GPS instalados en las unidades, pero no están cumpliendo con las condiciones mínimas de enviar el “flasheo” cada minuto al centro de control de la Municipalidad. La empresa Transcayma SAC –que es una de las dos empresas líderes de la ciudad-; cuenta con una plataforma llamada Abexa Cloud, mediante la cual administran la flota. Tienen GPS en los 170 vehículos. Los GPS de los vehículos envían información que es administrada por la plataforma. Con ella se puede programar, controlar las frecuencias y verificar los recorridos.

Grado de Cumplimiento de Normas de Transporte y Tránsito

El RNAT, las ordenanzas provinciales del transporte regular y los contratos de concesión establecer las pautas para regular el transporte público en Arequipa. Las empresas concesionadas incumplen con sus compromisos y obligaciones, invadiendo rutas de otros concesionarios (por ejemplo, C-2 invade a C-4, C-5 invade a C-6), y también realizando modificaciones de las rutas. En segundo lugar, se infringen las frecuencias del servicio (algunas empresas de transporte no culminan el tramo final de las rutas establecidas). Esto se debe, principalmente, a que las unidades de transporte prefieren las zonas más densas (mayor número de pasajeros).

Estado de la flota

Actualmente, los 1300 buses acreditados cumplen con especificaciones mínimas. Por lo que se podría decir que de las 2200 unidades aproximadamente, 1300 se encuentran en un estado relativamente adecuado. La mayoría de unidades se refaccionaron antes de ser certificadas en el contexto de los contratos de concesión. Algunas de estas unidades están en mal estado. Entre las empresas líderes, algunas operan con flota relativamente nueva. Transcayma SAC cuenta con el 80% de su flota M3 en buenas condiciones, pues dicha flota fue adquirida después del año 2016.

Propiedad de la Flota

Los representantes entrevistados de las autoridades de transporte en Arequipa y de las empresas coinciden en que en Arequipa hasta el 2013 las empresas no eran dueñas de la flota y predominaba el modelo comisionista-afiliador puro.⁵⁴

⁵³ Enfoque & GIZ (2021). Informe N° 4 “Lecciones Aprendidas” Durante la elaboración del Manual de Operaciones del SIT Arequipa.

⁵⁴ Quilca, P. (2013). *Caso de estudio: empresa de transporte público de pasajeros y servicios Los Pioneros S.A., análisis de las alternativas de inversión actual y futura para la empresa de transporte público de pasajeros pioneros s.a. del distrito de Cayma, dentro del contexto del Sist. Integrado de Transp. de la Ciudad de Arequipa*. Universidad Nacional de San Agustín.

Actualmente, la mayoría de empresas no cuenta con flota propia, aunque algunas tienen cierta cantidad de buses (3 o 4) propios y la mejor organizada tiene aproximadamente un tercio de su flota a nombre de la empresa. En relación a las perspectivas para que las empresas sean propietarias de la flota en un futuro, se estima que en promedio se incorpora como flota propia el 20% cada año. Se espera que todas las unidades pertenezcan a las empresas al finalizar el quinto año de operación. La mejor empresa (Transcayma SAC) maneja 50 buses (de propiedad de los socios) con contratos de arrendamiento y los otros 120 vehículos –que son de terceros-, operan aportando comisiones. Las demás empresas tienen muy pocas unidades propias. Por ejemplo, la Empresa de Transporte C7: Paucarpasa tiene solo 3 o 4 unidades de propiedad de la empresa de un total de 230 vehículos.

Gestión y mantenimiento de la flota

Los representantes entrevistados de las autoridades de transporte y de las empresas coinciden en que la gran mayoría de empresas no tienen un taller de mantenimiento que brinde servicios de forma centralizada. Las mejores empresas sólo han implementado una estrategia de mantenimiento centralizado en una parte de la flota de los socios, pues sobre esas unidades tienen un relativo mayor control. Por ejemplo, la Empresa de Transporte Público de Pasajeros y Servicios Los Pioneros S.A. (ETRAPSA) sigue el modelo comisionista afiliador, el cual fragmenta el mantenimiento de la empresa y señala que hay propietarios de vehículos que tienen establecido (por días) los tiempos o ciclos de mantenimiento preventivo (lo cual les permite reducir los ciclos de mantenimiento correctivo), mientras que otros son deficientes en lo referente a la planificación sobre el mantenimiento preventivo. Transcayma SAC realiza mantenimiento preventivo para los 50 vehículos de los socios de la empresa en un área que tienen destinada a ello. Los demás vehículos bajo responsabilidad de los propietarios no cuentan con mantenimiento preventivo ni correctivo centralizado, sino que cada propietario asume la responsabilidad del mantenimiento de forma individual.

Acceso a Créditos

Durante la pandemia, los empresarios que compraron flota tuvieron que reestructurar sus préstamos, pero éstos siguen comprando flota en el marco de las concesiones con la ayuda de créditos, es decir, no se ha detenido la renovación. Los empresarios entrevistados explican que conseguir el financiamiento fue difícil en el contexto de la pandemia, pero, con el levantamiento de restricciones, han empezado a acceder a nuevos créditos. Sin embargo, los gerentes de las empresas coinciden en señalar que el precio de la tarifa (1 sol) sigue afectando y esto hace que los créditos no se den en la misma magnitud que antes.

Una de las mejores empresas (Transcayma SAC) señala que con Scotiabank, banco en donde tienen las cuentas de la empresa, no es viable acceder al crédito ya que ofrecen tasas de 18% por una equivocada percepción de los riesgos. Por ello, están coordinando con DIVE MOTORS para la renovación de flota la posibilidad de obtener crédito del proveedor. La Empresa de Transportes C7: Paucarpasa no planea por el momento acceder al crédito debido al alto costo del mismo.

Por otro lado, una alternativa para operar con flota renovada es el leasing. Huamaní (2020), en su análisis de la empresa de transporte urbano Transporte Unión AQP S.A., señala que el leasing incluso puede ser más rentable que un crédito.⁵⁵ Sin embargo, en los contratos de concesión de Arequipa, aún no se consideran los vehículos adquiridos a través de leasing como una forma de propiedad como si sucede en Lima en los contratos de concesión de los Corredores Complementarios.

Implementación del Boletaje Integrado y Esquema de Recaudo

Los mecanismos de cobro a los pasajeros son manuales al 100% y se basan en el modelo de chofer y cobrador (40%) o solo un chofer-cobrador que cumple con ambas funciones (más del

⁵⁵ Huamani, J. (2020). *El leasing como alternativa de financiamiento y su relación con la rentabilidad de la empresa de Transporte Unión AQP S.A.* Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

60%). Tres empresas concesionarias (C3, C9 y C7) desean optar por un recaudo electrónico, pero SITransporte no les ha permitido operar el cambio, pues la autoridad desea implementar un sistema único de recaudo.

Transcayma SAC tiene boletaje integrado en los 50 vehículos que maneja la empresa, aunque sigue habiendo una fuga de ingresos ya que el cobro es manual y realizado por los choferes. Para resolver eso, están negociando la compra de validadores. En los otros 120 vehículos, no hay boletaje integrado y la empresa recauda por comisiones. Las demás empresas de Arequipa tienen muy pocas unidades propias y ninguna tiene boletaje integral.

Contrato de Trabajo

Algunas empresas cuentan con un número muy minoritario de choferes en planilla y la mayoría, simplemente, no tiene choferes en la planilla. Transcayma SAC es la que más ha avanzado en la formalización del contrato laboral y ha alcanzado 40 choferes en planilla.

Cumplimientos Tributarios

Pocas empresas llevan una contabilidad ordenada y muy pocas pagan impuestos a la renta significativos. Las empresas, en el marco de los contratos de concesión, deben presentar sus estados financieros trimestralmente, pero no están registrando los gastos ni los ingresos como se debe. En general, SITransporte no reportan el nivel de ganancias y pérdidas apropiadamente.

Algunas empresas declaran sus ingresos, pero la mayoría, al no tener boletaje integrado no registra ingresos de magnitud considerable, ya que la mayor parte del recaudo la administra cada propietario. Por ejemplo, Transcayma SAC solo registra los ingresos por boletos completos de la flota que es de propiedad de los socios de la empresa (50 unidades de 170).

Nivel de Capacitación de Choferes

Mayoría de capacitaciones (mensuales o bimensuales) son realizadas por la Municipalidad Provincial de Arequipa. Sólo las empresas mejor organizadas complementan capacitaciones. Por la pandemia, muchas de las capacitaciones fueron virtuales con presencia reducida de participantes y una empresa identificó que había cierto grado de desatención por parte de los choferes durante las capacitaciones.

Nivel de inclusión

La mejor empresa menciona que en sus capacitaciones se resalta la importancia de que a los usuarios vulnerables se les trate de manera especial y que no deben cobrarles pasaje si cuentan con el carnet que certifica su condición de discapacidad.

En general, las empresas entrevistadas no tienen una política de inclusión de mujeres, aunque no las excluyen si postulan a puestos administrativos, de choferes o de cobradores. La mayoría del personal femenino está en el área administrativa. Los choferes son, en su gran mayoría, hombres y es frecuente encontrar algunas cobradoras mujeres, aunque son pocas.

7.1.2. Ayacucho

7.1.2.1 Situación del Sistema de Transporte Público Urbano

Problemática General

Según el diagnóstico elaborado en el documento: “Servicio de Consultoría para Alineamiento estratégico, implementación y valorización económica de los procesos de gestión del transporte urbano sostenible a cargo de la Municipalidad Provincial de Huamanga”, elaborado por DEE para la GIZ, los principales problemas son:

- Alta informalidad en el transporte urbano.
- Servicios de transporte no integrados.

- Débil organización de los prestadores del servicio de transporte urbano formal.
- Deficiente planificación de la implementación de las rutas de transporte urbano.
- Insuficiente cobertura del servicio de transporte urbano público en zonas de población vulnerable.

La Municipalidad Provincial de Huamanga no ha priorizado el diseño y financiamiento de proyectos de infraestructura para el transporte público. Esto sumado a la baja calidad del servicio explica un reparto modal donde se muestra que la mayor parte de la población de Huamanga prefiere moverse caminando (25%) y a través de otros modos de viaje. Por ello, el 58% de viajes no se realizan en transporte regular.

Planificación

El PMUS ha sido recientemente aprobado. El PMUS de la Provincia de Huamanga es la principal herramienta de planificación de transporte para la ciudad de Ayacucho, compuesta por los distritos de Ayacucho, Andrés Avelino Cáceres, Carmen Alto, San Juan Bautista, Jesús Nazareno y Tambillo. El Plan es diseñado a nivel estratégico sobre la base de las necesidades de transporte de las personas y mercancías para lograr el bienestar de sus habitantes y visitantes, mejorando su calidad de vida, dentro de los nuevos conceptos de sostenibilidad. El propósito del PMUS es obtener un plan integral coordinado sobre los diferentes modos de transporte, priorizando al transporte público, el movimiento de los peatones y los viajes en bicicletas, de tal forma que se reduzcan las brechas en la movilidad e infraestructura del transporte de las personas.

Los formuladores del PMUS, sobre la base del análisis de la expansión urbana del Área Metropolitana de Huamanga proponen trabajar los siguientes horizontes para el Plan:

- Corto plazo de 5 años, es decir, Huamanga al 2025
- Mediano plazo de 10 años, Huamanga al 2030
- Largo Plazo de 20 años, Huamanga al 2040

En el marco del PMUS, se han definido los componentes del SIT de Huamanga que son los siguientes:

- Ruta Troncal
- Ruta Alimentadora: 6 rutas
- Implementación de Patios - Talleres: 2 Patios – Talleres (4-5)Ha

Diseño de Rutas

En Huamanga nunca hubo un PRR concordante con un PMUS. Según el diagnóstico del PDU de la ciudad de Ayacucho, la mayoría de las rutas se superponen por el centro de la ciudad a lo largo de los distritos metropolitanos en donde se concentran las actividades económicas. Las frecuencias de las diferentes rutas oscilan entre 3 y 20 minutos y el número de flota de cada ruta fluctúa desde 6 hasta 31 unidades. En las avenidas con más afluencia de transporte público, el volumen máximo por sentido estimado en el PDU fue de 540 vehículos. Actualmente, la flota autorizada de transporte regular es de aproximadamente 480 vehículos en las 19 rutas autorizadas. Además, según la línea de base del PEI de la Provincia de Huamanga, sólo el 50.8% de los vehículos de transporte regular cumplen con las normas y se esperaba que el indicador mejore en el 2020 alcanzando el 59%.

Dentro de las características generales del transporte público habilitado a través de autorizaciones administrativas en la ciudad de Ayacucho se tiene la presencia de rutas superpuestas, principalmente las que circulan por el Centro. Esto genera la sobreoferta del servicio en algunas zonas. Además, existe oferta de servicio muy limitada perjudicando a las familias de bajos ingresos que son las más afectadas.

Todas las rutas transitan por el centro histórico, en cuyos alrededores hay jirones de un solo carril donde transitan hasta 12 rutas en una sola avenida y generan caos vehicular. En el PMUS, se

ha planteado la implementación de rutas alternas para descongestionar el centro. El Plan tiene un eje principal con 6 alimentadores, es decir, hay una jerarquización. Las rutas actuales no están jerarquizadas.

Grado de Integración

No existe una integración física, tecnológica ni tarifaria entre servicios de transporte motorizados en la ciudad de Huamanga. Los mecanismos de cobro a los pasajeros son manuales y se basan en el modelo de chofer y cobrador o solo un chofer que cumple con ambas funciones (Chofer-cobrador). Ninguna empresa usa tarjetas ni validadores ni otro dispositivo electrónico para realizar el cobro. Por último, el servicio de transporte público en la ciudad de Huamanga tiene un sistema de tarifas negociables.

Fortaleza Institucional

En la Municipalidad Provincial de Huamanga, las funciones de transporte y tránsito están asignadas a la Gerencia de Transporte (GT), la misma que está conformada a su vez por dos subgerencias, la Subgerencia de Control Técnico del Transporte Público y la Subgerencia de Tránsito y Seguridad Vial. Esta gerencia necesita de un mayor número de profesionales especializados en transportes y tránsito en ambas subgerencias, pues la mayoría del personal está conformada por técnicos de sistemas, computación y secretariado. Es decir, el número de especialistas es insuficiente para liderar cambios significativos.

Se requiere convertir a la GT en una Autoridad Fortalecida o Gerencia de Movilidad Urbana Sostenible con todas sus funciones y capacidades. Para ello, la Municipalidad Provincial de Huamanga está en proceso de reestructurar todas las funciones y procedimientos de transporte urbano y tránsito, de modo de poder proponer una modificación en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad para fortalecer a la nueva autoridad de transportes.

En conclusión, se requiere fortalecer la Institución, ya que actualmente la estructura organizacional no es suficiente para implementar el PMUS. Por ello, en el mencionado Plan, está propuesta una reorganización de la gerencia y se plantea contar con un mayor personal capacitado, más técnicos y más inspectores. También debe potenciarse la capacidad de ejecutar proyectos de infraestructura vial, de ciclovías o de gestión de tráfico.

Condiciones Técnicas del Parque Automotor del Transporte Urbano Público

Según la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), el parque automotor del departamento de Ayacucho al año 2018 es equivalente a 5,918 vehículos. No obstante, la tendencia del crecimiento del parque automotor en la región da una idea de la evolución de la tenencia de vehículos en la ciudad principal de la región. El parque automotor a nivel nacional se ha incrementado en más de 58% en los últimos 10 años (año base 2011), mientras que, en Ayacucho, se observa no solo un estancamiento, sino una reducción de la cantidad de vehículos. La retracción del parque automotor se vuelve una oportunidad para poder fortalecer y fidelizar a la población en el transporte público. Las cifras para Huamanga indican que el número de vehículos solo alcanza el 0.2% del total Nacional.

Según los datos de volumen vehicular obtenidos en el PDU de la ciudad de Ayacucho, el volumen de vehículos es de 573 por hora sentido en las vías más congestionadas. El volumen de pasajeros es equivalente a 526 pasajeros por hora sentido y la vía con más afluencia es el Jirón Libertad.

La flota de transporte público tiene 180 unidades en total. La regulación del límite máximo de antigüedad de vehículos establece que en Huamanga solo pueden circular máximo carros de 22 años, pero muchas unidades tienen edades superiores al límite y no han sido retiradas para no afectar la provisión del servicio de transporte urbano regular.

Calidad del Servicio

Según el documento: "Propuesta de Diagnóstico y Formulación de Objetivos Estratégicos y Metas de la Hoja de Ruta 2021-2025", elaborado por DEE para la GIZ, la velocidad promedio de circulación dentro del Centro Histórico de Huamanga en hora valle es de 20km/h y en horas punta es de alrededor de 10km/h.

En relación al monitoreo de la calidad del servicio de transporte público en la ciudad, la Municipalidad de Huamanga no cuenta con un sistema que permita contar con datos de seguimiento de los indicadores de calidad de servicio a los usuarios.

Con respecto a los horarios de cada ruta, estos están establecidos de acuerdo a las resoluciones que habilitan las autorizaciones administrativas. La mayoría de los horarios rigen entre las 4am y las 10 pm, pero el horario no se cumple porque en la noche baja la demanda y desde aproximadamente las 9pm hay poca oferta de carros. En la noche aparecen combis informales/ilegales que subsanan el déficit de atención, pero estos son vehículos de inferiores condiciones técnicas que la flota habilitada.

Nivel de Cobertura del servicio y facilidades para la población en zonas alejadas

En Huamanga, existe una exclusión del servicio en las zonas periféricas que genera diferencias en el porcentaje de gastos de transporte urbano en relación con los ingresos familiares. Adicionalmente, como se menciona en el PDU de Ayacucho, una gran cantidad de calles no se cuenta con rampas que permitan la movilidad de personas con discapacidad. A esto se le suma que en Huamanga no hay vehículos M3, y los vehículos M2 que hay tampoco cuentan con los mecanismos necesarios para brindar el servicio a personas con discapacidad.

Dado que la ciudad de Ayacucho ha crecido más rápido que la extensión de las rutas de transporte público, no se atienden muchos deseos de viaje. Por ello, la población más afectada es la de la periferia pues sus gastos de transporte en relación a sus ingresos son mayores debido a que hacen uso de taxis o mototaxis para llegar hasta las zonas que cuentan con transporte urbano. En el segmento que gana entre S/ 1,500 y S/ 2,999 mensuales el gasto en transporte equivale al 10.26% de los ingresos, mientras que la población que gana más de S/ 7,000 sólo gasta el 6.4% en transporte según la ENAHO.

Calidad y Cobertura de la Infraestructura

Según el análisis realizado en el diagnóstico del Plan de Desarrollo Urbano (PDU), los principales problemas relacionados a la infraestructura vial que afectan el transporte público de la ciudad de Huamanga son los siguientes:

- La red vial de la ciudad de Huamanga está compuesta fundamentalmente por vías angostas cuyos anchos permiten una vía de 1 y 2 carriles de circulación. Las vías de 4 carriles son muy escasas y representan pequeños tramos.
- Las veredas son muy angostas, o no existen. Existen anchos de vereda de 0.6, 1 y 1.2 metros. Hay áreas donde no existen veredas.
- En gran parte de la ciudad, las alturas de las veredas sobrepasan los 20 centímetros, respecto de la calzada vehicular, lo cual obliga a las personas a caminar por las pistas.
- Las secciones viales existentes permiten el estacionamiento de automóviles en uno de los dos carriles existentes, con lo cual la vía opera como si tuviese 1 solo carril de circulación.
- La ciudad no tiene una red vial clasificada, es decir, no existe una clara diferenciación de las vías según la función que cumplen. Todas las vías tienen una misma forma de operación, incluyendo las vías nacionales, que se encuentran influenciadas por la actividad urbana.
- La ciudad de Huamanga no tiene una Red Vial normativa clasificada en base a las funciones que debe cumplir cada una en el desarrollo del área urbana. Tampoco se tienen las secciones viales normativas de esa red, de modo que sea respetado por todos los proyectos urbanos que se ejecuten.

En el PDU elaborado se ha propuesto cuatro vías urbanas prioritarias, las cuales aún no terminan construcción o no cuentan con una infraestructura adecuada pero que permitirían un mejor tránsito vehicular. Estas son las siguientes: Vía Expresa - Anillo Vial Periférico, Vías Articuladoras - Anillo Vial Intermedio, Vías Colectoras - Anillo Vial Central, y Vías Locales.

En relación a los paraderos, su implementación se realiza en vías peatonales suficientemente anchas. En el Centro Histórico, no hay paraderos al ser vías angostas. La mayoría de los conductores no los respetan, es decir, cargan y descargan en cualquier punto. Se han hecho operativos para concientizar y mejorar el uso de paraderos a los conductores y usuarios, pero no ha servido mucho. En relación a la distancia de los paraderos, con el PMUS, las señales de los mismos estarán a más distancia entre ellos (tres o cuatro cuadras) para que los vehículos no paren tan seguido.

Calidad del Marco Regulatorio del Transporte Regular

En el RNAT y la Ordenanza Municipal de Transporte Regular, que la precisa, se encuentran todas las herramientas necesarias para fiscalizar los servicios de transporte urbano, pero falta ajustar la normativa local para reforzar la capacidad para aplicar con éxito los procedimientos administrativos sancionadores y vigilar en general el cumplimiento de las normas.

Títulos Habilitantes

La GT ha otorgado habilitaciones a 19 rutas de transporte público. Todos los títulos habilitantes son autorizaciones administrativas. Desde hace más de 10 años, los actuales transportistas son los prestadores del servicio y obtienen la renovación de acuerdo a los requerimientos del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).

Uno de estos requerimientos es, por ejemplo, la presentación de estudios de mercado (embarque y desembarque) para la renovación, los mismos que son realizados por los propios transportistas. Además, los permisos son condicionados a modificaciones si se aprueba un PRR. En el PMUS, hay importantes propuestas de modificaciones de las rutas y diversos planteamientos orientados al ordenamiento en la ciudad.

Capacidad de Fiscalización

La Municipalidad de Huamanga tiene poca capacidad para orientar y liderar a la PNP en lo relacionado a la fiscalización del tránsito. Por lo tanto, es necesaria una mejor planificación y fiscalización como esfuerzo mancomunado de la Municipalidad y la PNP. La GT cuenta con 60 inspectores (dos turnos de 30), quienes son constantemente capacitados sobre la base de los reglamentos, es decir, escala de multas y normas complementarias. No obstante, el número de inspectores de transporte no es suficiente y los cuatro distritos metropolitanos deben cumplir un papel importante en fiscalizar con personal complementario.

De los 60 inspectores, 30 trabajan en el turno de la mañana y 30 en el turno de la tarde, de lunes a sábado. El 70-80% de los 60 inspectores gestiona el tránsito y solo el 20% se dedica a acciones de control y fiscalización de transporte urbano. No obstante, esto se complica porque no pueden poner multas de tránsito y sólo imponen papeletas de transporte. Por tanto, sólo ejecutan algunas acciones para agilizar el tránsito e intervienen de forma limitada en la fiscalización de los servicios de transporte. Así, la fiscalización y el control son muy limitados. Además, solo tienen una grúa y no cuentan con un adecuado depósito municipal. De otro lado, si bien los inspectores tratan de fiscalizar lo mejor posible, hay poco seguimiento por parte de la Municipalidad respecto al cumplimiento de las sanciones de transporte impuestas. Esto genera una poca recaudación. Estas deficiencias no permiten ordenar el tráfico en las principales avenidas.

Gestión de Tráfico

La mala planificación y la débil gestión del tránsito urbano ha generado que la velocidad promedio de circulación dentro del Centro Histórico sea de 20km/h y en horas punta alrededor de 10km/h.

Según el diagnóstico del PDU, la alta congestión en la Provincia de Huamanga se puede explicar por los siguientes factores:

- No existe gestión de tránsito, es decir no existe un sistema de control centralizado en donde los semáforos sean controlados en un solo punto de manera que se encuentren sincronizados y existan olas verdes para una mejor circulación de vehículos.
- Actualmente, los semáforos operan de manera independiente, eso genera una discontinuidad en la circulación vehicular de manera que se forma congestión.
- No existe señalización de paraderos adecuadamente diseñados y ubicados. Se ubican sobre las intersecciones sin ninguna infraestructura o delimitación apropiada ni para los vehículos ni para los peatones.
- La señalización tanto vertical como horizontal de tránsito es casi nula. Se necesita tener una buena señalización en las vías tanto para conductores como peatones por ordenamiento y seguridad de la circulación.

En relación a la semaforización, la ciudad de Ayacucho cuenta básicamente con intersecciones semaforizadas, principalmente alrededor del Centro Histórico. Según el PDU, la mayoría del tiempo estos semáforos se encuentran en malas condiciones y los tiempos se desprograman continuamente. A estos problemas se le suma la inexistencia de semáforos peatonales.

Orientación y Atención a los Usuarios

La ciudad no cuenta con un sistema de monitoreo de calidad de los servicios prestados a los usuarios. El gobierno provincial no tiene previsto promover un sistema de información integral para la orientación de los ciudadanos. Cada resolución de las rutas se publica, pero nadie lo lee los contenidos de las resoluciones por ser poco didácticas. Está pendiente un esquema de información integral para la orientación de los usuarios. Según el diagnóstico elaborado en el documento: "Propuesta de Diagnóstico y Formulación de Objetivos Estratégicos y Metas de la Hoja de Ruta 2021-2025", elaborado por DEE para la GIZ las características acerca de la calidad del servicio de transporte urbano en Ayacucho son las siguiente:

- Se busca asegurar los ingresos sin garantizar la calidad de servicio.
- Trato irreverente del cobrador y chofer.
- Descuido en el mantenimiento y en la limpieza de las unidades.
- Irresponsabilidad ante el usuario y terceros por parte de las empresas.
- Maximización del uso de espacios del vehículo.

7.1.2.2 Situación de las operadoras de transporte urbano

Modelo de negocio

Todas las empresas tienen unidades propias (socios) y de terceros (afiliadas comisionistas). La mayoría las unidades son de los socios, que también son dueños, pero figuran a su nombre (personas naturales) y no están inscritas al nombre de la empresa. Esta información es corroborada por las entrevistas realizadas a los gerentes de las empresas de transporte.

Ayacucho ha tomado medidas para inducir un plan de intervención para que las empresas sean propietarias de las flotas en un futuro, pero existe rechazo de los transportistas, ya que estos no quieren que la Municipalidad imponga que un 30% aproximadamente de las unidades pasen a ser de propiedad de la empresa.

Visión empresarial

Las empresas de transporte tienen visiones distintas. La mayoría de empresas tiene la visión de ampliar las rutas, modernizar su flota y adquirir un grifo. Las empresas líderes, que son las más informadas, no aspiran a tener más rutas ya que las vías están saturadas y, por ello, planean incursionar en el transporte turístico o de trabajadores. Finalmente, las empresas menos organizadas apuntan a tener su propio grifo y comprar unidades nuevas pero perciben que, en las actuales condiciones, existen significativas dificultades.

Control de Programación de Operaciones

Cada ruta tiene un horario de acuerdo a lo establecido en sus autorizaciones. Este horario se da entre 4:00 am y 10:00 -11:00 pm, pero no se cumple del todo porque en la noche baja la demanda y desde aproximadamente las 9:00 pm el número de unidades se reduce significativamente. La mayoría de empresas no realiza una programación de sus operaciones y en una minoría de casos los controles de las frecuencias se hacen con esquemas rudimentarios o sólo con control de salidas. En la noche y después de las 9 pm, aparecen combis informales/ilegales que subsanan el déficit de atención, pero con vehículos de inferiores condiciones técnicas que la flota autorizada.

Tres de las 19 empresas cuentan con GPS, pero los datos no los reportan a la autoridad. El uso del GPS es para la gestión propia de una minoría de empresas y en algunos casos permite controlar la no alteración de los recorridos, el respeto a los límites de velocidad y el tiempo que demoran de ir a un punto a otro. Las demás empresas cuentan con una tarjeta de control manual. Respecto al uso de GPS de parte de la empresa de nivel bajo, esta menciona que contar con esta tecnología sale muy caro, analizando presupuestos, este costaba 38 000 soles. Una cifra que no puede ser pagada por la empresa.

Grado de Cumplimiento de las Normas de Transporte y Tránsito

El grado de cumplimiento de las normas de transporte y tránsito es bajo. En muchos casos los conductores no cuentan con el tipo de licencia para transportar pasajeros en buses y no tienen el certificado de capacitación que la Municipalidad emite (lo cual es sancionado con una multa baja). En adición, los choferes incurrir, frecuentemente, en alteración o modificación de rutas. A su vez, hay vehículos que operan sin tarjeta de circulación (informales).

Estado de la Flota

Hay 19 empresas y cada una tiene una sola ruta. No existen empresas con más de una ruta y el parque de transporte público son 180 unidades en total. Este problema es identificado como uno de los incumplimientos más graves, dado que un número significativo de unidades tienen fecha de fabricación anteriores a 1997.

Propiedad de la Flota

La mayoría las unidades son de los socios y figuran a su nombre (personas naturales. La gran mayoría de unidades de todas las empresas no están inscritas al nombre de la empresa.

Gestión y Mantenimiento de la Flota

La gran mayoría de las empresas no cuenta con mantenimiento preventivo y correctivo centralizado. Los representantes de las empresas y las autoridades señalaron que cada propietario era responsable del mantenimiento de sus unidades.

Acceso a créditos

Las empresas de transporte en Ayacucho si acceden a créditos, pero, salvo excepciones, como personas naturales y se compran muy pocas unidades. Una minoría de empresas compra flota nueva, pero entre 2 y 4 unidades nuevas por año. Los representantes entrevistados de todas las empresas refieren que las tasas de interés de los créditos son altas.

Implementación del Boletaje Integrado y Esquema de Recaudo

Los gerentes de las empresas entrevistadas comentan que ninguno cuenta con boletaje integrado y respecto al esquema de recaudo este es manual (Chofer-Cobrador). En relación al esquema de recaudo, los representantes de la empresa consideran que es una posibilidad, pero a futuro, cuando la demanda de pasajeros se recupere tras la crisis generada por el Covid 19.

Contrato de Trabajo

Ninguno de los choferes o cobradores de las empresas de transporte está en planilla. Esto se

debe principalmente a que el personal es contratado por los socios de las empresas o por propietarios afiliados, más no por la empresa misma. Según los representantes entrevistados de las empresas uno de los factores que influye es que tanto los choferes como los cobradores son personal que constantemente está en rotación.

Cumplimientos Tributarios

Dado que la gran mayoría de las empresas no tiene boletaje integrado y sólo recibe ingresos por comisiones, reventa de gasolina u otros aportes de los propietarios la contribución en impuesto a la renta es muy limitada.

Nivel de Capacitación de Choferes

Las capacitaciones brindadas hacia los choferes son constantes. La mayor parte de capacitaciones son brindadas en educación vial se organizan por la Municipalidad con apoyo de la PNP. Una minoría de empresas organiza capacitaciones complementarias.

Nivel de Inclusión

Los representantes de las empresas señalan que los choferes tienen cierta discrecionalidad para no cobrar pasajes a personas de escasos recursos o indigentes. No obstante, estas decisiones de los choferes no responden a una política de las empresas. De otro lado, respecto a la necesidad de incluir mayor personal femenino en las empresas (equidad de género), éstas mencionan que existe presencia de personal femenino en las áreas administrativas o en los puestos de cobradoras, pero que no hay ningún esfuerzo especial entre los gerentes de las empresas por contratar preferentemente a personal femenino.

7.1.3. Chiclayo

7.1.3.1 Situación del Sistema de Transporte Público Urbano

Problemática General

El PDU 2011-2016 cuenta con un diagnóstico respecto a la problemática general del transporte en Chiclayo. En el documento se indica que, en Chiclayo, el transporte urbano masivo (micros y combis) atiende a solo el 15% de los desplazamientos en el servicio de transporte de pasajeros, debido a que los usuarios prefieren viajar en transporte especial (taxis y colectivos) y en vehículos menores (mototaxis). Las mototaxis son muy utilizadas por el bajo costo y, además, los operadores de este modo de transporte aprovechan que el transporte regular no tiene autorización para circular por el centro. El poco porcentaje de pasajeros que se trasladan en las empresas de transporte urbano, limita el ingreso que ganan los operadores de transporte urbano regular. Esto se manifiesta en las dificultades que tienen para renovar y mantener su flota.

Los servicios de transporte urbano en Chiclayo ofrecen algunas ventajas a los usuarios como el bajo costo, las elevadas frecuencias y una amplia cobertura territorial. Sin embargo, en Chiclayo se están agudizando las externalidades como la congestión, la contaminación y la inseguridad vial.

Adicionalmente, la Sub Gerente de Transporte de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, Melissa Campos, indica que otro problema importante es que, actualmente, no se cuenta con una regulación del sistema de cobro de los pasajes. Es decir, cada empresa regula sus pasajes según sus criterios de costos y precios de los combustibles. Asimismo, los taxis no cumplen con varias medidas del MTC (categoría de los vehículos, medidas de bioseguridad etc). En Chiclayo, se da la presencia de muchos autos colectivos con autorización de rutas que son categoría M1 y no M2, como lo exige la normativa. Por ende, la Municipalidad ha implementado una ordenanza que permita a los transportistas realizar la sustitución de los vehículos por unidades que sí cumplan con el cilindraje. Se les está dando a los taxis-colectivos con ruta una oportunidad de regularizar su situación.

Respecto a problemas que afectan a las empresas, uno es la reducción del número de pasajeros por los protocolos implementados para enfrentar el Covid 19, que felizmente se están desmontando. De otro lado, existe una amplia coincidencia de que la competencia desleal de la informalidad es uno de los problemas que más perjudican a las empresas de transporte urbano.

Planificación

La ciudad de Chiclayo no cuenta con un PMUS que articule el diseño básico de las rutas de los servicios de transporte. Cada empresa propone su recorrido y presenta sus propios estudios (de embarque y desembarque) para definir el esquema operacional de las rutas.

Desde el año 2021, la Municipalidad Provincial de Chiclayo está en proceso de licitación del PRR. Actualmente, se está realizando la convocatoria para dicha licitación. Desde el inicio, la Municipalidad de Chiclayo ha estado coordinando con el personal del MTC, gestionando apoyo de una empresa o experto para la elaboración del PRR, ya que existe una orden judicial que exige elaborar y aprobar dicho instrumento.

Diseño de rutas

En Chiclayo, las avenidas tienen diferentes volúmenes de demanda, pero no se ha establecido ningún tipo de jerarquía de las rutas. Actualmente, se están realizando modificaciones de rutas a solicitud de las mismas empresas, si es que estas lo solicitan. Existen problemas con la excesiva superposición de rutas en las avenidas más importantes como la Av. Luis González y la Av. Sáenz Peña, ya que la mayor parte de rutas pasan por estas avenidas.

Grado de integración

No existe una integración física, tecnológica ni tarifaria entre servicios de transporte regular en la ciudad de Chiclayo. El esquema de recaudo es de forma manual y las empresas no tienen previsto pasar a algún tipo de cobro electrónico. En la operación de servicios a través de combis o camionetas rurales, el cobro se realiza con un cobrador y en los taxis colectivos el chofer cobra los pasajes.

Fortaleza Institucional

Las debilidades institucionales más significativas de la Gerencia de Desarrollo Vial y Transporte de Chiclayo es el insuficiente número de especialistas para supervisar la elaboración del PRR y el PMUS. Por el lado de la capacidad de fiscalizar, el número de inspectores de transporte es significativo, pero se requiere apoyo logístico para fortalecer las acciones de fiscalización (grúas, vehículos y otros instrumentos).

Condiciones técnicas del parque automotor del transporte público

Las camionetas rurales o combis predominan en la flota actual. Las empresas que operan con buses son muy pocas. La flota vehicular se compone de 54 buses y 1438 combis.⁵⁶ Sin embargo, se espera que el número actual de buses operativos sea menor, puesto que una de las mejores empresas, cuya flota era de 30 buses de 33 pasajeros⁵⁷, Santomo SAC, ya no se encuentra operando desde el 2021 según informó la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

Respecto a la antigüedad de la flota, la mayoría de unidades tienen entre 7 y 15 años de antigüedad según los datos del padrón vehicular. Existen empresas con flotas mayoritariamente menores a 10 años y otras con flotas más antiguas. Por ejemplo, la Empresa de Transportes y Servicios Los Milagros de Monsefu S.A.C y Mochica Express SAC, no tienen unidades más antiguas que 13 años, pero la Empresa de Transportes Posope Sociedad Comercial de

⁵⁶ GIZ & MTC (2022) Diagnóstico Operativo y Plan de Acción de la Política Nacional de Transporte Urbano. p.165.

⁵⁷ Odiaga, J. (2021). *Diseño de una estructura de costos por ruta del transporte público de pasajeros para contribuir con la toma de decisiones operacionales en la empresa Santomo SAC, Chiclayo.* Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Responsabilidad Limitada mencionó que el 80% de su flota era relativamente antigua al tener más de 10 años de antigüedad y que 15 años es la antigüedad promedio.

Calidad del servicio

El comportamiento de los choferes en Chiclayo no es adecuado y se necesitan capacitaciones para que un mejor servicio sea brindado a los usuarios. Asimismo, es frecuente que las empresas no cumplan los itinerarios de las rutas. El horario donde hay servicio de transporte público regular inicia a las 5 am y finaliza entre las 9 pm y 10 pm. Después de las 10 pm solo laboran taxi-colectivos y taxis.

Respecto a los vehículos, estos son pequeños (combis) en su gran mayoría y no permiten que el usuario tenga una comodidad adecuada en su traslado. La Municipalidad provincial de Chiclayo no cuenta con un sistema de monitoreo de calidad de servicios prestados a los usuarios.

Nivel de cobertura del servicio y facilidades para la población en zonas alejadas

Existen zonas alejadas que carecen transporte público regular. En esos lugares sólo circulan taxis, mototaxis e informales. Incluso existen zonas que no tienen transporte público autorizado, ya que, desde el 2018, hay una ordenanza que prohíbe dar nuevas autorizaciones administrativas. Solo se pueden hacer modificaciones de rutas existentes y las empresas no han solicitado extender sus rutas a zonas lejanas o de baja densidad. Según la ENAHO en 2019, la población de Chiclayo que gana entre S/. 1,500 y S/.2999 destina el 35.5% de sus ingresos al pago de servicios de transporte, mientras que los que ganan S/. 7000 o más, sólo destinan el 9.27% de sus ingresos al transporte.

Calidad y cobertura de la infraestructura

Las características de la infraestructura vial de Chiclayo se encuentran descritas en el PDU 2011-2016:

- a) Forma concéntrica y convergente al centro. El sistema de transporte busca llevar personas de las zonas residenciales hacia el centro.
- b) Carece de anillos viales que conecten los ejes radiales.
- c) El centro de la ciudad y las principales urbanizaciones cuentan con mayor accesibilidad vial. En la periferia la accesibilidad es menor.
- d) Vías del centro histórico con aceras angostas y elevado volumen peatonal; los peatones caminan por las calzadas.
- e) Las vías están en malas condiciones. Hay vías en trochas, con asfalto y afirmado sin mantenimiento.
- f) La señalización en general es deficiente.
- g) Servicios de taxi, sin puntos fijos para los servicios, obliga a los conductores a seguir circulando a lo largo de las vías del Área Central en búsqueda de pasajeros.
- h) Carencia de paraderos en calles y avenidas. Los vehículos cargan y descargan pasajeros en las esquinas, reduciendo la capacidad vial.
- i) Esquema de movilidad de transporte individual dominante, contrario a alternativas masivas, sobreabundancia de servicios de transporte no masivos, en abierta competencia con las rutas de micros camionetas rurales. Se fragmenta la oferta de modos masivos. Combis reemplazan a los micros de mayores dimensiones.
- j) Problemas en geometría de cruces de vías principales como:
 - Falta de canalización para los principales movimientos.
 - Aceras sin revestimiento; radios de curva excesivos.
 - Giros libres en todos sentidos, principalmente a la izquierda.
 - Señalización reducida o inexistente.
 - Paraderos de transporte público en las esquinas.
 - Comercio de ambulantes en las esquinas.
 - Estacionamientos libres en las esquinas.

Respecto a los paraderos, la mayoría de autorizaciones de rutas en donde se precisaba la localización de los paraderos están vencidas. Desde el año 2020 se ha establecido que el Centro Histórico es zona rígida y no se pueden renovar los paraderos de las rutas en dicha localización. En general, los paraderos no se respetan y las empresas recogen a los pasajeros en dónde estos esperan a las unidades o en donde indican que quieren subir.

Calidad del marco regulatorio

Las principales normas que regulan a los operadores de transporte regular son el RNAT del MTC y la Ordenanza Provincial que regula el transporte regular. Según la Sub Gerente de Transporte de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, Melissa Campos, debe de realizar un estudio específico que permita realizar una evaluación completa y específica de cómo funciona el transporte y el parque automotor en Chiclayo para ver cómo actualizar y ajustar las ordenanzas de transporte regular y especial.

Títulos Habilitantes

Todas las empresas operan con autorizaciones administrativas. No es posible dar nuevas autorizaciones por el momento, solo se renuevan. Por otro lado, existen unidades informales, las cuales son vehículos que no cuentan con un título habilitante y operan con placas particulares y no con placas de transporte público.

Capacidad de Fiscalización

La situación de fiscalización de los paraderos informales es muy difícil con las condiciones actuales. La Municipalidad Provincial de Chiclayo cuenta con un número significativo de inspectores de transporte (150 inspectores de transporte). Los turnos son de ocho horas cada uno; 65 fiscalizadores trabajan en el primer turno, 65 en el segundo y 20 en el tercer turno. No obstante, el sueldo no es significativo, por lo cual el personal no se siente incentivado. Asimismo, se requiere más apoyo logístico, vehículos y grúas para mejorar los operativos.

Gestión del Tráfico

Hay una deficiente gestión del tránsito en la Ciudad de Chiclayo, principalmente en zonas cercanas al centro. Según el PDU 2011-2016, en horas pico la velocidad promedio es menor a 15 km/hora en determinadas vías del centro. Además, hay vías saturadas y congestionadas, y se pueden apreciar concentraciones de vehículos tipo combis, micros y mototaxis en vías en los alrededores del centro que impiden una operación adecuada del transporte y que ponen en riesgo a peatones y público en general.

Asimismo, la Av. Bolognesi, eje principal de conectividad, suele estar saturada por empresas de transporte interprovincial y taxis.⁵⁸ Respecto a la semaforización, existe un expediente en espera de ser implementado y consiste en hacer un cambio de semáforos existentes por otros más modernos. Finalmente, cabe destacar que la Municipalidad Provincial de Chiclayo se ha propuesto exigir el uso de GPS para controlar los itinerarios de las rutas y reducir la congestión.

Orientación y atención de los usuarios

En la ciudad de Chiclayo no se cuenta con un sistema o aplicativo para orientar a los usuarios. Las personas se transportan por el conocimiento que tienen de las rutas.

7.1.3.2. Situación de las operadoras de transporte urbano

Modelo de negocio

Predomina el modelo Comisionista-Afiliador, donde se cobran comisiones a unidades que son mayoritariamente de los socios o de terceros y los choferes no están contratados formalmente ni como terceros ni en planilla. La minoría tiene una parte importante de la flota a nombre de la empresa y se encuentra en una fase híbrida entre el modelo Comisionista-Afiliador y una

⁵⁸ Municipalidad Provincial de Chiclayo (2011). Plan de Desarrollo Urbano (PDU) 2011-2016. p.65-66.

empresa formal. Por ejemplo, la empresa Mochica Express S.A.C. tiene 18 unidades, de las cuales 14 son de la empresa y las alquilan a un chofer, a quienes les cobran una cantidad de acuerdo a un estimado de cuál es la demanda (como un estimado de la recaudación) y esto va a una caja centralizada, pero no cuentan con boletaje integrado ni trabajadores en planilla. Asimismo, algunas empresas registran flota a nombre de la empresa, pero esta pasa a propiedad del socio tras pagar la deuda.

Visión empresarial

Mayoría de gerentes o dueños planea continuar con los beneficios del modelo Comisionista-Afiliador. Además, la mayoría tiene pensado renovar flota, aunque no tiene un plan específico para hacerlo o tienen temor de invertir. La coyuntura del Covid 19 ha afectado sus posibilidades de recibir préstamos para renovar flota. La Empresa de Transportes y Servicios Los Milagros de Monsefu S.A.C. señala que le gustaría adquirir buses, pero las políticas que aplica la Municipalidad Provincial de Chiclayo y la competencia desleal de la informalidad los desaniman. Otra empresa, la Empresa de Transportes Posope Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, quisiera migrar a un sistema de recaudo electrónico, cuando sea posible para ellos para tener un mayor control de los ingresos, así como incorporar un sistema de cámaras en las unidades.

Programación y control de operaciones

Las empresas de transporte no cuentan con un sistema de control y monitoreo con GPS. Asimismo, para controlar las frecuencias, la mayoría solo tiene un control básico de tiempos en el despacho o en la salida de los vehículos, lo cual no es muy eficiente ya que por diversos factores se pueden acumular las unidades en diversos puntos del recorrido.

En la ciudad de Chiclayo se usan sistemas de control de rutas manuales que están desfasados. En el primer sistema, utilizan controladores que marcan la hora de llegada en sus tarjetas al momento de hacer cada control, mientras que en el segundo se utilizan relojes marcadores y controladores. Los relojes en muchos casos están dañados como consecuencia de los correteos. Quedarse con estos sistemas no es bueno para las empresas, ya que el costo de mantenerlos es caro y no terminan cumpliendo su función al haber ocasiones donde cobradores y choferes acuerdan alterar la información con los controladores, por lo que las empresas no pueden verificar eficientemente si se cumplen los recorridos. Montero y Vega (2019) entrevistaron a varios empresarios e identificaron un significativo número de ellos que preferirían un sistema nuevo más eficiente.⁵⁹

Grado de cumplimiento de normas de transporte y tránsito

Las personas suben a las unidades de transporte en lugares que no están permitidos y es difícil fiscalizar por la ausencia de regulación y señalización de paraderos. Además, existe correteo en rutas superpuestas, no se respetan los semáforos, los conductores no tienen licencias de conducir profesional y las empresas, dentro de sus flotas, incluyen vehículos que no cumplen con lo estipulado en su propia resolución de autorización.

Estado de la flota

La gran mayoría de las unidades que componen la flota son unidades pequeñas (camionetas rurales) y antiguas. Del total de la flota (1,490) sólo 52 son buses y el resto camionetas rurales. Las condiciones técnicas son muy precarias, en parte por la antigüedad de las unidades (un gran porcentaje por encima de 15 años) y en parte por el hecho de que ninguna empresa tiene un taller de mantenimiento que brinde un servicio centralizado a la flota.

Propiedad de la flota

Por lo general, los socios de la empresa o terceros son dueños de los vehículos. Solo una

⁵⁹ Montero, L., Vega, L. (2019). Plan de negocios de control de rutas urbanas para atender la demanda en Chiclayo. Universidad César Vallejo.

empresa, la empresa Mochica Express S.A.C. señaló que cuentan con parte de la flota a nombre de la empresa. Actualmente la Municipalidad Provincial de Chiclayo no cuenta con un plan para que las empresas sean propietarias de la flota en un futuro.

Gestión y Mantenimiento de la Flota

Por lo general, del mantenimiento se encarga cada propietario del vehículo y no suelen realizar mantenimiento preventivo sino solo correctivo o reparaciones mayores. Las poquísimas empresas que tienen flota de propia sí realizan, en cierto grado, mantenimiento conjunto. Por ejemplo, la empresa Mochica Express S.A.C. realiza mantenimiento preventivo conjunto al 30-40% de su flota propia o de sus socios.

Acceso al crédito

Los operadores están accediendo al crédito y se están solicitando renovaciones, pero en una menor magnitud y frecuencia con lo que lo hacían antes de la pandemia. Las empresas señalan que el costo del crédito actualmente es muy caro como para renovar y que la pandemia frenó sus planes para comprar vehículos. Asimismo, la gerente de la Empresa de Transportes y Servicios Los Milagros de Monsefu S.A.C. y Presidenta de Camionetas Rurales de Lambayeque, Angela Zavaleta, señalan que la competencia desleal de la informalidad y la baja capacidad de fiscalización desincentivan la renovación vehicular.

Implementación del boletaje integrado y esquema de recaudo

En la Ciudad de Chiclayo, las empresas de transporte urbano regular no cuentan con un sistema de recaudo privado o electrónico. El mecanismo de cobro es de forma manual al 100%. En las camionetas rurales o en los buses es un cobrador el que recibe los pagos de los pasajeros. Asimismo, no se ha identificado ninguna empresa que tenga boletaje integrado. Los ingresos de las empresas son, principalmente, por comisiones o alquiler cuando tienen flota propia.

Contrato de trabajo

Los choferes no están en la planilla de las empresas. Los operadores cambian de choferes de acuerdo a su necesidad y no cuentan con conductores fijos contratos bajo alguna modalidad. En la mayoría de casos el chofer trata directamente con el dueño del vehículo. En algunas empresas existen controladores de piso que están en planilla.

Cumplimientos tributarios

La gran mayoría de las empresas de transporte urbano de Chiclayo, al no tener boletaje integrado, no registra los ingresos significativos más allá de alquileres o comisiones. Por ello, las contribuciones tributarias al impuesto a la renta son mínimas.

Nivel de capacitación de choferes

Las empresas realizan capacitaciones cada 4-6 meses en temas, principalmente de seguridad vial y trato al usuario, y es excepcional que la Municipalidad Provincial de Chiclayo brinde o colabore en este tema. Las capacitaciones a choferes se enfocan en respetar y tratar bien a usuarios vulnerables, pero no las unidades no cuentan con facilidades para ellos.

Además, la empresa Mochica Express S.A.C. señaló que han venido enfrentando un problema grave de que algunos choferes no están capacitados para conducir el vehículo y eso genera que comentan errores, lo cual están tratando de solucionar con capacitaciones.

Nivel de inclusión

Respecto a la inclusión de mujeres, las empresas no tienen una política para incluirlas. Solo una empresa, Empresa de Transportes y Servicios Los Milagros de Monsefu S.A.C., tuvo un proyecto para contratar más mujeres, pero este fracasó al no encontrar mujeres dispuestas a realizar el trabajo de choferes.

7.1.4. Cusco

7.1.4.1. Situación del Sistema de Transporte Público Urbano

Problemática General

En Cusco existe un proyecto a nivel de idea para implementar un BRT en una de las avenidas principales de la ciudad (Av. La Cultura). Actualmente, ya está funcionando un corredor piloto con un carril exclusivo en la avenida.

El Sistema de Transporte Urbano en Cusco presenta las siguientes deficiencias según el Plan Cusco 2016:

- Los indicadores de calidad del sistema actual están por debajo de los valores internacionales.
- Uno de los principales problemas del sistema actual, es la superposición de rutas en los principales corredores viales del centro. Esta superposición es producto de un falso diseño transversal del sistema donde se unen dos trayectos con destino en el centro de la ciudad.
- No existe un tratamiento de prioridad en las redes en el centro de la ciudad, donde el transporte urbano conviva con otros modos como el auto, que ocupa más del 80% de la capacidad del viario.
- El 90% de las rutas que pasan necesariamente por el corazón del centro, lo cual genera una competición por el espacio público que se traduce en conflicto.

Asimismo, la problemática principal del sistema de transporte urbano regular, según la entrevista realizada al Gerente de Tránsito, Vialidad y Transporte de la Municipalidad Provincial de Cusco, Ronal Gorky, y la Sub Gerente de Regulación de Transporte de la Municipalidad Provincial de Cusco, Zoraida Pazes, es el mal estado de la infraestructura. En segundo lugar, se presenta el tema de la capacidad vial. El estudio anterior del PMUS planteó una propuesta de transporte con rutas concesionadas que no cumplen con los parámetros técnicos como el ancho de vía y con pendientes muy inclinadas y peligrosas para el transporte urbano de vehículos M-3. La tercera problemática es la congestión vehicular. Se ha presentado un crecimiento de más de 2000 a 3000 vehículos en el parque automotor según las estadísticas de SUNARP en los últimos 10 años. Esto genera mucha congestión y no permite que los buses puedan garantizar sus frecuencias y llegar a las horas previstas. Un cuarto problema es el de la constitución de la empresa. Es decir, estas empresas presentan el esquema comisionista afilador, lo cual impide que se pueda otorgar un buen servicio y que se controlen mínimamente las operaciones.

Por otro lado, los principales problemas de las operadoras de transporte según los funcionarios de la Gerencia de Tránsito, Vialidad y Transporte son los siguientes:

- Congestión vehicular
- Informalidad
- Superposición de rutas
- Reducción de la demanda.

Planificación

El PMUS no se ha aprobado aún. Al respecto, se están realizando los estudios desde el año 2018. El PMUS es un documento orientador (no llega a soluciones detalladas) y le debe dar marco al PRR.

El último PRR se formuló en el año 2012 y este no está actualizado. En relación al PRR y a los proyectos de inversión en transporte urbano, específicamente, la Municipalidad Provincial de Cusco se encuentra en conversaciones con PROMOVILIDAD con quienes se ha suscrito el convenio específico y se ha delegado competencias a ellos y al MTC para que desarrollen el estudio de pre inversión de transporte urbano en Cusco en cinco distritos. Este estudio de preinversión contiene una actualización del PRR. Se requiere realizar un estudio de origen y

destino previo al PPR en Cusco para que este tenga un documento técnico de deseos de viaje que refleje la realidad. Existen coordinaciones con el equipo técnico de PROMOVILIDAD, para la realización de dicho estudio de origen y destino. Estaba pendiente que PROMOVILIDAD remita los TdR del perfil que iba a ser licitado a la Municipalidad en un plazo 10 meses. Se espera que se reinicie el proceso para la realización del estudio.

El PMUS establece unas vías troncales que van desde el distrito de Saylla al distrito de Wanchaq, que vienen a ser carriles segregados exclusivos para el transporte urbano. El tema de infraestructura y semaforización sí se incluye en el estudio de pre inversión en el área de influencia del proyecto. En la coordinación de los estudios y análisis que se realizaron el año pasado con el MTC y con PROMOVILIDAD, es necesario resaltar que, cuando llegaron los ingenieros a hacer la visita de la troncal, vieron que la geografía y la topografía eran diferentes a lo que estaba previsto. Entonces, se propuso realizar un nuevo estudio de origen y destino para proponer otra alternativa adicional a la troncal propuesta en el PMUS. Sin embargo, esto también quedó en coordinaciones, porque, como actualmente se cuenta con el PRR y el estudio de origen y destino del 2012, el MTC ha considerado evaluar otro tipo de estudio que refleje una mejor respuesta a las necesidades en el transporte de Cusco.

Diseño de Rutas

Todas las rutas están al mismo nivel por el momento, no existe una jerarquización de las mismas. El PRR actualmente cuenta con 43 rutas, de las cuales se han concesionado 36. Según el PRR y el estudio de origen y destino se está evaluando contar con carriles segregados, pero solamente en la troncal. Actualmente, Cusco cuenta con solo una troncal y es bastante transitada: la Av. La Cultura, que va desde San Jerónimo hasta Tullumayo. También, esta es la troncal principal propuesta en el PMUS no aprobado.

Se ha puesto en marcha un estudio piloto, que conforme al estudio del PRR, establecía que se debe implementar carriles exclusivos para cumplir con el hecho de que el transporte urbano sea prioritario y para que se puedan cumplir las frecuencias. Actualmente, entonces, se ha implementado el carril segregado en Av. La Cultura. Pero como no se ha trabajado en un tema de sensibilización, las vías que conectan a la Avenida La Cultura no son seguras y los ciclistas no usan mucho esa vía. Se realizó el piloto en el año 2019, pero la pandemia lo detuvo y se acaba de retomar el proyecto con el inicio del año escolar. Existe un tema de superposición de rutas en Av. La Cultura, porque el 70% de las rutas pasan por esa avenida, y, según el Plan Cusco al 2025, elaborado en el año 2016, en el centro histórico también hay una fuerte superposición de rutas.

Grado de Integración

No hay integración tecnológica ni tarifaria. Se quiere implementar un nuevo sistema de cobro, sin embargo, el cobro es manual al 100%. Se realizó un intento de implementar el cobro por tarjetas, pero este no funcionó.

En los contratos de concesión no se han establecido cláusulas para el cobro electrónico. Se tendría que llegar a un acuerdo para regular el proceso y suscribir adendas. Las modalidades de intervención pueden ser que el proyecto de recaudo privado sea licitado con una APP o que los transportistas contraten un servicio de cobro electrónico. Es necesario modificar las ordenanzas para que los sistemas de recaudo transmitan la información a la Municipalidad Provincial del Cusco.

Fortaleza Institucional

En Cusco, las funciones de transporte y tránsito están asignadas a la Gerencia de Tránsito, Vialidad y Transporte (GTVT). En las entrevistas realizadas a las autoridades de transporte de Cusco se confirmó que la estructura organizacional y la capacidad profesional de los especialistas es débil. Por ello, se necesita apoyo con instrumentos técnicos, cuadro de asignación de personal, mejorar la infraestructura y principalmente capacitación al personal. El

personal en gran parte es permanente y los contratados están por un tiempo y se van sin dejar el conocimiento o las bases para que los siguientes puedan continuar. EL principal déficit es de especialistas en transporte y tránsito.

Condiciones Técnicas del Parque Automotor del Transporte Urbano Público

De acuerdo a los contratos de concesión, debería haber 1,400 unidades, pero a la fecha solo hay 1,100. Entonces, existe un déficit de unidades en algunas empresas que no son rentables y han perdido flota.

Según el PDPC de Cusco elaborado en el año 2013, en cuanto a empresas de transporte urbano de pasajeros, existen 41 empresas de transporte público, con una flota vehicular de 1,232 unidades, de los cuales el 34.6% son microbuses urbanos y 65.4% son camionetas urbano-rurales. Debe recordarse que las camionetas rurales son de baja capacidad y los microbuses son de capacidad media. En el Plan también mencionan la antigüedad de estos. Al respecto, la antigüedad del parque automotor de transporte urbano en la ciudad del Cusco en el año 2011 indica que los vehículos de 0 a 5 años de antigüedad sólo representaban el 1.7% del total, en tanto que los de 6 a 10 años de antigüedad sólo eran el 0.6% del total. En cambio, los vehículos de 10 años y más años de antigüedad son el 97.7% del total del parque automotor del transporte urbano.

Por otro lado, el Diagnóstico Operativo y Plan de Acción de la Política Nacional de Transporte Urbano (2022) muestra, según información entregada por PROMOVILIDAD del año 2020, que existían 1,138 buses y ninguna unidad de otro tipo, por lo que se puede creer que ha ocurrido un cambio radical al no reportar camionetas urbano-rurales (combis) ni coásters. Sin embargo, esto es inexacto, ya que dos de las empresas entrevistadas tienen, además de buses, coásters o combis.

Calidad del servicio

Hay deficiencias en el trato al usuario y en educación a los conductores, por lo que se debe capacitarlos para disminuir el correteo y otras prácticas que ponen en peligro a los pasajeros. Esta idea la refuerza Pareja (2019), ya que menciona que, de las cinco rutas que analizó, ninguna recibía capacitaciones para el trato al usuario.

Por otro lado, la velocidad de circulación es, en promedio, menor al estándar internacional de 20 km/h como mínimo, por lo que se muestra una deficiencia en la calidad del servicio.⁶⁰

En los contratos de concesión se estableció que el horario de servicio es de 6am a 10pm, en el cual las empresas deben operar con el 70% de su flota operativa. Desde las 10pm ya pueden reducir la flota operativa y hasta las 11pm se puede conseguir transporte público, pero con una oferta menor. La población ya no usa transporte público regular luego de ese horario, sino que utilizan principalmente taxis y mototaxis después de las 10 pm u 11 pm.

Nivel de cobertura del servicio y facilidades para la población en zonas alejadas

La ciudad de Cusco ha crecido desordenadamente y son bastantes zonas donde la población no cuenta con transporte urbano. Incluso se planteó un proyecto de teleférico para estas zonas. En el PMUS no se consideraron esas zonas. Las zonas alejadas si estarán en el nuevo PRR.

Según el Plan Cusco al 2025, elaborado en el año 2016, el modelo urbano heredado y basado en una ciudad dispersa, nunca adecuada a las infraestructuras existentes, se traduce en una falta de cobertura del transporte público, precisamente en las zonas de mayor concentración de población con menores recursos; así como en la conformación precaria de una red vial externa que excluye a los peatones y usuarios de la bicicleta. Además, el desarrollo de infraestructura viaria pensada en el vehículo ha contribuido a la generación de una cultura de movilidad

⁶⁰ Pareja, E. (2019) *Análisis de la calidad de servicio en las rutas urbanas de transporte público RTU-01, RTU-08, RTU-10, RTU-15 y Rtu-19 de la ciudad del Cusco*. Universidad Andina de Cusco. p.145.

excluyente, agresora con el ciudadano de a pie.

Calidad y Cobertura de la Infraestructura

Según el Plan Cusco 2016, la infraestructura vial es cada vez menos accesible y con bajos índices de satisfacción ciudadana.

Cusco tiene un avance respecto al respeto que tienen las empresas con los paraderos con infraestructura o señalización. A pesar de los avances, en muchas intersecciones la infraestructura de los paraderos no es buena y no se les ha realizado mantenimiento, ya que no se gestiona un presupuesto adecuado al tema de los paraderos. Además, por la pandemia, la Municipalidad Provincial del Cusco no tiene muchos recursos. El PRR indica que los paraderos deben estar ubicados a cierta distancia, lo cual sí se cumple. El siguiente estudio de la actualización va a mejorar el tema de los paraderos en temas de distancia, que satisfagan la necesidad tratando de no incrementar la congestión.

Calidad del Marco Regulatorio Regular

Las normas se deben actualizar constantemente. Las empresas no solamente se rigen por el reglamento, sino también por los contratos de concesión que deben ser modificados, porque a la fecha ya han pasado más de 8 años.

Títulos Habilitantes

Todas las rutas han sido concesionadas y fueron dadas por 10 años en el marco del Decreto Supremo 017. Las concesiones se otorgaron con un PRR y vencen el año 2024. No hay ninguna autorización administrativa.

Capacidad de Fiscalización

Actualmente, se cuenta con 22 inspectores de transporte en 2 turnos de 11. Pero, según lo que se ha previsto, se debe tener 374 en total (187 en cada turno) para poder cumplir con las funciones asignadas en los 8 distritos.

Gestión de Tráfico

Se está planeando un esquema de carril segregado en el proyecto de Preinversión, que tiene a la Avenida la Cultura como área de influencia, para dar prioridad al transporte público masivo frente al transporte privado.

Por otro lado, los semáforos son insuficientes y operan de manera independiente. Según la GTVT, en el 2020 había 105 intersecciones semaforizadas.⁶¹

Orientación y Atención a los usuarios

Existía un programa que promovía un sistema de información integral para la orientación de los usuarios que permitía ver a tiempo real las frecuencias y las rutas, pero este se abandonó en la fase de la implementación. Los mecanismos de orientación e información al público, se han quedado en "stand-by" por la pandemia, no se puede contratar mayor personal para eso. Actualmente, se ha habilitado atención por dos teléfonos para el tema de las quejas que se presenten de parte de la ciudadanía. En relación al monitoreo de la calidad del servicio, la ciudad no cuenta con un sistema de monitoreo de calidad de los servicios prestados a los usuarios.

7.1.4.2. Situación de las operadoras de transporte urbano

Modelo de negocio

Predomina el modelo comisionista-afiliador. En ninguna entrevista ni de autoridades ni de representantes de empresas se identificaron empresas con flota de su propiedad, sino que eran de los socios o de los afiliados. Además, basan sus ingresos en el cobro de comisiones o alquiler

⁶¹ Municipalidad Provincial de Cusco (2020). Solicitud de Cotización para el Mantenimiento del Sistema de Iluminación LED de Semáforos.

de vehículos y no cuentan con trabajadores en planilla (a excepción de algunos pocos trabajadores administrativos) ni con boletaje integrado.

Visión empresarial

La mayoría de empresas planea renovar parte de la flota. Algunas empresas buscan seguir recibiendo los beneficios del modelo comisionista-afiliador, aún en el contexto de contratos de concesión, mientras que otras, como la Empresa de Transporte Inkas Express S.A, tienen intenciones de formalizar el negocio e invertir para que los trabajadores estén en planilla. Sin embargo, una parte de los socios se opone y tiene miedo al cambio. Además, algunas empresas planean en algún momento implementar un sistema de recaudo electrónico y reconocen sus beneficios, pero priorizan la renovación de flota en el corto plazo.

Control de Operaciones y Programación de operaciones

Casi todas las empresas cuentan con un sistema de GPS a tiempo real que les permite monitorear y tener control de las operaciones, así como realizar la programación de frecuencias. Sin embargo, muchas no cuentan con las especificaciones que les ha exigido la municipalidad. Actualmente, la Municipalidad Provincial de Cusco está implementando un Centro de Monitoreo para que las unidades con GPS puedan transmitir la información.

Grado de Cumplimiento de las Normas de Transporte y Tránsito

Los choferes incumplen bastante las normas y las empresas incumplen la normativa desde la forma en que están constituidas. Por ejemplo, los socios no son accionistas y se presentan problemas con las empresas conocidas como "cascarones". Esto genera que no se garantice la prestación del servicio, porque estas unidades van de una empresa a otra y, de esta manera, no se garantiza la flota operativa en su totalidad por cada empresa. Cuando se solicita que los socios sean accionistas, estos no desean hacer el trámite, debido a que las relaciones entre las juntas de accionistas y los directorios son muy cambiantes por el excesivo manejo político de las empresas. Otro incumplimiento son las cartas fianzas que deben estar conforme a la norma. También, existe el incumplimiento de los horarios de las rutas y de los recorridos.

Estado de la Flota

De acuerdo con el PDU de Cusco 2013-2023, en el 2012, 90% de las unidades de transporte público regular habían sobrepasado el tiempo permitido de servicio, lo cual puede indicar que varias se encontraban en mal estado. Actualmente la flota se está renovando en el marco de las concesiones, por lo que se espera que el estado de algunos vehículos mejore en cierto grado, aunque la velocidad de renovación de flota no es la mejor y el problema se agravó durante la pandemia.

Propiedad de la Flota

Según las autoridades entrevistadas, ninguna empresa tiene vehículos a su nombre. Las empresas, deberían ser sociedades anónimas y los vehículos deberían de estar a su nombre, pero al momento de concesionar, los criterios de las personas fueron realizar contratos de operación. Se debería de modificar la ordenanza municipal y los futuros contratos de concesión para que se respete la titularidad a nombre de la empresa. Existen resistencias de los empresarios por la desconfianza entre los socios o accionistas.

Las entrevistas respaldan lo dicho por las autoridades entrevistadas, ya que ninguna era propietaria de sus vehículos. Sin embargo, no se ha llegado a entrevistar a ninguna de las empresas de nivel alto, quienes tienen mayor probabilidad de poseer flota. Además, varios empresarios tienen planeado en algún punto ser propietarios de la flota.

Mantenimiento de la Flota

El mantenimiento es realizado por cada propietario de los vehículos, no de manera conjunta en la empresa. La Empresa de Transporte Inkas Express S.A. mencionó que ocasionalmente realizan mantenimiento preventivo de acuerdo al kilometraje para un grupo importante de sus

unidades.

Acceso al crédito

En relación a la renovación de flota, sólo hay 7 unidades nuevas en el año 2021 según las autoridades entrevistadas. Las empresas tienen problemas para acceder al crédito como consecuencia de la pandemia y por los requisitos que el banco les pide. La Empresa de Transporte Inkas Express S.A. mencionó que su plan es cumplir con la ley (contar con los seguros exigidos) y que los vehículos pasen a ser de la empresa para aumentar su patrimonio y así poder acceder mejor al crédito. Otro empresario, gerente de la Empresa de Transporte Nueva Generación Arcoíris, señaló que previo a la pandemia contaban con un convenio con la Caja Municipal de Cusco y podían acceder con ello a préstamos a tasas inferiores al nivel del mercado.

Asimismo, algunas empresas no acceden al crédito como personas jurídicas, sino que suele ocurrir que los socios acceden al crédito como personas naturales y la renovación de la flota depende de ellos. Un ejemplo es la operadora El Dorado S.A. en el año 2016, caso descrito en una tesis.⁶²

Implementación del Boletaje Integrado y Esquema de Recaudo

En relación a los mecanismos de cobros a los pasajeros, actualmente, las 36 empresas tienen chofer-cobrador, pero en el año 2019, se impulsó el cobro electrónico. No obstante, la pandemia evitó la implementación de esta medida. A la fecha, se está volviendo a retomar el proyecto, pero las empresas se resisten.

Por otro lado, las empresas no cuentan con boletaje integrado y algunas reconocen que deben madurar mucho para implementarlo.

Contrato de Trabajo

Ninguno de los choferes o cobradores de las empresas está en planilla. Ellos tienen acuerdos con los propietarios de cada vehículo. Solo algunos empleados administrativos están en planilla.

Cumplimientos Tributarios

Las empresas cuentan con un contador. Sin embargo, como no tienen boletaje integrado, no registran los ingresos que debería tener una empresa formal de transportes, ya que la mayor parte del recaudo la administra cada propietario y no se contabiliza.

Una tesis del año 2016 estudia a una de las operadoras de transporte urbano, la E.T. Satélite S.A, y muestra que presenta una situación tributaria irregular y con altos niveles de incumplimiento de las obligaciones tributarias.⁶³

Nivel de Capacitación de Choferes

Según las autoridades y representantes de las empresas entrevistadas, la mayoría de capacitaciones (realizadas cada 2-3 meses) son realizadas por la MPC y algunas las ejecuta la policía. Sólo algunas empresas complementan con capacitaciones organizadas por ellos mismos. La mayoría de capacitaciones se centran en seguridad y educación vial y ocasionalmente en el trato que deben recibir los usuarios. Sin embargo, las autoridades entrevistadas señalan que el trato a los pasajeros no es bueno, por lo que se debería reforzar el punto del trato al usuario.

Nivel de Inclusión

La Empresa de Transporte Inkas Express S.A. plantea el tema de respeto y trato a los

⁶² Rondan, L. (2017). *Gestión financiera para la renovación de unidades de transporte urbano en la Empresa El Dorado S.A en el período 2016*. Universidad Andina de Cusco

⁶³ Elorrieta, D. & Silva, M. (2018). *El planeamiento tributario como factor de formalización y cumplimiento de obligaciones tributarias y societarias en las empresas de transporte urbano de la ciudad del Cusco, periodo 2016. Caso Empresa Satélite S.A.* Universidad Andina de Cusco.

vulnerables, pero asegura que es difícil que se cumpla.

Por otro lado, las operadoras no tienen una política de inclusión para las mujeres ni como choferes ni como cobradoras, aunque no las excluyen si se postulan. Es común encontrar algunas cobradoras mujeres y la Empresa de Transporte Inkas Express S.A. señala que, para el puesto de cobrador, trata de buscar solo mujeres, ya que las considera más honradas. Sin embargo, los choferes casi en su totalidad son hombres en el Cusco.

7.1.5. Iquitos

7.1.5.1. Situación del Sistema de Transporte Público Urbano

Problemática General

Iquitos es una de las ciudades con los servicios de transporte con menor cobertura y calidad. La baja calidad de los servicios de transporte urbano regular y el crecimiento de la flota de mototaxis, ha generado que se reduzca significativamente la participación del transporte masivo en el total de viajes de la ciudad. Según Claudio Alberto Magallanes en su informe de investigación titulado "Problemática en el servicio de transporte público de pasajeros en Iquitos, Piura, Tarapoto y Trujillo (2014)", presentado al Congreso de la República ha habido un descenso en las unidades de vehículos mayores de transporte público, debido principalmente al tiempo de uso y su estado de obsolescencia. Esta reducción se ha producido a pesar de que la población ha crecido y por lo tanto el área urbana también se ha expandido. Además, según el PDLC de Maynas 2018-2030, el servicio de transporte por mototaxi compite con el de transporte urbano masivo, y las unidades de mototaxi se han incrementado en los últimos años para cubrir la demanda de transporte de una población creciente y con un servicio insuficiente. Además, algunas mototaxis han adoptado un sistema de cobro parecido al transporte público y cobran por pasajero. Los choferes no tienen un buen trato con los pasajeros, muchos no tienen licencia para transporte de pasajeros y conducen de forma imprudente, poniendo en riesgo a los pasajeros.

Planificación

En el ámbito de la planificación, se cuenta con un Plan Provincial de Educación y Seguridad Vial 2022, mas no con un PMUS.⁶⁴ En relación a las rutas, también se cuenta con un PRR actualizado. Al respecto, los transportistas no están cumpliendo con las rutas de acuerdo a lo establecido en el PRR.

Diseño de Rutas

En Iquitos, hay 40 rutas. La más extensa es 90 Km. Como se comentó anteriormente, las unidades son insuficientes para implementar todas las rutas. El contexto del PRR es que Iquitos crece de forma paralela y no de forma vertical. Actualmente, están prohibidos los edificios de más de cuatro pisos. Existe congestionamiento y caos en la Av. Prospero. En las rutas de esa avenida, se ha analizado la modificación de las rutas, ya que hay paso de vehículos por la Plaza de Armas donde no deberían transitar autos. Según el PDUS de Iquitos 2011-2021, las rutas de transporte urbano masivo en la ciudad de Iquitos se pueden clasificar en:

- Rutas Lineales, cuyo recorrido de ida y vuelta se dan una sola vez por la ruta.
- Rutas Circulares o Anillos, cuyo recorrido de ida y vuelta se dan 2 veces por la ruta.
- Rutas Mixtas, que incluyen las dos anteriores.

Grado de Integración

No existe una integración física, tecnológica ni tarifaria entre servicios de transporte regular en la ciudad de Maynas. En relación a la integración física, el PDLC de Maynas 2018-2030 menciona que el centro histórico de la ciudad (núcleo principal de actividades diversificadas) se constituye

⁶⁴ En la entrevista con el Gerente de Tránsito y Transporte de la Municipalidad Provincial de Maynas, Jorge Arando, este menciona que cuentan con un Plan de Movilidad Urbano y de Educación Vial, pero en realidad este solo era un Plan de Educación y Seguridad Vial.

como el principal a tractor de viajes en la ciudad. Sin embargo, este sistema no articula adecuadamente la ciudad, por la presencia de las instalaciones militares del Fuerte Soldado Vargas Guerra (Ejercito) y el aeropuerto militar de la Fuerza Aérea del Perú, que se constituyen en "cuñas" que impide articular otros sectores urbanos que además reducirían los cruces por el centro de la ciudad y ahorraría horas-hombre.

Fortaleza Institucional

La organización actual de la Gerencia de Tránsito y Transporte Público (GTTP) es débil. Esta no cuenta con un presupuesto regular que alcance para lo que se necesita en la ciudad. En Maynas, lo que se puede hacer es gestionar y buscar el apoyo logístico de las empresas privadas. Maynas cuenta con maquinaria y soporte logístico de la Municipalidad, pero este no es suficiente y necesita el apoyo en donaciones de las empresas interesadas en el transporte y tránsito. Por otro lado, la autoridad de transporte cuenta con un asesor en tránsito que ayuda elaborando soluciones, propuestas y brindando capacitaciones a los choferes cobradores. El déficit de especialistas es muy significativo.

Condiciones Técnicas del Parque Automotor del Transporte Público Regular

Según el PDLC de Maynas 2018-2030, en cuanto a los vehículos mayores se ha venido experimentando una reducción de las unidades de transporte público por la obsolescencia en muchos casos y estos no han sido reemplazados debido al incremento de mototaxis, una alternativa cada vez más creciente de transporte público. El 90% de la flota tiene más de 20 años.

Según el PDUS de Iquitos 2011-2021, la composición del parque automotor estaba conformada por vehículos menores un 91% (mototaxis 27% y motos lineales 64%) y vehículos mayores el 9% (incluye los microbuses del servicio de transporte urbano masivo de pasajeros).

Calidad de Servicio

Los choferes y cobradores se comportan inadecuadamente. El maltrato a los usuarios empieza con la conducción imprudente. Los conductores corretean, ponen en riesgo a los pasajeros y tienen varios malos comportamientos. Lo más grave es que muchos no tienen brevet profesional y constantemente incumplen las normas de tránsito.

Respecto al horario del transporte público regular, este comprende desde 4.30 am hasta las 10 pm. La hora punta es en la mañana desde las 6.45 am hasta las 8 am. Las mototaxis son las unidades de transporte que trabajan cuando el transporte público no opera.

Nivel de cobertura del servicio y facilidades para la población en zonas alejadas

En relación a las zonas alejadas, el Gerente de Tránsito y Transporte de la Municipalidad Provincial de Maynas, Jorge Arando, mencionó que todas las zonas principales cuentan con servicio de transporte público pero, en las zonas alejadas si presentan menor grado de cobertura al ser las unidades de transporte cada vez menos y la población cada vez mayor se genera un déficit de atención que está siendo cubierta por los mototaxis, servicio que es brindado por operadores que representan aproximadamente a 17 439 unidades⁶⁵. Según el PDUS 2011-2021 de Iquitos, es fácil entender el porqué del incremento de este servicio brindado por vehículos menores, en primer lugar, por la disminución del parque automotor de vehículos mayores, segundo por la existencia de áreas no cubiertas por los vehículos mayores, la inaccesibilidad de algunos sectores urbanos y las condiciones climatológicas que hace que los motokars o mototaxis sean más confortables para el poblador.

Por otro lado, la población en zonas alejadas suele ser la de menor nivel de ingresos y es la que debe hacer recorridos más extensos y tomar varias conexiones. Según data de ENAHO, en el año 2019 los hogares de Iquitos que ganan entre S/. 1,000 y S/. 1,499 destinaban el 37.9% de

⁶⁵ Información obtenida del informe de investigación titulado Problemática en el servicio de transporte público de pasajeros en Iquitos, Piura, Tarapoto y Trujillo presentado al Congreso de la República elaborado por Claudio Alberto Magallanes.

sus ingresos al transporte, mientras que los hogares que ganan entre S/. 4,000 y S/. 6,999 solo destinan el 18.3% en este rubro.

Calidad y Cobertura de la Infraestructura

Según Claudio Alberto Magallanes en su informe de investigación titulado Problemática en el servicio de transporte público de pasajeros en Iquitos, Piura, Tarapoto y Trujillo (2014), presentado al Congreso de la República, un problema clave en Iquitos es la inadecuada configuración del sistema vial, la cual se caracteriza por ser lineal e incompleta (falta de pavimentación y la presencia de instalaciones militares). Esto genera la desarticulación de varias vías de la ciudad con otras zonas (asentamientos humanos de la periferia), ocasionando a su vez que los vehículos se vean obligados a concentrarse hacia el centro de la ciudad, con el consiguiente incremento del congestionamiento del tránsito.

Según el PDLC de Maynas 2018-2030, la provincia de Maynas cuenta con un Plan Vial Provincial participativo vigente en el periodo 2011-2020. El desarrollo vial en la provincia está marcado por la geología, fisiografía y condiciones climáticas de la llanura aluvial amazónica, que dificultan y encarecen la construcción de carreteras, y donde además existe una baja densidad y alta dispersión de la población. El transporte de mercancía y pasajeros en las zonas rurales se realiza principalmente a través de las vías fluviales.

Dentro de la provincia no existen vías terrestres de la red nacional. Hay básicamente 02 vías de nivel departamental Ctra. Iquitos-Nauta (asfaltada) y Carretera Bella Vista-Mazán (sin asfaltar). Existen además otras 02 vías interprovinciales que registra el MTC pero que solo se encuentran como idea de proyecto: Vía Vargas Guerra-Cabo Pantoja-Gueppi con un total de 195 km, de la que existe un tramo afirmado de 60 km, y la Vía Orellana-Santa Catalina-Leticia cubriendo una distancia total de 111.4 Km hasta la Frontera Brasil-Colombia, de esta última solo existe un tramo de 20 Km sin asfaltar entre Orellana-Santa Catalina. Los distritos de Iquitos, San Juan Bautista, Punchana y Mazán disponen de caminos vecinales, mientras que en los demás distritos solo existen vías terrestres de tipo peatonal (veredas peatonales).

La carretera asfaltada interprovincial Iquitos-Nauta (LO-103) constituye actualmente el principal eje vial terrestre de la provincia, actúa como una troncal de que facilita el intercambio comercial y la movilidad de personas entre ambos polos y de ella parten distintas vías transversales vecinales que conectan los caseríos de la zona. La mayoría de los caminos vecinales se concentran en la periferia del área Metropolitana de Iquitos.

Respecto a los paraderos, los choferes no los respetan y se detienen donde el pasajero lo indica. Además la señalización es insuficiente. Los paraderos existen en las avenidas principales, pero no están debidamente señalizados en un 80% de la ciudad. Debido a que las calles son muy angostas y solamente hay una calle que tiene doble vía, los paraderos se colocarían cada cuatro cuadras más o menos en el futuro. Asimismo, existe un proceso de señalización en las vías públicas más importantes.

Calidad del Marco Regulatorio Regular

Las principales normas que regulan a los operadores son el RNAT y las ordenanzas de la Municipalidad Provincial de Maynas sobre transporte regular. Las ordenanzas requieren ajustes y el equipo de la Municipalidad Provincial de Maynas considera que se requiere que se utilicen fotopapeletas para hacer cumplir la tabla de infracciones. Los funcionarios de transporte consideran que los requisitos de circulación de vehículos mayores y menores también deberían estar mejor especificados.

Títulos Habilitantes

Todas las empresas de transporte urbano cuentan con títulos habilitantes obtenidos a través de autorizaciones administrativas, no hay concesiones.

Capacidad de Fiscalización

La autoridad de transporte de Maynas cuenta con 19 inspectores de transporte que reciben constantemente capacitación. Los inspectores trabajan en dos turnos. Diez inspectores de transporte trabajan en la mañana (de 6 am a 12m) y 9 inspectores de transporte trabajan en la tarde (de 4 pm a 8 pm). Los inspectores trabajan en la fiscalización de todos los modos de transportes. De acuerdo a la opinión de los funcionarios de transporte, se requiere, al menos el doble o el triple de inspectores para una fiscalización óptima.

Gestión de Trafico

Actualmente, no está contemplado establecer carriles exclusivos o segregados. En relación a la semaforización, la GTTP de Maynas cuenta con un plan que apunta a contar con paraderos debidamente señalizados, priorizando 5 acciones principales para mejorar el tráfico en Iquitos. Actualmente, existen 137 semáforos en Iquitos de los cuales 80 son antiguos y 57 son modernos.

Orientación y Atención a los Usuarios

En relación a la orientación de los usuarios, algunas de las rutas están representadas gráficamente en la página web de la municipalidad. Además, Maynas cuenta con un plan para promover que se conozcan las funciones de la GTTP y, específicamente del área de fiscalización de la ciudad. Además, se están realizando capacitaciones a los inspectores para que puedan orientar a los usuarios en relación a los itinerarios de las rutas. Respecto al monitoreo de la calidad de los servicios Iquitos no cuenta con uno. No obstante, un grupo de inspectores de transporte realiza un reporte sistematizando de los principales problemas del transporte urbano de pasajeros.

7.1.5.2. Situación de las operadoras de transporte urbano

Modelo de negocio

El modelo que predomina es el conocido como comisionista-afilador. En este modelo, los dueños de la flota (socios, accionistas o terceros) pagan unas cuotas diarias a las empresas dueñas de las rutas. Ni los choferes, ni los cobradores se encuentran en planilla, por lo tanto, no se los considera como trabajadores formales y tampoco gozan de los beneficios. A manera de ejemplo, una de las empresas más precarias, la Empresa de Transportes y Servicios Virgen Rosa Mística, tiene 9 vehículos, ninguno pertenece a la empresa, todos son de propiedad de los socios y en relación a los choferes o cobradores estos no tienen ninguna relación con la empresa ya que son contratados por los propios dueños de la flota.

Visión empresarial

La visión empresarial de las empresas varía de acuerdo al nivel de las mismas. En el caso de la Empresa de Transportes y Servicios Virgen Rosa Mística, el gerente menciona que tiene como visión adquirir más rutas porque, a mayor cantidad de rutas, más unidades trabajaran con ellos. Esto generara mayores comisiones y de esta manera se podría lograr la adquisición de unidades de transporte a nombre de la empresa.

En el caso de la empresa de nivel medio, la Empresa de Transportes El Dorado, esta tiene como visión la modernización de su flota actual, y finalmente, la mejor empresa, Express Transcondor SRL, tiene como visión la modernización del transporte urbano en Maynas para que de esta manera mejore la calidad de servicio para el usuario, así como los ingresos de la firma.

Gestión de la Flota, Programación de Operaciones y Control de los itinerarios de las rutas

Ninguna de las empresas de transporte urbano cuenta con un sistema de control y monitoreo inalámbrico con GPS. Estas tampoco tienen personas contratadas que vigilen que los inspectores de transportes vigilen el boletaje. En relación al control de frecuencias, de acuerdo a las entrevistas realizadas a los gerentes de transporte de Maynas, estos mencionan que la gestión de la flota, es de una forma bastante empírica. Solo se cuenta con una persona en el punto de inicio que brinda la frecuencia entre cada unidad y estos organizan que las unidades salgan cada

cierta cantidad de minutos.

Grado de Cumplimiento de las Normas de Transporte y Tránsito

El grado de cumplimiento de las Normas de Transporte y Tránsito es bajo. El incumplimiento más frecuente es no contar con la documentación correspondiente (SOAT, licencia para transporte de pasajeros, Tarjetas de Circulación, etc). El 60% de los choferes no cuenta con licencia de conducir profesional que se requiere para transportar pasajeros según la autoridad de transporte de Maynas. Iquitos no cuenta con escuelas para obtener brevets con categorías profesionales para transporte de pasajeros. Adicionalmente, los transportistas corretean poniendo en peligro a los pasajeros, desconocen las reglas de tránsito, no ejercen la cortesía, hablan por el celular mientras conducen, comen mientras manejan, etc.

Estado de la Flota

El servicio de transporte urbano masivo de pasajeros en Iquitos se realiza exclusivamente mediante unidades tipo microbús. De acuerdo a la información proporcionada por el Gerente de Tránsito y Transporte Público de la Municipalidad Provincial de Maynas, Jorge Arando este servicio es brindado en total por 8 empresas, con un total de 338 vehículos, que operan el servicio a través de 40 rutas de transporte autorizadas por la Municipalidad Provincial de Maynas, por un periodo de 5 años, pudiendo ser renovadas.

Jorge Arando también mencionó que los vehículos son muy antiguos y el 95% de los mismos tiene más de 25 años. Algunos de estos están inclinados y están deteriorados. La mayoría de estas unidades son adaptadas con chasis de camión y carrocería de bus (buses-camión). Los techos son de madera para aguantar el calor y las lluvias constantes. Es importante destacar que una de las empresas de mayor nivel (Express Transcondor SRL) ha empezado a modernizar el parque automotor recientemente. Ha adquirido unidades de 9 metros de largo con miras a seguir renovando a mediano plazo.

Propiedad de la Flota

Las unidades vehiculares están, por lo general, a nombre de los propietarios de la flota y no de la empresa. En algunos casos, algunas unidades están a nombre de la empresa con un compromiso para que la unidad pase a propiedad del propietario cuando se termine de pagar. Actualmente, no existe un plan para que las unidades de transporte pasen a nombre de la empresa en un futuro. Esto se debe principalmente a que los empresarios prefieren que la flota esté en registros públicos a nombre de los propietarios para evitar responsabilidades en caso de accidentes. Esta información es corroborada por los gerentes de las empresas de transporte de Maynas, los cuales mencionan que no son dueños de ninguno de los vehículos. En conclusión, la empresa es dueña de la ruta, pero los socios o los terceros son dueños de los vehículos.

Mantenimiento de la Flota

Al no ser la empresa dueña de los vehículos, quien hace el control de los vehículos son los propios dueños quienes realizan el mantenimiento mensual, de acuerdo a lo programado (cambio de aceite, cambio de llantas, etc). Es decir, el mantenimiento se realiza de acuerdo al criterio del dueño de los vehículos. En el caso de la Empresa de Transportes El Dorado es importante mencionar que anteriormente esta empresa tenía un fondo de 5 soles para casos de accidentes, pero los choferes sacaban provecho de este fondo y no era rentable. Desde ese momento, son los propios dueños los que se encargan del mantenimiento del vehículo. En el caso de la empresa de Express Transcondor SRL, la empresa cuenta con personal calificado, que se encuentra en el taller (localizado en la empresa), encargado del mantenimiento de las unidades.

Acceso a créditos

La pandemia ha afectado significativamente a las empresas en su capacidad de acceso al crédito. De acuerdo a las entrevistas realizadas, la empresa más precaria, Empresa de Transportes y Servicios Virgen Rosa Mística, no accede a ningún crédito debido a que los ingresos son bajos porque el ingreso de la empresa es por alquiler de la ruta. La Empresa de

Transporte El Dorado tampoco ha accedido a ningún crédito, pero el gerente, Elías Sánchez, si ha podido acceder a préstamos como persona natural, pero estos están en pausa debido al contexto de la pandemia. La empresa Express Transcondor S.A.C. solicitará un préstamo para adquirir 2 unidades de transporte a nombre de la empresa.

Implementación del Boletaje Integrado y Esquema de Recaudo

Los mecanismos de cobro a los pasajeros son manuales y se basan en el modelo de chofer y cobrador y aún no hay pagos electrónicos ni tarjetas. Además, tampoco se cuenta con planes para implementar el cobro electrónico en el futuro.

Contrato de Trabajo

Tanto la empresa de nivel bajo como la del nivel medio no tiene vínculos con los choferes solo con el propietario que alquila la ruta. Las empresas no tienen ningún vínculo laboral con el chofer. La mejor empresa (Express Transcondor SAC) menciona que entre los choferes, cobradores y mecánicos debe haber aproximadamente 40 trabajadores, de los cuales, entre 15 y 20 se encuentran en planilla. Esto revela cierta informalidad en relación al esquema de trabajo de las empresas de transporte con sus choferes y cobradores.

Cumplimientos Tributarios

Casi todas las empresas cuentan con contador, pero casi ninguna empresa de transporte lleva contabilidad. Ellos deben presentar sus estados financieros trimestralmente, pero no están registrando los gastos ni los ingresos como se debe. Ya que ninguna de las empresas en Iquitos cuenta con boletaje integrado, los ingresos de la firma no son de la magnitud considerable, ya que el recaudo se da a nivel de propietario de la flota y no a nivel del verdadero ingreso por boleto cobrado.

Nivel de Capacitación de Choferes

La Municipalidad Provincial de Maynas brinda capacitaciones una vez al año. Además, algunas empresas complementan con capacitaciones dentro de sus establecimientos a cargo de los gerentes y las mejores empresas incluyen personal capacitado (psicólogos, policías especialistas en tránsito). Como caso particular, la Empresa de Transportes El Dorado entrega a los choferes una cartilla de atención al cliente, en la que recalca cuál debe ser el trato hacia los usuarios del servicio de transporte.

Nivel de Inclusión

Las empresas de Iquitos no cuentan con una política de género para la inclusión de mujeres, solo se limitan a no discriminarlas si se postulan. Solo es común ver algunas mujeres en el área de cobradores, por ejemplo, casi el 100% de los cobradores en la Empresa de Transportes El Dorado son mujeres.

7.1.6. Piura

7.1.6.1. Situación del Sistema de Transporte Público Urbano

Problemática General

La población de la provincia de Piura ha crecido en 800% desde el año 1940 y en 26% entre el año 2007 y el último censo realizado en el año 2017. La Provincia de Piura está conformada por los distritos de Piura, Catacaos, Castilla, 26 de Octubre, Cura Mori, La Arena, Las Lomas, La Unión, Tallán y Tambogrande. Los distritos del área Metropolitana de Piura han experimentado crecimientos muy significativos y esta rápida expansión ha generado la existencia de zonas de baja densidad como consecuencia de un modelo urbanístico y un esquema de zonificación del suelo que promueven el crecimiento horizontal. Debido a esto, hay un aumento en los tiempos de viaje, las distancias se alargan y hay límites en la movilidad sostenible.

Los problemas más graves son los siguientes:

- i) La infraestructura vial está deteriorada desde “El niño costero”. A consecuencia de esto, los costos de mantenimiento de los vehículos de transporte urbano se elevan.
- ii) Hay una demanda de viajes no atendida debido a la baja cobertura de rutas respecto de lo establecido en el PRR.
- iii) Hay zonas alejadas en las que no se cuenta con rutas.

Las dos últimas razones causan que muchos usuarios sólo puedan movilizarse a través de taxis, mototaxi o colectivos que son más caros que el transporte público.

Planificación

El PMMUS de Piura ha sido recientemente actualizado y tiene una versión integradora de la ciudad. Su objetivo general: “brindar alternativas de transporte eficientes, incluyentes y seguras para los habitantes de la provincia de Piura en favor del desarrollo sostenible y competitivo”. Este PMMUS contiene 3 ejes estratégicos para alcanzar su objetivo principal:

- Sistemas de movilidad sostenibles
- Gestión Eficiente
- Vías Seguras

Estos ejes estratégicos se complementan con 3 estrategias transversales: i) lucha contra el cambio climático, ii) inclusión social y iii) fortalecimiento institucional y actualización normativa. Estas estrategias interactúan, en todo momento, con las acciones relacionadas a la planificación, diseño, implementación, gestión y evaluación de las soluciones que se plantean en el PMMUS.

Las metas estratégicas con las que cuenta este Plan Maestro son las siguientes:

- 1) Plan Urbanístico
- 2) Plan del Transporte Público Masivo
- 3) Plan Peatonal
- 4) Plan Ciclista
- 5) Plan de Infraestructura y Vialidades
- 6) Plan de Gestión y Control del Tránsito
- 7) Plan de Estacionamientos
- 8) Plan de Seguridad Vial
- 9) Plan del Transporte de Carga y Mercancías
- 10) Plan de Implementación y Seguimiento

En el marco del PMMUS, se han definido las condiciones habilitantes del SIT de Piura. Según el estudio de preinversión de los Corredores Prioritarios, la implementación del SIT requiere: i) un efectivo cumplimiento de las restricciones y requisitos legales de los diferentes tipos de transporte de pasajeros que operan en Piura (mototaxis y taxis colectivos); ii) una fiscalización de las motos lineales; iii) el control y fiscalización de los buses interurbanos “urbaneando”; y iv) una fiscalización de los buses piratas que circulan por la ciudad. Los despliegues de las medidas de fiscalización son vitales para que los Corredores Prioritarios logren contar con el flujo de pasajeros y consolidarse.

Diseño de Rutas

El PRR es un instrumento que se empezó a formular en el año 2010 y se terminó de elaborar en el año 2012. Sobre la base de este PRR, se realizaron las licitaciones en el año 2013; y en el año 2014 las rutas concesionadas empezaron a operar.

En el estudio del perfil de la fase I, se indica que las rutas que operan actualmente en Piura, tienen un carácter fundamentalmente diametral y todos los itinerarios realizan recorridos que buscan pasar por los tres principales destinos de viajes: el tramo central de la Av. Sánchez Cerro, el Mercado y el tramo de la Av. Avelino Cáceres frente al Open Plaza y la Universidad. El hecho que se busque pasar por estos tres principales tramos genera muchos entrecruzamientos de flujos de transporte público y tráfico mixto en intersecciones críticas. Debido a este problema, los pasajeros de cada ruta son forzados a realizar recorridos más largos para alcanzar su destino.

En el PRR del 2011 se han diseñado 19 rutas, de las cuales 12 son urbanas y 7 interurbanas. En la actualidad, se cuenta con 13 rutas operativas entre urbanas e interurbanas, las cuales conectan a la población de los distintos distritos de Piura. Las rutas urbanas corresponden a los distritos: 26 de Octubre, Castilla y en cierta forma al Distrito de Catacaos, aunque este último no esté totalmente conurbanado. Por otro lado, las rutas interurbanas conectan a los distritos de Tambo Grande, La Unión y la Arena. En caso del distrito de Cura Mori, ésta no está atendido por el transporte público de pasajeros, por lo que no hay conexión con este distrito.

Los objetivos específicos del PRR⁶⁶ son los siguientes:

- Actualizar la información existente acerca de flota vehicular del transporte público como es el caso de las características técnicas y operacionales de las rutas, tipos de vehículo, tamaño de flota, etc.
- Ajustar y actualizar las herramientas de planificación del transporte disponibles de estudios anteriores.
- Recomendar y dimensionar la reestructuración del sistema de rutas actual y de componentes dentro de alternativas, a fin de equilibrar la demanda con la propuesta.
- Desarrollar un diseño de rutas funcional y operacional como alternativa para el nuevo sistema de transportes, de manera que se cumpla con las condiciones de eficiencia y calidad servicio requerido, ubicación, número de terminales y número de paradas.
- Evaluar los efectos de la propuesta sobre la rentabilidad de las rutas.
- Proponer un Programa de Acciones Inmediatas, de manera que responda a los temas críticos identificados en el Diagnóstico de la Situación Actual y las propuestas de mitigación, y en el cual, participen los organismos involucrados en materia de transporte.
- Definir un conjunto de indicadores operacionales que permitan que la Municipalidad Provincial de Piura establezca un sistema de control del desempeño de las rutas propuestas.
- Preparar los documentos o bases de licitación de las nuevas rutas resultantes del proceso de reestructuración y ordenamiento por el Plan de Regulador de Rutas.

Actualmente, la ciudad de Piura cuenta con 465 vehículos autorizados en transporte regular, los cuales son para servicio interurbano y urbano. Además, tiene en funcionamiento 11 rutas y 10 empresas. Todas las rutas tienen la misma jerarquía en el plan de rutas del 2010. Una de las particularidades de la red de transporte público urbano del Distrito de Piura y Castilla es la longitud o extensión de recorrido, pues en promedio supera los 30 km para el ciclo completo de la ruta. Este promedio se ve superado por aquellas rutas que prácticamente atraviesan la ciudad de Norte a Sur, o transversalmente de gran parte de sus rutas. En este sentido, el 45% de las rutas superan las longitudes de recorrido de 30 km por vuelta, mientras que, en el extremo opuesto, solo un 9% de las rutas cuentan con longitudes de ciclo inferiores a los 30 km.

Las principales rutas actuales han sido concesionadas por 10 años hasta el año 2024; sin embargo, el PRR se está actualizando para lograr optimizar todo el sistema de rutas. Se requiere una racionalización de los recorridos de corto plazo que no afecte la cobertura geográfica asignada a cada uno de los concesionarios actuales, con cambios puntuales y segmentaciones en ramales que permitan sacar provecho de optimizaciones de flota y vehículos, y reducir tiempos de viaje sin tener que incurrir en una reestructuración completa de la red, el cual vendrá con el PRR en la próxima concesión a partir de 2024. De esa forma, será posible realizar una reorganización de las rutas dentro de la actual concesión con beneficios de reducción de costos, de emisiones y de tiempos de viaje; pero, sin provocar cambios en los atendimientos ni en las cuencas de demanda de cada concesión.

Uno de los principales problemas en Piura es la presencia de servicios de movilidad de baja

⁶⁶ Municipalidad Provincial de Piura. Plan Regulador de Rutas Urbanas e Interurbanas para la Ciudad de Piura. Mayo 2011.

capacidad como los mototaxis, las motos, los taxis colectivos; los cuales son responsables de más del 40% de la demanda de viajes. Este servicio opera en competencia predatoria con el transporte público convencional por buses, de manera que perjudica a los usuarios, a los operadores del transporte y a la población en general.

Los taxis y mototaxis no están racionalizados y los vehículos de transporte público no circulan con carriles exclusivos o preferentes. Así, el tráfico mixto es caótico y genera un uso desordenado e ineficiente de la red vial. Debido a esto, se producen deseconomías en los servicios prestados, con bajas velocidades, congestión y saturación de buses y paraderos.

El PRR no atiende todos los deseos de viaje. Por ello, este plan no ha resuelto los problemas del transporte masivo. El estado del PRR podría generar más conflictos, más desorden y más informalidad, porque desde su aprobación no estuvo reflejando las necesidades de la ciudad y además está desfasado. Actualmente, con apoyo del MTC y GIZ se tiene planeado concluir con la actualización.

Existen 32 rutas en el diseño, y solo hay 13 rutas operativas, esto significa que la diferencia justamente es la razón por la que hay muchos deseos de viaje que no se atienden. Cuando se lanzó la licitación para el período 2011-2021, todas se licitaron sin estudio de vías saturadas. En ese momento, se licitaron 19 pero no todas fueron cubiertas. Por eso, a la fecha se cuenta con 13 rutas. Esto quiere decir que los deseos de viaje de las rutas no cubiertas están atendidos, principalmente, por taxis colectivos, mototaxis, etc. En las avenidas principales existe una significativa superposición de rutas (Av. Sanchez Cerro, por ejemplo).

Grado de Integración

No existe una integración física, tecnológica, ni tarifaria entre servicios de transporte motorizados y no motorizados. Sin embargo, Piura es una de las pocas ciudades que cuenta con proyectos de reforma de transporte, como es el caso del Estudio de preinversión a nivel de Perfil para la Fase 1 del SIT de Piura, así como el estudio del PMMUS.

El sistema de recaudo de la ciudad es manual. Es decir, con chofer y cobrador, aunque a veces a raíz de la pandemia, el chofer también es cobrador. Actualmente, no hay planes concretos para ir hacia una plataforma integrada y tampoco está en el PMMUS.

Fortaleza Institucional

Piura no cuenta con una Gerencia de Movilidad fortalecida en tránsito y transporte. Esto dificulta que el Municipio inicie procesos de reforma o implementación de un SIT. Dentro de la Municipalidad existe una Gerencia Territorial y de Transporte (GTT). Asimismo, el presupuesto con el que cuenta la Municipalidad de Piura para acciones de transporte y ejecución de planes es limitado. Se requiere convertir a la GTT en una Gerencia de Movilidad Urbana fortalecida con todas sus funciones y capacidades. Para ello, la Municipalidad Provincial de Piura está en proceso de reestructurar todas las funciones y procedimientos de transporte urbano y tránsito, de manera que se pueda proponer una modificación en el ROF de la Municipalidad para fortalecer a la nueva autoridad de transportes.

Condiciones Técnicas del Parque Automotor del Transporte Público

El tamaño de la flota urbana en Piura es de más o menos 470 buses. Según el PDU, Piura, como área urbana metropolitana, posee un parque automotor con características singulares. Este parque automotor local es un transporte peligroso y altamente contaminante. La presencia de vehículos de transporte mayoritariamente del tipo camioneta rural o "combi", para uso masivo en las rutas, es una señal de la baja calidad del servicio. También, está la presencia de moto taxis en toda el área urbana metropolitana a excepción del casco fundacional de Piura o Zona de Reglamentación Especial. Los vehículos mencionados utilizan toda la red vial urbana, contribuyendo así a saturar la capacidad del sistema vial y con ello, elevan enormemente el consumo de combustibles fósiles, de manera que generan mayores emisiones de gases de

efecto invernadero.

Entre las características acerca de la calidad del servicio de transporte urbano en Piura se tienen las siguientes:

- Se busca asegurar los ingresos sin garantizar la calidad de servicio.
- Hay un trato irreverente del cobrador y chofer.
- Existe descuido en el mantenimiento y en la limpieza de las unidades.
- Hay irresponsabilidad de las empresas ante el usuario y terceros.
- Hay una maximización del uso de espacios del vehículo.

Calidad del Servicio

Según la consultoría para alineamiento estratégico, implementación y valorización económica de los procesos de gestión del transporte urbano sostenible a cargo de la Municipalidad Provincial de Piura elaborada por DEE para GIZ, la mala planificación y gestión del tránsito urbano ha generado que la velocidad promedio tenga una tendencia decreciente a pesar que las vías arteriales tienen en promedio una aceptable velocidad de circulación, la cual es de 39 km por hora.

La atención del servicio de transporte no es de 24 horas, sino que va desde las 6 a.m. hasta las 10 p.m. Después de las 10 p.m. hasta las 6 a.m. no hay transporte público de tipo M3, ni piratas. Los que deseen usar el servicio de transporte, solo tienen a los taxis y mototaxis como alternativa. Piura no cuenta con mecanismos de monitoreo de la calidad de los servicios.

Nivel de cobertura del servicio y facilidades para la población en zonas alejadas

El crecimiento explosivo de nuevas habilitaciones urbanas informales no cuenta con estudios de estructuración vial y ocasionan graves problemas de continuidad vial e integración al sistema principal. Por ello, hay muchas zonas alejadas de la ciudad que no cuentan con transporte público como es el caso de los centros poblados. Este segmento de la población se ve obligado a realizar sus viajes en taxis o mototaxis, y, dado que dichos servicios son más caros que los pasajes del transporte público, su afectación y exclusión son muy intensas. Además, varias urbanizaciones no respetan el plano vial aprobado, como ha sucedido con las urbanizaciones Los Ingenieros y Almendro Sur.

Calidad y Cobertura de la Infraestructura

En la Provincia de Piura existe la necesidad de revisar si las vías que están clasificadas como nacionales o regionales. Algunas vías deben ser recategorizadas a vías urbanas. Varias vías nacionales, que tienen características de autopistas o carreteras, al cruzar la ciudad ya tienen un uso urbano. Por ello, es importante que se realice una mejor coordinación entre el MTC y la Municipalidad Provincial de Piura para asegurar el mantenimiento y gestión de tráfico para un adecuado ordenamiento de la circulación de vehículos en la ciudad. Actualmente, los derechos de vía existentes no son suficientes para atender a las siguientes dos funciones de transporte:

- Permitir el acceso y la relación con los predios adyacentes.
- Permitir el paso de los vehículos hacia otros destinos.

En la medida que el área urbana siga creciendo, la saturación de la vía será cada vez más importante. La falta de control de los autos colectivos, mototaxis y motos lineales que invaden las vías nacionales con mayor velocidad, no sólo incrementan la congestión sino el número de accidentes.

Piura es una de las 29 ciudades priorizadas por PROMOVILIDAD que cuenta con un proyecto que creará infraestructura para el transporte público masivo (BRT Ligero o BRS). La infraestructura del transporte en la Ciudad de Piura es insuficiente, ya que recién cuentan con una vía Evitamiento y hace falta el periférico norte que evitaría que vehículos pesados estén en vías urbanas.

Según el análisis del PMMUS, la infraestructura vial presenta las siguientes características:

- i) Calles estrechas en los centros de los distritos
- ii) Estacionamientos legal o ilegal sobre la vía pública
- iii) Inexistencia de infraestructura ciclista
- iv) Veredas estrechas
- v) Bermas sin desarrollar
- vi) Secciones viales discontinuas.

En relación a los paraderos, dentro del casco urbano del centro histórico se cuenta con paraderos señalizados. El nivel de respeto a los paraderos por parte de los choferes es alto en donde hay señalización, pero cuando no existe señalizaciones, los carros paran en donde el pasajero lo solicite. En la propuesta de actualización, la distancia de los paraderos es más o menos cada 2 cuadras; es decir, no existe una actualización con respecto a la nueva propuesta en el caso de la distancia de los paraderos.

Calidad del Marco Regulatorio Regular

El RNAT y las ordenanzas provinciales de transporte regulan el funcionamiento de las empresas operadoras de transporte urbano. No obstante, la ordenanza provincial de transporte regular se debe actualizar, ya que ahora está basado en la actualización del 2011.

Títulos Habilitantes

Las municipalidades provinciales son las entidades competentes para planificar el transporte público y otorgar autorizaciones y concesiones en su jurisdicción. Todas las 13 empresas operan con título habilitante y estos han sido otorgado por concesión según la entrevista realizada a Shryley Serrano Quiroz Cargo, jefa de la Oficina de Transporte y Circulación Vial. El esquema de las concesiones de Piura, a diferencia de las de Lima y Arequipa, no cuenta con suficientes obligaciones para que los concesionarios dejen atrás el modelo comisionista-afiliador.

Capacidad de Fiscalización

La Municipalidad Provincial de Piura tiene poca capacidad para orientar y liderar a la PNP en lo relacionado a la fiscalización del tránsito. Por lo tanto, es necesaria una mejor planificación y fiscalización como esfuerzo mancomunado de la Municipalidad y la PNP.

Actualmente, el área de fiscalización pertenece a la Gerencia de Seguridad Ciudadana y no a la oficina de transporte. Es decir, en Piura la fiscalización de transporte opera en área externa a la Oficina de Transportes y Circulación Vial. La Municipalidad Provincial de Piura con el apoyo de GIZ, han formulado una consultoría para estructurar los procesos de una futura Gerencia de Movilidad urbana y ahí se propone que la función de fiscalización debe estar en la futura gerencia de transporte.

En relación al total de fiscalizadores, actualmente solo se cuenta con 20 inspectores que trabajan dos turnos diurnos de 10 fiscalizadores cada turno. De una evaluación que se ha hecho, según la "Consultoría para Alineamiento estratégico, implementación y valorización económica de los procesos de gestión del transporte urbano sostenible a cargo de la Municipalidad Provincial de Piura", elaborada por DEE Consultores para GIZ, deberían ser unos 300 los inspectores de transportes (fiscalizadores).

Gestión del Tráfico

La mala planificación y gestión del tránsito urbano ha generado que la velocidad promedio tenga una tendencia decreciente a pesar que las vías arteriales tienen en promedio una aceptable velocidad de circulación, la cual es de 39 km por hora. Las limitaciones a la velocidad de circulación en la Provincia de Piura se pueden explicar por los siguientes factores:

- No existe una gestión de tránsito; es decir no existe un Sistema de Control Centralizado en donde los semáforos sean controlados en un solo punto, de manera que se encuentren sincronizados y existan olas verdes para una mejor circulación de vehículos.
- Actualmente, los semáforos operan de manera independiente y eso genera una discontinuidad en la circulación vehicular de manera que se forma congestión.
- No existe señalización de paraderos adecuadamente diseñados y ubicados. Se ubican sobre las intersecciones sin ninguna infraestructura o delimitación apropiada ni para los vehículos, ni para los peatones.
- La señalización tanto vertical como horizontal de tránsito es casi nula. Se necesita tener una buena señalización en las vías tanto para conductores como peatones por ordenamiento y seguridad de la circulación.

Con respecto a las intersecciones semaforizadas, los distritos de Piura y Castilla cuentan con 31 intersecciones semaforizadas con un sistema convencional. Según el PMMUS, se requiere implementar 87 intersecciones con semáforos inteligentes (adaptativos y regulables) de acuerdo a condiciones de tráfico. La propuesta incluye un Centro de control potenciado.

Orientación y Atención de los usuarios

La ciudad no cuenta con un sistema de información integral para la orientación de los usuarios en el transporte regular, pero sí se cuenta con ello en taxis y mototaxis. También existe un sistema para verificar que la licencia de conducir sea autentica llamada "Piura Bonita". El uso de este aplicativo tecnológico tiene por finalidad brindar una herramienta que contribuya a combatir la informalidad e inseguridad en el transporte urbano. A través de este aplicativo, el usuario antes de abordar un vehículo, podrá inmediatamente verificar si el transporte que lo va a movilizar se encuentra autorizado para operar de manera formal por la Municipalidad Provincial de Piura.

7.1.6.2. Situación de las operadoras de transporte urbano

Modelo de negocio

El modelo que predomina es el conocido como comisionista-afilador, en el cual, los dueños de la flota (socios, accionistas o terceros) pagan unas cuotas diarias a las empresas dueñas de las rutas. Los choferes y cobradores no se encuentran en planilla, por lo tanto, no se los considera como trabajadores formales y tampoco gozan de los beneficios. Cuando ingresan nuevas unidades de transporte al padrón, es común en Piura, que éstas estén a titularidad de la empresa y después realizan el cambio de titularidad a los socios.

Visión Empresarial

La visión empresarial varía de acuerdo al nivel de las empresas entrevistadas. La empresa de nivel menor, Transporte Servicios & Transporte de pasajeros Guadalupe S.A., tiene como visión la renovación de la flota, para de esta manera pueda brindar el mejor servicio a los usuarios. La empresa de nivel medio, Empresa de Transportes 6M Bus S.A.A, tiene como visión a futuro, ampliar la permanencia en la ruta y la empresa de nivel alto, una vez realizada la inversión en 34 unidades que desea realizar, evaluará sus costos y beneficios y de acuerdo a ello decidirá si opta por migrar al transporte interprovincial.

Control de operaciones y programación de operaciones

El control de operaciones varía de acuerdo al nivel de las empresas. El control de operación en ruta, en la empresa de menor nivel (Transporte Servicios & Transporte de pasajeros Guadalupe S.A.), se da con el marcado de relojes y uso de tarjeteros en la ruta. Cabe mencionar que su frecuencia es de 3 a 4 minutos. La empresa de nivel medio (Empresa de Transportes 6M Bus S.A.A), cuenta con el mismo control de operaciones de la empresa de nivel bajo. No obstante, la empresa de nivel alto (Empresa de Transportistas Unidos Super Star SRL), cuenta con mayor tecnología, pues ha implementado el uso de GPS, así como cámaras dentro de los vehículos. El GPS se utiliza para marca los tiempos, controlar la frecuencia, así como las operaciones. Además, esta empresa de nivel alto cuenta con 5 o 6 personas que supervisan la capacidad del

bus, además de verificar cuántas personas han sido boleteadas.

Grado de Cumplimiento de normas de Transporte y Tránsito

El grado de cumplimiento de las normas de transporte y tránsito es bajo. Antes de la pandemia, los correteos o llevar pasajeros con medio cuerpo afuera o en malas condiciones eran muy frecuentes. A diferencia de otras ciudades, en Piura no se presenta el recorte de rutas, por el contrario, se dan ampliaciones sin autorización de la autoridad.

Estado de la Flota

En Piura, muchas unidades habilitadas están deterioradas y otras tienen problemas de limpieza. Sin embargo, por la antigüedad de la flota que indican los empresarios no es tan alta como en el resto de ciudades analizadas. El estado de la flota varía de acuerdo al nivel de la empresa. La empresa de nivel bajo (Transporte Servicios & Transporte de pasajeros Guadalupe S.A.), cuenta con unidades de transporte de una edad intermedia, pues ninguno de los 65 minibuses que tienen, supera los 10 años de antigüedad. La empresa de nivel medio (Empresa de Transportes 6M Bus S.A.A), cuenta con varias unidades del 2018 (las más nuevas), y las demás son del año 2012, y en promedio tendrían entre 6 y 8 años de antigüedad. Las unidades de transporte de la empresa de mayor nivel (Empresa de Transportistas Unidos Super Star SRL), cuenta con unidades que fueron adquiridas en el 2014 y que tienen 8 años de antigüedad y también con buses que tienen 2 años de trabajo y son del 2019.

Propiedad de la Flota

Cuando ingresan las nuevas unidades al padrón, lo hacen a titularidad de la empresa, al momento de pasar el expediente también lo hacen al nombre de la empresa, pero luego hacen el cambio de titularidad a los socios, normalmente cuando han pagado las cuotas. En la práctica, la flota es parcialmente de la empresa. Esta información es consistente con la información obtenida mediante las entrevistas realizadas a los gerentes de 3 empresas de transporte. En estas entrevistas, los gerentes de las empresas de transporte urbano, tanto de nivel bajo, medio y alto, mencionan que la mayor parte de la flota está a nombre de las empresas de transporte. Es interesante destacar, como menciona Shirley Serrano, Jefa de la Oficina de Transporte y Circulación Vial, que una vez que las empresas terminen de pagar las cuotas del crédito obtenido por la compra de las unidades de transporte, se realiza el cambio de titularidad a nombre de los socios.

Gestión y Mantenimiento de la Flota

Las empresas más organizadas centralizan las tareas de mantenimiento, mientras que en la mayoría de empresas cada socio o propietario se encarga del mantenimiento de su vehículo. En relación a la gestión y mantenimiento tanto la empresa de nivel menor (Transporte Servicios & Transporte de pasajeros Guadalupe S.A.), así como la del nivel medio (Empresa de Transportes 6M Bus S.A.A), reportaron tener convenios con talleres que se encuentran localizados fuera del terminal de la empresa. Si es que este se encuentra lleno o no cuenta con la especialidad demandada se busca otro. Mientras que la empresa de mayor nivel (Empresa de Transportistas Unidos Super Star SRL), cuenta con un taller propio, así como mecánicos que tienen la misión de dar mantenimiento a los carros.

Acceso a Créditos

Desde que se ha iniciado la pandemia, no se han adquirido buses nuevos ni se han ingresado al sistema. La empresa de menor nivel (Empresa de Transportistas Unidos Super Star SRL) y la del nivel medio (Empresa de Transportes 6M Bus S.A.A), no han accedido a créditos financieros. No obstante, esta última ha sido garante para la adquisición de algunas unidades. Una de las mejores empresas (Empresa de Transportistas Unidos Super Star SRL), mencionó que se encuentra actualmente en conversaciones con Caja Piura para la obtención de un crédito a una tasa de interés de 9% y la empresa está evaluando esto junto con otras opciones que ofrezcan tasa de interés menores.

Es importante resaltar que Velásquez, R. (2017), en su tesis titulada "Caracterización del financiamiento de las empresas de transporte público urbano de pasajeros de la ciudad de Piura, en el año 2016", concluye que la fuente de financiamiento del 70% de empresas fue a través de leasing vehicular, la mayoría de empresas eligió este mecanismo financiero por los beneficios de acceder al crédito sin cuota inicial, sólo con una prima de seguro y con una tasa porcentual de interés menor al del crédito hipotecario.

Implementación del Boletaje Integrado y Esquema de Recaudo

La empresa entrevistada de menor nivel (Transporte Servicios & Transporte de pasajeros Guadalupe S.A.), no cuenta con un sistema de boletaje integrado y el esquema de recaudo es manual. La empresa de nivel medio (Empresa de Transportes 6M Bus S.A.A), tampoco cuenta con un sistema de boletaje integrado. No obstante, se presentó una alternativa que finalmente es boleto, pero era un equipo donde se paga y la maquina bota un comprobante de pago. Este es un modo de recaudo que es más controlado. Respecto al pago electrónico, la empresa ha tenido propuestas con un sistema similar al YAPE, pero existen dificultades en su implementación debido a la poca comprensión de los accionistas de la empresa. Finalmente, en la empresa de mayor nivel (Empresa de Transportistas Unidos Super Star SRL), si implementa boletaje integrado, y se menciona que cuando un supervisor encuentra a un pasajero sin boleto, se sanciona al chofer y si el acto es constante, se finaliza su contrato. Esta última empresa ha propuesto realizar inversiones en relación al recaudo y desean implementar el pago electrónico junto a las nuevas unidades que desean comprar.

Contrato de Trabajo

Las empresas más organizadas o líderes tienen a sus trabajadores en planilla. La empresa de Transporte Servicios & Transporte de pasajeros Guadalupe S.A.), tiene a todo su personal (130 trabajadores) en planilla. La empresa Empresa de Transportes 6M Bus S.A.A cuenta con solamente 8 trabajadores del personal administrativo en planilla, como es el caso del vigilante, los controladores, y los que están en la misma oficina. La empresa Empresa de Transportistas Unidos Super Star SRL, tiene un promedio de 72 conductores, además del personal administrativo, y todos se encuentran en planilla.

Cumplimientos Tributarios

Pocas empresas cuentan con un sistema de contabilidad, por lo que no presentan los estados financieros correspondientes a sus ingresos y gastos. Las empresas que declaran sus ingresos son mayormente las que cuentan con boletaje integrado, pero las que no cuentan con este sistema no registran los ingresos en magnitud considerable, ya que el recaudo es administrado por el propietario.

Nivel de Capacitación de Choferes

La empresa Transporte Servicios & Transporte de Pasajeros Guadalupe S.A. cuenta con un reglamento interno, por el cual todos los trabajadores deben de cumplir con asistir a las capacitaciones. Además, sus trabajadores reciben capacitaciones por parte de la municipalidad, y el MTC. La Empresa de Transportes 6M Bus S.A.A., también cuenta con un reglamento interno que tiene un rol de disciplina. En este reglamento se encuentran sanciones en caso de quejas de los usuarios o en caso del incumplimiento de la programación.

Nivel de Inclusión

La empresa de Transporte Servicios & Transporte de pasajeros Guadalupe S.A no implementa políticas de equidad de género, pero mencionan que todos los trabajadores son tratados por igual. La Empresa de Transportes 6M Bus S.A.A tampoco implementa políticas de género, pero cuentan con presencia de personal femenino considerable, principalmente cobradoras. La Empresa de Transportistas Unidos Super Star SRL también menciona que no aplica ningún tipo de política, pero si hay una oportunidad laboral y si postula una dama, ésta es bienvenida, siempre que tenga sus papeles en orden. En el año 2016, el 80% de los gerentes eran de sexo masculino y el 20% de sexo femenino, demostrando que hoy en día el sexo femenino está

incursionando en un campo que era visto solo para varones.⁶⁷

7.1.7. Trujillo

7.1.7.1. Situación del Sistema de Transporte Público Urbano

Problemática General

En la ciudad de Trujillo se tiene planificado realizar un proyecto estructurante, que es el Corredor Troncal Norte-Sur. La viabilidad del proyecto ha sido aprobada y está por iniciarse el expediente técnico, que se espera esté terminado máximo a inicios del próximo año.

En el documento "Diagnóstico y Prognosis del Transporte y la Movilidad Urbana en la Ciudad De Trujillo" (2020) se indican varios de los principales problemas del transporte urbano en Trujillo:

- Alta congestión y rutas saturadas.
- Perdida de participación del transporte público convencional frente a los autos colectivos.
- Poca satisfacción de la calidad del servicio.
- Modelo empresarial poco eficiente que contribuye a la informalidad.
- Flota antigua y sin mucho nivel de renovación.

Otros problemas críticos del transporte público regular en Trujillo los menciona la Gerente General de Transportes Metropolitanos de Trujillo (TMT), Gladys Tantaleán:

- Nula inclusión de personas con movilidad reducida; no pueden usar la mayoría de buses o micros.
- Baja calidad del servicio y la inseguridad vial, lo cual genera varias quejas.
- Trujillo no cuenta con paraderos establecidos, por ello, se suben los pasajeros en cualquier esquina.
- Conflictos y correteos en la ruta por ganarse un pasajero.

Los principales problemas desde el punto de vista de los operadores son: i) el mal estado de las pistas en las principales avenidas, ii) la competencia que dan los colectivos, iii) la falta de paraderos que genera desorden, y iv) el alza del precio del combustible al no poder subir el costo del pasaje.

Planificación

El PMUS ya ha sido aprobado. Actualmente, se encuentra en la etapa de implementación, pero el contar con limitados recursos dificulta inclusive hacer los perfiles. Respecto al PRR, Trujillo cuenta con uno del año 2018, que está aprobado, pero no se implementa. Por ello, se sigue utilizando el previo, que es del año 2011. El principal motivo de la no implementación es la resistencia de los transportistas al PRR del año 2018. Los transportistas argumentan que no han sido integrados o consultados sobre el plan y les incomoda que las rutas se reduzcan a menos de la mitad.

El PMUS del año 2018 debe servir para orientar las licitaciones de las rutas con el corredor vial. Complementarlo. Aproximadamente, el 90% de las empresas son empresas cascarón. Sólo 1 o 2 empresas han puesto buses registrados a nombre de la empresa.

Diseño de rutas

Las rutas autorizadas del Transporte Público Regular en Trujillo son 80 en total, de las cuales 35 corresponden a rutas de microbuses y 45 son de combis. Adicionalmente hay 29 rutas de colectivos⁶⁸. Existe superposición de rutas en muchas vías utilizadas en el transporte urbano.

⁶⁷ Velásquez, R. (2017). *Caracterización del financiamiento de las empresas de transporte público urbano de pasajeros de la ciudad de Piura, en el año 2016*. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote. p.89.

⁶⁸ Municipalidad Provincial de Trujillo (2020). *Diagnóstico y Prognosis del Transporte y la Movilidad Urbana en la Ciudad De Trujillo*. p.115.

Ello no ocurre necesariamente en el corredor vial principal Norte-Sur. Según el PMUS de Trujillo (2020), un 40% de las rutas de los principales ejes se encuentran superpuestas.⁶⁹ Por otro lado, existen empresas que han dejado de operar, pero la Gerencia de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial (GTTSV) aún no realiza su función de darles de baja. Entonces, cuando una empresa pide una modificación de ruta, es difícil atender a la persona porque en la ordenanza la ruta de la anterior empresa sigue vigente, aunque no esté siendo atendida en la realidad. El nuevo PRR del año 2018 no atiende las zonas alejadas, porque usa de base el estudio del SIT que tiene deficiencias técnicas. Este nuevo PRR también se plantea disminuir el número de rutas: las 80 rutas entre microbuses y combis serían reducidas a 39 rutas de solo microbuses en el escenario donde se implemente el proyecto del Sistema Integrado de Transporte Público (SITP).⁷⁰ Además, esto eliminaría las 29 rutas de colectivos.⁷¹

Grado de integración

En la ciudad de Trujillo no existen sistemas integrados de transporte (física y operacional, tecnológica y tarifaria). La red de rutas no está adecuadamente articulada y no existe una infraestructura de corredores viales con equipamiento de paraderos y semáforos para transporte rápido.⁷² Respecto al tema del recaudo, se canceló una APP para implementar el sistema privado de recaudo. Actualmente, se tiene un esquema de cobro manual, pero en el año 2021 se ha aprobado la constitución del fideicomiso para el recaudo electrónico. En ese contexto, se pidió a las posibles empresas fiduciarias (bancos) las cotizaciones correspondientes, pero el proceso está detenido debido a que el contrato del proyecto de recaudo se resolvió y está en arbitraje.

Fortaleza institucional

Existe un déficit muy significativo de especialistas de transportes y tránsito y de equipos en TMT. Se espera que en la medida que el Corredor Norte-Sur se implemente, las condiciones de operación de TMT mejoren gradualmente.

Condiciones técnicas del parque automotor del transporte público

Las empresas pueden tener entre una y hasta tres o cuatro rutas. Existen 14 empresas de buses (buses de 9 metros), 24 empresas de combis-camionetas rurales⁷³ (no hay coásters). Algunas empresas que tienen vehículos de los dos tipos. Adicionalmente, en el 2017 se tenía a 29 empresas de colectivos.⁷⁴ En el año 2020 había 1,264 buses y 1,616 combis operando en Trujillo⁷⁵ y en el año 2018 la antigüedad promedio de la flota era de 19 años.⁷⁶

Calidad de servicio

En algunos casos hay un trato inadecuado a los usuarios por parte de los choferes. Además, el correteo hace que los usuarios se sientan poco seguros, De otro lado, parte de la flota operativa es incómoda, obsoleta y/o de pequeñas dimensiones. Ni el TMT ni la GTTSV cuentan con un sistema de monitoreo de la calidad del servicio.

Respecto a la velocidad de circulación del transporte público regular en vías saturada, se tienen datos del año 2018. Esta es considerada baja en horas punta al ser en promedio 12 km/h,

⁶⁹ Municipalidad Provincial de Trujillo (2020). Plan de Movilidad Urbana Sostenible.

⁷⁰ Municipalidad Provincial de Trujillo (2020). Plan de Movilidad Urbana Sostenible.

⁷¹ Municipalidad Provincial de Trujillo (2020). Diagnóstico y Prognosis del Transporte y la Movilidad Urbana en la Ciudad De Trujillo. p.116.

⁷² Municipalidad Provincial de Trujillo (2020). Diagnóstico y Prognosis del Transporte y la Movilidad Urbana en la Ciudad De Trujillo. p.115.

⁷³ Municipalidad Provincial de Trujillo (2020). Plan de Desarrollo Metropolitano de Trujillo al 2040 - Resumen Ejecutivo. p.37.

⁷⁴ Municipalidad Provincial de Trujillo (2020). Plan de Movilidad Urbana Sostenible. p.56.

⁷⁵ GIZ & MTC (2022). Diagnóstico Operativo y Plan de Acción de la Política Nacional de Transporte Urbano.

⁷⁶ Municipalidad Provincial de Trujillo (2020). Diagnóstico y Prognosis del Transporte y la Movilidad Urbana en la Ciudad De Trujillo. p.359.

mientras que en hora valle es 17 km/h.⁷⁷

Por pandemia, las empresas de transporte urbano operan desde las 6:00 am hasta las 9:00pm o 10:00 pm. En la madrugada no hay servicio (ni de piratas). Sólo hay taxis o mototaxis. Antes de la pandemia, las empresas de transporte empezaban a operar a las 5am, pero actualmente en la madrugada ya no atienden.

Nivel de cobertura del servicio y facilidades para la población en zonas alejadas

Existen varias zonas alejadas sin cobertura del servicio público. Las principales áreas no atendidas son zonas nuevas de expansión urbana (Alto Trujillo, parte alta de la Esperanza, parte alta de Salaverry y otras zonas). Sólo las combis suben a estos lugares remotos. El nuevo PRR del año 2018, las rutas no atienden las zonas alejadas, porque usan de base el estudio del SIT que tiene deficiencias técnicas. Por ello, es poco probable que el PMUS del año 2018 atienda a esa población.

Además, como en las principales ciudades del Perú, hay problemas de asequibilidad del transporte público en Trujillo. Los distritos en los que la población hace un mayor número de viajes son los que también tienen un mayor nivel de pobreza y que se encuentran alejados (Florencia de Mora, El Porvenir y la Esperanza). Esto quiere decir que los costos para movilizarle les impactan mucho ya que sus ingresos son bajos. El índice de asequibilidad supera el 10% (estándar internacional) en todos estos distritos.⁷⁸ Complementando la idea, según ENAHO, en el 2019 los hogares de Trujillo que tienen ingresos entre S/. 1,500 y S/. 2,999 destinan el 50% de sus ingresos al transporte, mientras que los hogares que ganan más de S/. 7000 destinan sólo el 10.4% al transporte.

Calidad y cobertura de la infraestructura

Trujillo no cuenta con paraderos implementados y, por ende, éstos no se respetan. Los paraderos antiguos no se usan y las empresas recogen gente y paran en donde los pasajeros levantan la mano. No hay plan para fiscalizar el cumplimiento del respeto a los paraderos. En el proyecto del BRT Norte-Centro-Sur, sí se establecerán paraderos cada 300 o 400 metros de forma de garantizar una velocidad comercial adecuada.

Calidad del marco regulatorio

Gladis Tantaleán, gerente de TMT, indica que se debe adecuar o alinear la normativa interna de la Municipalidad⁷⁹ Provincial, socializarla e involucrar a los actores. Es importante establecer normas muy claras. Asimismo, el RNAT es muy importante y con ordenanzas provinciales se ha precisado la normatividad. Sin embargo, existen vacíos en el marco legal. En las experiencias previas, cuando la GTTSV ha tratado de mejorar las ordenanzas, han encontrado seria resistencia de los transportistas. Asimismo, cada gestión entra con una perspectiva diferente y adecúa la normativa de acuerdo a lo que dicta la presión política del momento.

Títulos Habilitantes

Todos los títulos habilitantes fueron otorgados por autorizaciones administrativas. No hay empresas sin título habilitante, no hay piratería pura, solo informalidad de las empresas autorizadas que modifican indebidamente los recorridos de las rutas. La piratería se evidencia más en los taxis colectivos o el transporte interprovincial. Hay colectiveros con rutas, pero están formalizados. Existen como 10 empresas con rutas y son las que llegan a partes lejanas o de la periferia.

⁷⁷ Municipalidad Provincial de Trujillo (2020). Diagnóstico y Prognosis del Transporte y la Movilidad Urbana en la Ciudad De Trujillo. p.359.

⁷⁸ Municipalidad Provincial de Trujillo (2020). Diagnóstico y Prognosis del Transporte y la Movilidad Urbana en la Ciudad De Trujillo. p.304.

⁷⁹ Adecuarla y alinearla al reglamento de transporte urbano, al Plan Regulador de Rutas y actualizar la normativa exigida por la Política Nacional de Transporte Urbano

Capacidad de Fiscalización

La Municipalidad Provincial de Trujillo contempla ampliar su cuerpo de inspectores de transporte cuando se implemente el proyecto de BRT. No obstante, existe una limitación en el tema económico. Lo ideal es que el número de inspectores aumente, independientemente de si se hace o no el BRT. Actualmente, sólo hay entre 50 y 60 personas, que son muy pocas para toda la ciudad (entre 25 y 30 para cada turno). Incluso algunos fiscalizadores han estado trabajando remoto (o licencia con goce), porque son personas con edad o enfermedades de riesgo y se han reducido los que operan efectivamente como inspectores de transporte. Según el Diagnóstico y Prognosis del Transporte y la Movilidad Urbana en la Ciudad De Trujillo (2020) antes de la pandemia había 40 fiscalizadores por turno.

Gestión del Tráfico

Desde hace tres años la función de gestión de tráfico, así como la semaforización está a cargo de la GTTSV. Existen proyectos, pero también serias limitaciones de los recursos para encaminar las inversiones. En el año 2020 se identificaron 132 intersecciones semaforizadas en la ciudad, las cuales no son suficientes y se planea implementar 50 intersecciones semaforizadas más⁸⁰. Dentro de un proyecto del TMT (como el corredor BRT) sí se contempla el control de tráfico, pero no hay recursos para el expediente técnico.

Orientación y atención de los usuarios

Actualmente, hay un proyecto de un observatorio de movilidad urbana. GIZ con Promovilidad facilitaron una consultoría a la Municipalidad Provincial de Trujillo para tener una página web que sirva para presentar la información del observatorio. Aparte de esto, no existe una página web que sirva como orientación de las rutas a los usuarios.

7.1.7.2. Situación de las operadoras de transporte urbano

Modelo de negocio

Predomina el modelo comisionista-afiliador. Solo cuatro empresas que funcionan como cooperativa de propietarios tienen algunas unidades de propiedad de la empresa. Las características informales que predominan en las empresas desalientan a otros a formalizarse.

Visión empresarial

La mayoría busca continuar con sus ganancias en el modelo comisionista-afiliador. Se conforman con el ingreso diario y no se proyectan al futuro. Una minoría de empresas, proyecta invertir en renovación si se controla la informalidad. Por ejemplo, la Empresa Nueva California S.A, busca adquirir otras empresas de transporte urbano que tengan problemas de sostenibilidad y posteriormente invertir en flota.

Control de operaciones y programación de operaciones

Los empresarios de nivel medio y alto indican que poseen un sistema de GPS para control de operaciones y programación de frecuencias. Ambos cuentan con una sala u oficina para monitorear a la flota. Esto permite que los buses no se amontonen y que cumplan con lo que dice la ficha técnica. En la Empresa Nueva California SA se menciona que un ingeniero se encarga de que el sistema funcione correctamente y que remiten información cada 5-8 minutos. La Empresa de Transportes El Ícaro, posee un sistema de cámaras internas que lo maneja cada socio a través de un aplicativo. Esto les permite contar pasajeros y ayuda en el monitoreo de las horas de llegada y salida. La Empresa Moderno Cielo Azul S.A. no posee un sistema de control de operaciones. En general, hay un considerable número de empresas que utilizan un sistema de GPS para el control de los itinerarios de sus unidades. En el año 2018 un 62% de los operadores utilizaban este mecanismo, mientras que el 38% utilizaban tarjetas.⁸¹

⁸⁰ Municipalidad Provincial de Trujillo (2020). Plan de Movilidad Urbana Sostenible. p.164.

⁸¹ Municipalidad Provincial de Trujillo (2020). Diagnóstico y Prognosis del Transporte y la Movilidad Urbana en la Ciudad De Trujillo. p.359.

Grado de cumplimiento de normas de transporte y tránsito

El poco respeto a los paraderos es uno de los incumplimientos más frecuentes. También infringen las normas de tránsito al realizar maniobras peligrosas y pasarse la luz roja. Además, muchos choferes no cuentan con licencia para transporte de pasajeros ni portan la Tarjeta Única de Circulación. Estos son los incumplimientos más frecuentes.⁸²

Estado de la flota

Parte considerable de la flota está conformada por vehículos obsoletos, antiguos e incómodos. El mal estado de estos vehículos tiene impactos negativos, como mucho consumo de combustibles que afectan la salud al tener un alto índice en la composición de azufre, mayor riesgo de accidentes por fallas mecánicas y costos de operación/mantenimiento más elevados operar los vehículos.⁸³ Por otro lado, las unidades de las mejores empresas son las que están en mejores condiciones.

Propiedad de la flota

Cuatro empresas que funcionan como cooperativa de propietarios tienen algunas unidades de propiedad de la empresa. Sin embargo, la mayoría, al ser comisionistas-afiladoras, no tienen unidades a nombre de la empresa. Tampoco se cuenta con un plan para que la flota pase a ser propiedad de la empresa, ya que las empresas, que son informales en varios aspectos, se desincentivan al competir entre ellas. Según el Diagnóstico y Prognosis del Transporte y la Movilidad Urbana en la Ciudad De Trujillo (2020), el 30% de las unidades son de propiedad de las empresas. La empresa más organizada, Nuevo California S.A., es dueña del 75% de la flota, mientras que en la Empresa de Transportes "El Ícaro" la flota es en su totalidad de los socios y cada socio puede tener máximo dos unidades por el estatuto.

En el Corredor Norte-Sur existe la posibilidad de que se exija que las empresas sean dueñas de las flotas, pero el proyecto, al estar en manos del MTC, ha sufrido cambios y no tienen definido qué pasará con los requisitos de la concesión al estar más enfocados en el trabajo para el expediente técnico.

Gestión y Mantenimiento de la flota

Los casos de empresas que tienen parte de la flota de propiedad de la empresa, realizan mantenimiento conjunto a esas unidades, así como mantenimiento preventivo. No obstante, la mayoría de la flota no es de las empresas, por lo que es administrada por cada propietario y realizar mantenimiento preventivo queda a su criterio.

Acceso al crédito

Algunas empresas siguen accediendo a financiamiento por su propia cuenta, como Huanchaco SA, California SA, Nueva California SA, Salaverry Express SA, que son las más grandes. Estas empresas logran comprar flotas nuevas progresivamente, las mismas que tratan de usar Plin o Yape como medios alternativos de pago, pero los limita que no todos hacen lo mismo y las combis les quieren quitar los pasajeros.

Como caso particular, una de las empresas más precarias de Trujillo, Moderno Cielo Azul S.A., indica que están paralizados desde octubre del año 2021, ya que se encontraban renovando flota y no pudieron pagar los préstamos debido a que la pandemia les afectó bastante. Tuvieron que devolver las unidades por este problema.

Implementación del boletaje integrado y esquema de recaudo

El esquema de recaudo es manual para todas las empresas. Algunos pocos usan Yape del BCP o Plin del BBVA como complemento, pero es muy infrecuente y solo se da en las pocas mejores

⁸² Municipalidad Provincial de Trujillo (2020). Diagnóstico y Prognosis del Transporte y la Movilidad Urbana en la Ciudad De Trujillo. p.147.

⁸³ Municipalidad Provincial de Trujillo (2020). Diagnóstico y Prognosis del Transporte y la Movilidad Urbana en la Ciudad De Trujillo. p.151.

empresas. De las empresas entrevistadas ninguna cuenta con boletaje integrado.

Contrato de trabajo

Las pocas empresas grandes, y, sobre todo Nuevo California S.A., han empezado a contratar choferes en planilla. En la mayoría no hay choferes en planilla, porque como son buses alquilados ellos ponen a quien quieran y les pagan. Sin embargo, en la Empresa de Transportes "El Ícaro", se da un caso curioso: cada socio tiene su propio RUC, entonces los choferes de las unidades de ese socio están en su planilla y les brindan todos los beneficios de ley. La empresa se encarga de verificar que se cumpla con ello.

Cumplimientos tributarios

Algunas empresas suelen evadir impuestos de acuerdo a la Gerente General del TMT. Además, varias empresas registran los pocos ingresos que reciben de las comisiones o alquileres de flota al no poseer un boletaje integrado que lleve todo lo recaudado a una caja centralizada. Por ejemplo, la Empresa de Transportes "El Ícaro" señala que declaran todos los ingresos de comisiones o multas que se aplican a los socios, aunque confesó que previamente, cuando la empresa era más informal, un contador maquillaba un reporte para la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT). En general, la mayoría, al no tener boletaje integrado, no registra los ingresos que debería tener una empresa formal de transportes, ya que la mayor parte del recaudo se la adueña cada propietario y no se contabiliza.

Nivel de capacitación de choferes

Las empresas realizan capacitaciones sobre el trato a los usuarios y reglas de tránsito con ayuda de la Municipalidad Provincial de Trujillo, sin embargo, hay casos como la Empresa de Transportes El Ícaro, donde realizan capacitaciones que nacen de iniciativa propia.

Nivel de inclusión

Respecto a las facilidades que tienen las personas discapacitadas, el Diagnóstico y Prognosis del Transporte y la Movilidad Urbana en la Ciudad De Trujillo (2020) señala que no encontraron rampas móviles o elevadores para personas en silla de ruedas en las unidades de transporte público. Asimismo, no se identificaron vehículos con piso bajo o espacios/asientos reservados que faciliten la inclusión de personas en silla de ruedas o de choches de niños pequeños.⁸⁴ La autoridad de transporte de Trujillo entrevistada confirmó inexistencia de facilidades para discapacitados.

Las empresas entrevistadas no tienen una política de inclusión de mujeres, aunque no las excluyen si se postulan. La mejor empresa, Nuevo California S.A. tuvo una iniciativa de este tipo, pero no se mostraron mujeres interesadas, solo 2 o 3 que ahora son choferes. La mayoría del personal femenino de las empresas está en el área administrativa; sin embargo, los choferes son, en su gran mayoría, hombres y es frecuente encontrar algunas cobradoras mujeres.

7.2. Sistematización de los casos de éxito

La sistematización de los casos de empresas de rutas de autorizaciones administrativas de Lima y de las ciudades intermedias que son casos exitosos de organización empresarial y formalidad, nos ha permitido comprender los factores más importantes asociados a los procesos de cambio.

Los casos de éxito tomados en cuenta son los siguientes:

- a) Caso de la Empresa de Transporte Satélite también conocida como "El Urbanito".
- b) Caso de las Empresas San Francisco de Asís de los Olivos, Realidad Express y Proyecto Las Flores.

⁸⁴ Municipalidad Provincial de Trujillo (2020). Diagnóstico y Prognosis del Transporte y la Movilidad Urbana en la Ciudad De Trujillo. p.295-296.

- c) Caso de las empresas Santa Rosa de Lima, Inversiones y Representaciones Polo SAC y Consorcio Vía; que forman parte del Grupo Polo.
- d) Caso de la Empresa de Transporte Etul 4.
- e) Caso de la Empresa de Transporte Nueva América S.A.

- En todos casos los inicios del proceso de cambio estuvieron asociados a la decisión de un grupo de accionistas que tuvieron la visión de dejar atrás el modelo Comisionista-Afiliador e iniciar un proceso de gestión empresarial y formal.
- En caso de la empresa de transporte urbano "Transporte Satélite", se tuvo como punto de inflexión el hecho de ganar una licitación y la compra de acciones de la empresa referida. La empresa se organizó de forma estructurada y con el apoyo de expertos, dejando atrás el modelo de Comisionista Afiliador.
- En caso del grupo de empresas: San Francisco de Asís de los Olivos, Realidad Express y Proyecto Las Flores; su adquisición se realizó mediante la compra de acciones mayoritarias y se optó por la formalidad y la gestión empresarial.
- Por otro lado, en caso de las empresas pertenecientes al Grupo Polo, un grupo de amigos optó por comprar las empresas de transporte urbano con la intención de dejar atrás el modelo de Comisionista-Afiliador; se utilizó conocimientos de gestión empresarial y lograron un cambio real, se pasó de una gestión política a una verdadera gestión empresarial rodeándose de profesionales que aportaban y ayudaban en temas específicos.
- En la experiencia de la Empresa de Transporte "Etul 4", un grupo de personas compró acciones de la empresa y se empezó a cambiar el chip de la mayoría de los socios, se reorganizó la sociedad a través de un sindicato de voto que permitió tener una adecuada representación de la mayoría de los accionistas en el directorio de la empresa. Así, se logró tener un manejo más empresarial y dejaron atrás el modelo Comisionista-Afiliador.
- En el caso de la experiencia en la Empresa de Transporte Nueva América; de las 350 unidades, 343 eran de terceros, pues funcionaba como una empresa Comisionista-Afiliadora que solo cobraba comisiones mensuales por unidad. En este contexto, el directorio tomó la decisión que como empresa se implementara cambios. Actualmente, son 18 socios y 5 de ellos cuentan con el 72% de las acciones, por lo tanto, se trabaja con una propuesta seria y técnica, con estudios de mercado y operadores.
- Sólo en dos casos de éxito, los cambios fueron impulsado por el contexto de una reforma del transporte urbano orientada a la implementación de un SIT.
- Este impulso de la reforma de transporte urbano se desarrolla en las experiencias de la Empresa "Transporte Satélite" y del grupo de empresas: San Francisco de Asís de los Olivos, Realidad Express y Proyecto Las Flores. En el primer caso, el cambio en el esquema es total y surge por una licitación realizada por el Alcalde Alberto Andrade. Los cambios incluyeron: boletaje integral, caja centralizada, integración de tecnología, integración tarifaria, chóferes en planilla y rentabilidad basada en una ruta que no tiene competencia y es controlable. En el segundo caso, los líderes del cambio se vieron en la necesidad de pensar en cómo hacer rentables las tres empresas de transporte urbano que habían adquirido en un escenario en el que se desmanteló una reforma del transporte urbano en proceso y sus inversiones estaban en riesgo. En los demás casos de éxito no se menciona ni se hace referencia a un contexto de reforma del transporte urbano o un SIT.
- En todos los casos, el inicio del proceso de cambio estuvo asociado a inversiones significativas que dieron lugar a una renovación de flota.

- En la experiencia de la Empresa de Transporte Satélite, se hace referencia a que cuando los protagonistas del cambio ganaron la licitación de la ruta, se tuvo una visión de comprar flota nueva.
- En el caso del grupo de empresas de transporte urbano: San Francisco de Asís de los Olivos, Realidad Express y Proyecto Las Flores, se menciona que, al momento de la adquisición de estas empresas, los accionistas modernizaron la flota y compraron 55 buses para San Francisco de Asís y 80 buses para Realidad Express y Proyecto Las Flores.
- En caso de las empresas pertenecientes al Grupo Polo, cuando se adquirió la ruta también integraron flota propia, y fue clave comprar la flota como empresa dueña. En el caso de la experiencia en la Empresa de Transporte "Etul 4", los cambios detonaron con la posibilidad de avanzar con decisiones de inversión de flota propia y se hicieron las primeras inversiones en compra de flota con financiamiento, por lo que se implementó nueva flota financiada por el banco.
- En el caso de la experiencia en la Empresa Transporte Nueva América; en primer lugar, se implementó el boletaje integrado para saber cuánta demanda se tenía y al darse cuenta que era muy significativa y que estaban perdiendo mucho dinero, iniciaron el proceso de cambio sobre la base de boletaje integral y compra gradual de flota. En base al conocimiento de su demanda real, se tomó la decisión de cambiar la tipología de las unidades, por lo que empezaron a renovar la flota, se migró de camionetas rurales y coásters a buses de 9 y 12 metros. Fue el directorio el que tomó la decisión.
- En la mayoría de los casos, la necesidad de pagar deudas o financiar nueva flota generó que se decidiera por implementar un sistema de caja centralizada y boletaje integrado.
- En la experiencia que se tuvo en la Empresa de Transporte Satélite se menciona que, al dejar atrás el modelo del negocio Comisionista-Afiliador, los socios empezaron a controlar el ingreso de la empresa y lo hacían a través de supervisores. La implementación de la caja centralizada permitió que el banco reconociera los ingresos totales del negocio y con eso pasaron a renovar algunos vehículos. Se cuenta con un boletaje integrado y se implementó un software para controlar los boletos que se les entrega al conductor. En este sentido, todos los ingresos se bancarizaron.
- En el caso de la experiencia de las empresas San Francisco de Asís de los Olivos, Realidad Express y Proyecto Las Flores, se centralizó la caja y se controlaron los ingresos de forma integral; además, el cobro se implementó sobre la base de un esquema de tarjetas y validadores. Sin embargo, la implementación de estas acciones no fue por necesidad de pago de deudas, pero si por el financiamiento de flota propia.
- En caso de las empresas del Grupo Polo (Santa Rosa de Lima, Inversiones y Representaciones Polo SAC y Consorcio Vía), la estructura empresarial cambió completamente al implementar una caja centralizada y un boletaje integrado; sin embargo, la implementación de esto tampoco fue por una necesidad de pagar deudas, sino para el financiamiento de flota nueva.
- En el caso de la Empresa de Transporte "Etul 4", lo primero que se hizo fue consolidar sus deudas, de manera que lograran que la empresa vuelva a ser sujeto de crédito. Para ello se consolidó el boletaje, además del control de todos los ingresos de los pasajes.
- En el caso de la experiencia en la Empresa de Transporte Nueva América, el boletaje se implementó con la finalidad de tener un mayor control de los ingresos, además de saber cuál era su demanda de pasajeros, con ello todos los ingresos se bancarizaron y se logró conseguir financiamiento para nueva flota.

- En todos los casos, las empresas exitosas avanzaron en implementar sistemas de programación de operaciones, gestión de flota y control de los itinerarios de rutas. La experiencia en la Empresa de Transporte Satélite hace referencia a la implementación del control de operaciones y de tiempos. Todo está incorporado con el sistema de GPS, en el cual se recibe información automáticamente de los movimientos que hace el bus en todo el día. Además, tienen una Tablet que permite saber que tiempos hay entre bus y bus. Por otro lado, se implementó un software llamado SIMA 360. Y también se cuenta con validadores y tarjetas en todas las unidades.
- En el caso de la experiencia del grupo de empresas: San Francisco de Asís de los Olivos, Realidad Express y Proyecto Las Flores, se implementó toda la programación y gestión de las operaciones y la gestión de flota con un software alemán adaptado a la realidad de la ciudad. Gracias a la programación se redujo los tiempos de espera y se mejoró la atención a los usuarios.
- En caso de las empresas del Grupo Polo (Santa Rosa de Lima, Inversiones y Representaciones Polo SAC y Consorcio Vía), se tiene una gestión de flota implementado por el sistema IVU. En el caso de la programación, se utiliza el sistema GOAL. Desde que se inició el cambio se contaba con el sistema del GPS, por lo que el sistema IVU es reciente.
- En el caso de la Empresa de Transporte Etul 4, el control de la frecuencia y el itinerario se hace por vía GPS, por donde se supervisa los buses a tiempo real. Su última actualización se hace en el año 2016. Por otro lado, se cuenta con inspectores y cámaras para minimizar la fuga de los ingresos por los pasajes.
- En el caso de la Empresa de Transporte Nueva América, el control se hace a través del GPS y un centro de control, esto les ayuda con el tema operativo y se hace todo lo concerniente a despachos, frecuencias y tiempos. Cada vehículo sale a una determinada frecuencia y tiene un punto de control del tiempo, con esto se mejoró la rapidez.
- En tres de los casos de éxito, las empresas avanzaron en contar con integración tecnológica del medio de pago. Los casos son los de la Empresa de Transporte Satélite, del grupo de empresas lideradas por Otto Sarmiento (San Francisco de Asís de los Olivos, Realidad Express y Proyecto Las Flores); y de las empresas del Grupo Polo (Santa Rosa de Lima, Inversiones y Representaciones Polo SAC y Consorcio Vía). En el primer caso, la integración tecnológica incluyó la recaudación de los ingresos entre el 30% y 40% como cobro electrónico. En el segundo caso, hubo una integración tecnológica, el cual permitió mejorar la calidad del servicio a los usuarios además de aumentar la recaudación. En el tercer caso, todos sus buses cuentan con pago electrónico, pero tiene una penetración baja, no llega ni al 0.5% del total de pasajeros. Hay validadores en todos los buses, la gente no usa las tarjetas porque no es obligatorio.
- Los casos de las experiencias de la empresa Etul 4 y de la Empresa de Transportes Nueva América son un poco diferentes a los anteriores. En el primer caso, solo existe un boletaje integrado, pero no hay una integración tecnológica como medio de pago. Solo se entrega boletos enumerados a los conductores y esto permite controlar los pasajeros a bordo, también hay inspectores en la ruta que fiscalizan que los pasajeros tengan boletos. En el segundo caso, solo existe el boletaje integrado y todos los ingresos que se genera son bancarizados, pero están avanzando en implementar el cobro con tarjeta electrónica e instalando validadores en los buses, de manera que en junio se estará empezando con esta modalidad de cobro.
- Sólo tres de las empresas consideradas como casos exitosos, implementaron integración tarifaria en beneficio de los usuarios. Estos tres casos son: la Empresa de Transporte Satélite,

el grupo de empresas lideradas por Otto Sarmiento (San Francisco de Asís de los Olivos, Realidad Express y Proyecto Las Flores); y el de las empresas del Grupo Polo (Santa Rosa de Lima, Inversiones y Representaciones Polo SAC y Consorcio Vía). En este último grupo de empresas, se cuenta con un ERP y se está viendo mejoras en el Índice de Pasajeros por Kilómetro – IPK). Por el contrario, en los casos de las experiencias de la Empresa de Transporte "Etul 4" y de la Empresa de Transportes Nueva América, no han implementado integración tarifaria en beneficio de los usuarios.

- Todas las empresas consideradas casos exitosos, cuentan con una contabilidad organizada y auditada, que les ayuda en los procesos de solicitudes de crédito al sistema financiero para renovación de flota. La experiencia de la Empresa de Transporte Satélite hace referencia a que diariamente se hace boletas de venta, y se ha regulado el tema del pago del impuesto a la renta. De esta manera se contabiliza mejor los ingresos y gastos. Mediante el sistema de caja centralizada, el banco reconoció los ingresos totales del negocio y por ello se pasó a renovar algunos vehículos. Todos sus ingresos son bancarizados.
- En el caso de la experiencia del grupo de empresas lideradas por Otto Sarmiento (San Francisco de Asís de los Olivos, Realidad Express y Proyecto Las Flores), la formalización y la organización empresarial que se implementó permitió que se tenga acceso a la banca internacional para el financiamiento de la flota en condiciones mucho mejores que las locales. Tras la compra de las tres empresas, se contó con una contabilidad organizada.
- En caso de la experiencia de las empresas del Grupo Polo (Santa Rosa de Lima, Inversiones y Representaciones Polo SAC y Consorcio Vía), se menciona que se cuenta con un manejo empresarial y financiero. Para estar en posición de obtener préstamos de la banca de desarrollo, se necesitó migrar a una gestión corporativa, que incluía una gestión financiera y rodearse de profesionales que aportan en temas financieros.
- En el caso de la Empresa de Transporte "Etul 4", a partir de la compra de acciones, se empezó a generar estados financieros y a tomar el control de todos los procesos, de modo que los ingresos y movimientos pasen por la cuenta bancaria de la empresa. Además, se hace auditar los estados financieros de la empresa con una consultora externa para tener una garantía cuando las cosas no vayan bien.
- Por último, en el caso de la Empresa de Transportes Nueva América, todos los ingresos se contabilizan y se bancarizan al 100%, y gracias a esto, se le dio acceso directo al crédito de la empresa, porque antes solo había créditos personales.
- Tres de las empresas exitosas, utilizaron la tecnología para dar calidad de servicio a los usuarios y aumentar el número de pasajeros. Estos son los casos de la Empresa de Transporte Satélite, del grupo de empresas lideradas por Otto Sarmiento (San Francisco de Asís de los Olivos, Realidad Express y Proyecto Las Flores) y de las empresas pertenecientes al Grupo Polo (Santa Rosa de Lima, Inversiones y Representaciones Polo SAC y Consorcio Vía). En el primer caso, se ha implementado la plataforma digital que permite contar con la información esencial de los vehículos y sus recorridos en tiempo real, de manera que, con la recolección de datos de aforo permite el ajuste de la programación. La posibilidad de compartir información de los pasajeros permite tomar mejores decisiones y elevar la capacidad de servicio. En el segundo caso, se menciona que las mejoras tecnológicas permitieron mejorar los servicios a los usuarios. En el tercer caso, se implementó el pago electrónico. Sin embargo, en el caso de la experiencia de la Empresa de Transporte "Etul 4", no hay uso de tecnología para dar calidad de servicio a los usuarios; y el caso de la Empresa de Transportes Nueva América, por el momento no utiliza tecnología para aumentar el número de pasajeros, pero está próximo a implementar el cobro con tarjeta electrónica.

- Tres de las empresas exitosas, pasaron el íntegro o más del 90% de sus choferes a la planilla. Los casos de éxito que pasaron al íntegro o a más del 90% de su personal a planilla son: Empresa de Transporte Satélite, el grupo de empresas: San Francisco de Asís de los Olivos, Realidad Express y Proyecto Las Flores, y la empresa de transporte "Etul 4". En el primer caso, después del proceso de cambio se empezaron a dar contratos según el tiempo de autorización que le daban a la empresa, después de 4 años se daban contratos de locación por año y al sexto año, ya el 90% de los trabajadores se encontraban en planilla, por lo que, en la actualidad más del 90% de los trabajadores se encuentran en planilla incluyendo a 30 choferesas. En el segundo caso, antes del proceso de cambio, en ninguna de las empresas había trabajadores en planilla, pero después del proceso de cambio, el íntegro de los trabajadores pasaron a planilla. En caso de la empresa San Francisco de los Olivos pasó de tener cero choferes a tener 121 en planilla, en el caso de las otras dos empresas, 176 choferes pasaron a planilla. En el tercer caso, antes del proceso de cambio se tenía una política aprovechamiento general de recursos de corto plazo, por lo que no tenían ningún interés en poner a los choferes en planilla porque eso implicaba pagar por la formalidad. El proceso de incorporación de los trabajadores en planilla inició con la compra de los primeros buses al inicio del proceso de cambio, por lo que el sistema de integración se implementó a medida que se compraba la flota. El resto de la flota mantenía el esquema anterior, pero a manera de compra de nueva flota el negocio iba sacando a los concesionarios poco a poco.
- En el caso de la experiencia de las empresas del Grupo Polo (Santa Rosa de Lima, Inversiones y Representaciones Polo SAC y Consorcio Vía), no se cuenta con sus trabajadores en planilla, se hace mención a que antes de la pandemia se contaba con un 20% de los trabajadores en planilla, pero que después de este periodo dejaron de hacerlo por la inestabilidad en el plazo de las autorizaciones administrativas. Por otro lado, en el caso de la experiencia de la Empresa de Transportes Nueva América, más del 50% de los choferes se encuentran en planilla. Los choferes que no están en planilla, tienen un contrato de asociación en participación.
- Todas las empresas exitosas realizan intensas capacitaciones a sus conductores en diferentes materias relacionadas al buen trato a los usuarios. Los casos de éxito hacen referencia a capacitaciones de choferes orientados a sus funciones, a su capacidad, puntualidad, cumplimiento del trabajo, etc. Se menciona además que hubo un íntegro de intensas capacitaciones a los conductores orientados a su buen comportamiento y a una buena atención al usuario.

8. Diagnóstico Integrado

8.1. Características de los sistemas de transporte público regular

8.1.1. Planificación

En el marco de la Planificación del transporte público regular, solamente 3 de las ciudades seleccionadas (Ayacucho, Piura y Trujillo) cuentan con un PMUS o un PMMUS.

Dos de las ciudades (Arequipa y Cusco) se encuentran en proceso de elaboración y las 2 ciudades restantes (Chiclayo e Iquitos) no cuentan con un PMUS ni con planes para realizarlos. Respecto al PRR solamente 3 ciudades seleccionadas (Arequipa, Iquitos y Trujillo) cuentan con uno y 2 ciudades (Cusco y Piura) tienen el PRR, pero desactualizado. Chiclayo está en proceso de elaboración de uno, mientras que Ayacucho aún no cuenta con un PRR.

Cuadro N° 12: Planificación del Transporte Público Regular

Ciudad	¿Cuenta con un Plan de Movilidad Urbana Sostenible?	¿Cuenta con un Plan Regulador de Rutas?
Arequipa	En proceso	Sí
Ayacucho	Sí	No
Chiclayo	No	En Proceso
Cusco	En proceso	Desactualizado
Iquitos	No	Sí
Piura	Sí	Desactualizado
Trujillo	Sí	Sí

Fuente: Entrevistas realizadas

8.1.2. Diseño de rutas

El número de rutas en las ciudades seleccionadas puede ser observado en el siguiente cuadro. En relación a la superposición de rutas, se puede apreciar que en todas las ciudades seleccionadas se presenta este problema, pero solamente Arequipa cuenta con una solución para resolverlo (implementación del SIT).

Cuadro N° 13: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Diseño de Rutas

Ciudad	Número de Rutas actuales	¿Hay exceso de superposición de rutas?
Arequipa	160	Sí. Pero al finalizar la implementación del SIT se resolvería el problema.
Ayacucho	19	Sí, en el Centro Histórico.
Chiclayo	S.I.	Sí, en las avenidas troncales.
Cusco	36	Sí, en Av. La Cultura y en el centro histórico.
Iquitos	40	Sí
Piura	13	Sí
Trujillo	80 ⁸⁵	Sí, del 40% de las rutas en los principales ejes. ⁸⁶

Fuente: Entrevistas realizadas

8.1.3. Grado de integración

Respecto al grado de integración, actualmente ninguna de las ciudades seleccionadas cuenta con un esquema de recaudo electrónico, todas cuentan con esquemas de recaudo manual, ya sea en la modalidad de chofer y cobrador o chofer-cobrador. En cuatro de las ciudades seleccionadas (Arequipa, Cusco, Piura y Trujillo) los gobiernos provinciales tienen planes para ir hacia una plataforma electrónica, mientras que 3 ciudades (Ayacucho, Chiclayo e Iquitos) no cuentan con ningún plan para lograr implementar una plataforma tecnológica de recaudo.

Cuadro N° 14: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Grado de Integración

Ciudad	¿La ciudad cuenta con recaudo manual o se cuenta con planes para ir hacia una plataforma tecnológica?
Arequipa	Manual pero se pretende tener una Integración tarifaria implementada en las rutas concesionadas en beneficio de los usuarios del SIT de la provincia de Arequipa.
Ayacucho	Los mecanismos de cobro a los pasajeros son manuales y se basan en el modelo de chofer y cobrador.
Chiclayo	Se utiliza un esquema de cobro manual.

⁸⁵ Municipalidad Provincial de Trujillo (2020). Plan de Movilidad Urbana Sostenible. p.157.

⁸⁶ Municipalidad Provincial de Trujillo (2020). Diagnóstico y Prognosis del Transporte y la Movilidad Urbana en la Ciudad De Trujillo.

Ciudad	¿La ciudad cuenta con recaudo manual o se cuenta con planes para ir hacia una plataforma tecnológica?
Cusco	Sí, se quiere implementar un nuevo sistema de cobro. Actualmente, el cobro es manual. Se realizó un intento de implementar el cobro por tarjetas, pero este no funcionó.
Iquitos	El recaudo en la ciudad es manual en todos los modos de transporte.
Piura	No se cuenta con un esquema de recaudo electrónico. Tampoco está en el plan maestro, pero para las autoridades es el siguiente paso después de culminar el estudio de perfil para el primer corredor BRS.
Trujillo	Se canceló una APP para el sistema privado de recaudo. Actualmente, se tiene un esquema de cobro manual, pero en el año 2021 se ha aprobado la constitución del fideicomiso para el recaudo electrónico. Se pidió a las posibles empresas fiduciarias las autorizaciones correspondientes. El proceso está detenido por temas contractuales.

Fuente: Entrevistas realizadas

8.1.4. Fortaleza institucional

Todas las Municipalidad Provinciales de las ciudades seleccionadas presentan debilidades para gestionar el transporte urbano. La principal demanda de las Municipalidades para reforzar esta gestión es mayor cantidad de profesionales especializados en el área de Operaciones (Arequipa) o en el área de Transporte y Tránsito (Ayacucho, Chiclayo, Iquitos y Trujillo). También se debe mejorar la infraestructura y brindar capacitaciones al personal (Cusco), así como convertir a la GTT en una Gerencia de Movilidad Urbana fortalecida en Piura.

Cuadro N° 15: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Fortaleza Institucional

Ciudad	¿Las Municipalidades Provinciales Presentan Debilidades para Gestionar el Transporte Urbano?	¿Qué necesitan para reforzar la Gestión del Transporte Urbano?
Arequipa	Sí	Profesionales Especializados en el Área de Operaciones
Ayacucho	Sí	Profesionales Especializados en Transportes y Tránsito
Chiclayo	Sí	Profesionales Especializados en Transportes y Tránsito
Cusco	Sí	Instrumentos técnicos, Mejorar la Infraestructura y Capacitación al Personal
Iquitos	Sí	Profesionales Especializados en Transportes y Tránsito
Piura	Sí	Convertir a la Gerencia Territorial y de Transporte en una Gerencia de Movilidad Urbana fortalecida con todas sus funciones y capacidades.
Trujillo	Sí	Profesionales Especializados en Transportes y Tránsito

Fuente: Entrevistas realizadas

8.1.5. Condiciones técnicas del parque automotor

En el siguiente cuadro se muestra el detalle de la flota vehicular del transporte público urbano en las ciudades seleccionadas. Lo más llamativo del presente cuadro es la antigüedad promedio de la mayoría de unidades de transporte en Iquitos que tienen más de 25 años, lo sigue Trujillo que presenta una antigüedad promedio de más de 15 años y finalmente se encuentra Ayacucho con unidades de transporte en mayoría de más de 10 años.

Cuadro N° 16: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Fortaleza Institucional

Ciudad	Buses	Coásters	Combis	Total	Antigüedad promedio de la mayoría de unidades de transporte
Arequipa	1,633	508	183	2324*	En proceso de renovación
Ayacucho	S.I.	S.I.	S.I.	180	Más de 10 años
Chiclayo	53	0	1439	1492	S.I.
Cusco	1232	0	0	1232	S.I.
Iquitos	315	0	0	315*	90% más de 25 años.
Piura	370	0	0	370*	S.I.
Trujillo	1265	0	1616	2881*	Más del 50% tienen más de 15 años. ⁸⁷

Fuente: Entrevistas realizadas

* MTC (2022). Diagnóstico Operativo, Plan de Acción de la Política Nacional de Transporte Urbano y revisión/actualización de indicadores de los objetivos estratégicos.

8.1.6. Calidad del servicio

Solo algunas de las empresas de las ciudades seleccionadas (Arequipa, Piura y Trujillo) cuentan con choferes que aplican un buen trato a los usuarios del transporte público, mientras que las empresas de las demás ciudades (Ayacucho, Chiclayo, Cusco e Iquitos) cuentan con empresas que no aplican un buen trato hacia los usuarios. En relación al cumplimiento de los itinerarios y las frecuencias, en Ayacucho y Chiclayo las empresas no lo cumplen y solo algunas lo cumplen en Arequipa. Con respecto a la velocidad de circulación promedio del transporte urbano, excepto por Piura, en 4 ciudades seleccionadas (Arequipa, Ayacucho, Cusco y Trujillo) la velocidad de circulación promedio es menor al estándar internacional (20 km/h). Finalmente, ninguna de las ciudades seleccionadas cuenta con un sistema de monitoreo de la calidad del servicio.

Cuadro N° 17: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Calidad del Servicio

Ciudad	¿Los choferes tienen buen trato a los usuarios?			¿Las empresas cumplen con los itinerarios y las frecuencias?			¿La ciudad cuenta con un sistema de monitoreo de la calidad del servicio?	¿La velocidad de circulación promedio del transporte urbano es baja (menor a 20km/h)?
	Sí	Algunas	No	Sí	Algunas	No		
Arequipa		X			X		No	Sí, 14.3 km/h
Ayacucho			X			X	No	Sí, 10 Km/h
Chiclayo			X			X	No	S.I.
Cusco			X		X		No	Menor al estándar internacional (20 km/h)
Iquitos			X	S.I.			No ⁸⁸	S.I.
Piura		X			X		No	No, 39 km/h
Trujillo		X		S.I.			No	Sí, 17 km/h ⁸⁹

Fuente: Entrevistas realizadas

⁸⁷ Información obtenida del PMUS Trujillo 2020.

⁸⁸ El Gerente de Tránsito y Transporte Público de Maynas Jorge Arando menciona que un grupo de inspectores de transporte realiza un reporte sistematizando los principales problemas del transporte urbano de pasajeros.

⁸⁹ En horas punta llega a ser en promedio 12 km/h.

8.1.7. Nivel de cobertura del servicio y facilidades para la población en zonas alejadas

Ninguna de las ciudades seleccionadas cuenta con un grado de cobertura alto de las zonas alejadas. La mayoría de ciudades (Ayacucho, Chiclayo, Piura y Trujillo) tiene un grado bajo de cobertura y solo algunas ciudades (Arequipa, Cusco e Iquitos) presentan un grado medio de cobertura en zonas de baja densidad poblacional. Los que cubren este déficit de atención generalmente son taxis, mototaxis o informales (taxis colectivos o piratas).

Cuadro N° 18: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Nivel de Cobertura del Servicio y Facilidades para la Población en Zonas Alejad

Ciudad	¿Cuál es el grado de cobertura en zonas alejadas o de baja densidad?	¿Quiénes cubren este déficit de atención?
Arequipa	Medio	Informales, conocidos como "loncheritas" (combis pequeñas)
Ayacucho	Bajo	Informales, taxis y mototaxis
Chiclayo	Bajo	Informales, taxis y mototaxis
Cusco	Medio	Taxis
Iquitos	Medio	Taxis y Mototaxis
Piura	Bajo	Taxis y Mototaxis
Trujillo	Bajo	Combis, colectivos, taxis y mototaxis

Fuente: Entrevistas realizadas

8.1.8. Calidad y cobertura de la infraestructura

En el marco de la calidad y cobertura de la infraestructura, existe insuficiente cobertura tanto de paraderos como de señalización de los mismos en las ciudades seleccionadas. No obstante, Arequipa, actualmente, cuenta con inversiones en proceso en relación a la mejora de los paraderos en la ciudad. Solamente algunas de las ciudades seleccionadas (Arequipa, Piura y Trujillo) cuentan con proyectos de transporte masivo estructurantes. Chiclayo espera reiniciar los estudios que tenía una vez que finalice la pandemia. Cusco tiene la intención de implementar un BTR o BRS, pero aún no se han formulado estudios. Iquitos no cuenta con un proyecto actualmente.

Cuadro N° 19: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Calidad y Cobertura de la Infraestructura

Ciudad	¿Cuál es la Situación de los Paraderos o de su señalización?	¿Existen proyectos de transporte masivo estructurantes?
Arequipa	Insuficiente cobertura. Inversiones en proceso.	El proyecto principal es la Construcción de un Corredor Exclusivo y Obras Complementarias para un Sistema de Transporte Masivo para la Troncal 1 del Sistema Integrado de Transporte en la Ciudad De Arequipa (Ptm-T1-Sit).
Ayacucho	Sólo en avenidas principales.	La Municipalidad de Huamanga ha propuesto cuatro vías urbanas prioritarias, las cuales aún no terminan construcción o no cuentan con una infraestructura adecuada pero que permitirían un mejor tránsito vehicular.
Chiclayo	Inexistentes en la mayoría de rutas.	Hay proyectos pendientes en idea. Se espera culminarlos cuando finalice la cuarentena y la situación se normalice. Apenas sea factible, se reiniciarían los estudios que se tenían pensados para poder desarrollar estos proyectos de transporte masivo.
Cusco	Insuficiente cobertura.	Se tiene la idea de implementar un BRT o BRS en el corredor de la Av. La Cultura, pero no se han formulado estudios.
Iquitos	Muy escasa señalización.	No se cuenta con un proyecto.

Ciudad	¿Cuál es la Situación de los Paraderos o de su señalización?	¿Existen proyectos de transporte masivo estructurantes?
Piura	Baja cobertura de la señalización.	Se tiene previsto implementar un BRS. Ya se ha recibido el visto bueno al perfil que entregó Transconsult de la primera etapa.
Trujillo	Baja cobertura de señalización.	Se están culminando el estudio de factibilidad del Corredor Norte-Sur de Trujillo, que es un BRT.

Fuente: Entrevistas realizadas

8.1.9. Calidad del marco regulatorio del transporte regular

Las normativas que regula el transporte urbano en las ciudades seleccionadas son el RNAT y las Ordenanzas Municipales. Estas normativas deben ser actualizadas en 4 ciudades (Chiclayo, Cusco, Iquitos y Piura) y es necesario ajustes particulares en 3 de ellas (Arequipa, Ayacucho y Trujillo).

Cuadro N° 20: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Calidad del Marco Regulatorio del Transporte Regular

Ciudad	¿Cuál es la normativa que regula el transporte urbano?	¿Esta normativa es eficiente?
Arequipa	RNAT y las ordenanzas municipales	Se requiere de algunos ajustes tanto a las ordenanzas que regulan el transporte regular como a los esquemas de los contratos de concesión.
Ayacucho		Se requieren ajustes para fortalecer el mecanismos sancionador.
Chiclayo		Se requiere un estudio específico para actualizar la normativa de transporte.
Cusco		Debe ser actualizada.
Iquitos		Debe ser actualizada.
Piura		Debe ser actualizada.
Trujillo		Sí, pero existen algunos vacíos. Cuando se ha decidido modificarla, ha habido serios impedimentos de los transportistas.

Fuente: Entrevistas realizadas

8.1.10. Títulos habilitantes

La entrega de títulos habilitantes a las empresas de transporte urbano en 3 de las ciudades seleccionadas (Arequipa, Cusco, Piura) ha sido a través de concesiones y 4 de las ciudades seleccionadas (Ayacucho, Chiclayo, Iquitos y Trujillo) ha entregado títulos habilitantes a las empresas de transporte urbano a través de autorizaciones administrativas.

Cuadro N° 21: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Títulos Habilitantes

Ciudad	¿Se entrega Títulos Habilitantes a través de Contratos de Concesión o Autorizaciones Administrativas?
Arequipa	Contratos de Concesiones
Ayacucho	Autorizaciones Administrativas
Chiclayo	Autorizaciones Administrativas
Cusco	Contratos de Concesión
Iquitos	Autorizaciones Administrativas
Piura	Contratos de Concesión
Trujillo	Autorizaciones Administrativas

Fuente: Entrevistas realizadas

8.1.11. Capacidad de fiscalización

En el siguiente cuadro se muestra el número de inspectores de transporte (fiscalizadores) actuales del transporte público urbano en las ciudades seleccionadas. Estas cantidades no son suficientes para realizar una fiscalización óptima en ninguna de las ciudades, ya que la cantidad de fiscalizadores óptimos, como se puede apreciar en el siguiente cuadro, está muy por encima de la cantidad actual en las ciudades seleccionadas. Por ejemplo, en Arequipa, Ayacucho e Iquitos se necesita aproximadamente el triple de fiscalizadores de lo que actualmente se cuenta para realizar una labor óptima.

Cuadro N° 22: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Capacidad de Fiscalización

Ciudad	Fiscalizadores actuales por turno	¿Hay suficientes fiscalizadores?	Fiscalizadores óptimos por turno
Arequipa	35	No	100
Ayacucho	30	No	100
Chiclayo	65	S.I.	S.I.
Cusco	11	No	187
Iquitos	9-10	No	20 o 30
Piura	10	No	20
Trujillo	25-30	No ⁹⁰	S.I.

Fuente: Entrevistas realizadas

8.1.12. Gestión de tráfico

En el siguiente cuadro se muestra a detalle la cantidad actual de semáforos y de intersecciones semaforizadas en las ciudades seleccionadas. Estas cantidades no son suficientes en 3 ciudades (Cuco, Iquitos y Piura) y en 4 ciudades (Ayacucho, Cusco, Iquitos y Piura), la mayoría de semáforos operan de manera independiente, es decir no están sincronizados. Arequipa y Trujillo cuentan, actualmente, con proyectos que permitirán mejorar la sincronización de los semáforos para mejorar la gestión del tráfico en sus ciudades.

Cuadro N° 23: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Gestión de Tráfico

Ciudad	Cantidad de Intersecciones semaforizadas	Cantidad de Semáforos Vehiculares	¿La ciudad cuenta suficientes semáforos?
Arequipa	S.I.	S.I.	No, pero se cuenta con un proyecto que desarrollara la sincronización de semáforos en las avenidas con mayores niveles de congestión llamado Smart City.
Ayacucho	S.I.	70 ⁹¹	Los semáforos no están sincronizados. Los semáforos operan de manera independiente.
Chiclayo	84 ⁹²	S.I.	No, pero por parte de la Municipalidad se ha propuesto regularizar los tiempos para hacer que el transporte sea más fluido.
Cusco	105 ⁹³	S.I.	Los semáforos son insuficientes y operan de manera independiente.
Iquitos	S.I.	137	Los semáforos son insuficientes y no están sincronizados

⁹⁰ Antes había 40 por turno.

⁹¹ Información obtenida del PMUS Huamanga 2022

⁹² MTC (2022). Diagnóstico Operativo, Plan de Acción de la Política Nacional de Transporte Urbano y revisión/actualización de indicadores de los objetivos estratégicos. p.176.

⁹³ Municipalidad Provincial de Cusco (2020). Solicitud de Cotización para el Mantenimiento del Sistema de Iluminación LED de Semáforos.

Ciudad	Cantidad de Intersecciones semaforizadas	Cantidad de Semáforos Vehiculares	¿La ciudad cuenta suficientes semáforos?
Piura	50 ⁹⁴	S.I.	Los semáforos son insuficientes y operan de manera independiente. Se esperan mejoras en el trazo del BRS.
Trujillo	132 ⁹⁵	S.I.	No, pero dentro de un proyecto del TMT (como el corredor BRT) sí se contempla mejorar la gestión del tráfico. No obstante, no hay recursos para el expediente técnico.

Fuente: Entrevistas realizadas

8.1.13. Orientación y atención

Actualmente, 5 de las ciudades seleccionadas (Ayacucho, Chiclayo, Iquitos, Piura Trujillo) no cuentan con un sistema de información integral que permita orientar a los usuarios del servicio de transporte público. Arequipa, cuenta con una página web en la que se recibirá las quejas y sugerencias de los usuarios y Cusco contaba con un sistema de información integral para orientación a los usuarios, pero este se abandonó en la fase de implementación.

Cuadro N° 24: Caracterización del Sistema de Transporte Urbano Regular: Orientación y Atención

Ciudad	¿La ciudad cuenta con algún sistema de información integral para orientar a los usuarios o plataformas para atenderlos?
Arequipa	La ciudad cuenta con Pagina Web en lanzamiento, en la que se recibirán las quejas o sugerencias de los usuarios y se pueda hacer el monitoreo de la mejora de esta cobertura.
Ayacucho	No tienen previsto promover un sistema de información integral para la orientación de los ciudadanos.
Chiclayo	No cuenta con un sistema de atención a los usuarios o aplicativo.
Cusco	Existía un programa que promovía un sistema de información integral para la orientación de los usuarios (tiempo real las frecuencias y las rutas), pero este se abandonó en la fase de la implementación
Iquitos	En la página web de la municipalidad se presentan gráficamente algunas de las rutas. Respecto al monitoreo de calidad, la ciudad no cuenta con uno.
Piura	No está previsto promover un sistema de información integral para la orientación de los usuarios en el transporte regular.
Trujillo	No tiene una página web que sirva como orientación de las rutas a los usuarios, ni cuenta con un sistema de monitoreo del servicio.

Fuente: Entrevistas realizadas

8.2. Características de los operadores de transporte público regular

8.2.1. Modelo de negocio

Por lo general, el modelo predominante es el comisionista-afiliador en todas las ciudades intermedias, aunque se encuentran algunas empresas en transición, las mejor organizadas. Predomina que la flota sea de los socios o de terceros y que los ingresos de la empresa se basen en el pago de comisiones. En las ciudades donde hay concesiones que buscan incorporar flota nueva a nombre de la empresa progresivamente se evidencia un poco más de avance.

⁹⁴ DEE Consultores & GIZ (2021) Servicio de Consultoría para Alineamiento estratégico, implementación y valorización económica de los procesos de gestión del transporte urbano sostenible a cargo de la Municipalidad Provincial de Piura

⁹⁵ Municipalidad Provincial de Trujillo (2020). Plan de Movilidad Urbana Sostenible. p.164.

Cuadro N° 25: Características de los Operadores: Modelo de negocio.

Ciudad	Modelo de negocio
Arequipa	Empresas han iniciado transición en el marco de contratos de concesión. Las empresas mejor organizadas son dueñas de parte de la flota y tienen boletaje integral, pero aún operan con propietarios bajo un esquema de comisiones u otras modalidades. La propiedad de la flota será de las empresas de forma gradual y por renovación de flota, según compromisos de cada contrato. Boletaje sólo aplica a flota propia en empresas mejor organizadas.
Ayacucho	Predomina modelo comisionista-afiliador. Socios son titulares de la mayor parte de la flota.
Chiclayo	Comisionista-afiliador. Minoría tiene una parte importante de la flota a nombre de la empresa, pero no cuentan con boletaje integrado o caja centralizada. Algunas empresas registran flota a nombre de la empresa pero esta pasa a propiedad del socio al pagar la deuda.
Cusco	Predomina un modelo comisionista-afiliador en el marco de concesiones. Basan sus ingresos en el cobro de comisiones y no cuentan con trabajadores en planilla ni boletaje integrado. No se identificaron empresas dueñas de la flota.
Iquitos	Mayoría de la flota no es de propiedad de las empresas. Son de propiedad de los dueños de las empresas, de los socios o de propietarios afiliados. Funciona como un modelo comisionista-afiliador.
Piura	Predomina un modelo comisionista afiliador en el marco de concesiones. Flota parcialmente de la empresa. Sólo empresas mejor organizadas tienen boletaje integrado.
Trujillo	Predomina el modelo comisionista-afiliador. Flota parcialmente de la empresa en las empresas mejor organizadas. No se identificó ningún caso de boletaje integrado.

Elaboración: propia. **Fuente:** Entrevistas realizadas.

8.2.2. Visión empresarial

En realidad, la mayoría de empresas buscan renovar su flota (en ocasiones para cumplir por lo requerido en las concesiones) y continuar operando como lo venían haciendo. Algunas empresas buscan extender o adquirir rutas y pocas se plantean cambiar el esquema de recaudo o incursionar en otros servicios de transporte.

Por otro lado, algunas empresas no dan una imagen de saber bien qué medidas deben tomar o no tienen bien planeado lo que expresan en su visión empresarial.

Cuadro N° 26: Características de los operadores de transporte público regular: Visión empresarial.

Ciudad	Destinos de inversiones futuras
Arequipa	Lograr cumplir con la renovación de la flota cuando pasen a la fase de operación y optimizar las rutas. La mejor empresa busca invertir en flota y en un grifo.
Ayacucho	Mayoría planea persistir con los beneficios del modelo afiliador, ampliar rutas, renovar flota y adquirir grifos. La mejor operadora busca incursionar en el turismo y ya que no ve posible conseguir más rutas.
Chiclayo	Mayoría planea continuar con los beneficios del modelo afiliador y renovar flota. No tienen incentivos para adquirir flota de mayor capacidad debido a la competencia desleal y a la incapacidad de la MPChiclayo.
Cusco	Varios buscan los beneficios del modelo afiliador aún en el contexto de contratos de concesión y también renovar flota.
Iquitos	La mayoría de los empresarios consideran que deben modernizar la flota y ampliar las rutas.
Piura	Mayoría busca renovar la flota y algunas quieren ampliar las rutas para seguir con los beneficios del modelo actual. La mejor empresa busca renovar flota y, en caso la competencia desleal de la informalidad continúe, migrarían al transporte interurbano, transporte turístico o de trabajadores.
Trujillo	La mayoría busca continuar con sus ganancias en el modelo comisionista afiliador. Minoría, proyecta invertir en renovación si se controla la informalidad.

Elaboración: Propia. **Fuente:** Entrevistas realizadas.

8.2.3. Control de operaciones y programación de operaciones

Hay ciudades más avanzadas en este tema que otras. Por ejemplo, en Arequipa, Cusco y

Chiclayo por lo menos la mitad de las empresas cuenta con un sistema de GPS para el control de operaciones y programación de frecuencias. En Arequipa, por ejemplo, la Municipalidad Municipalidad Provincial de Arequipa lo está exigiendo y esa presión puede ayudar a generar el cambio. Por el otro lado, en las otras ciudades muy pocas empresas cuentan con un sistema de GPS y programan las frecuencias en su mayoría de forma básica solo despachando los vehículos cada cierto tiempo.

Cuadro N° 27: Características de los operadores: Programación de frecuencias.

Ciudad	¿Operan con programación de frecuencias?
Arequipa	La mejor sí, con la plataforma Abexa Cloud programan las frecuencias. Con GPS y un centro de control controlan los itinerarios
Ayacucho	La mayoría controla las frecuencias de con controladores que usan tarjetas.
Chiclayo	La mayoría solo tiene un control básico de tiempos en el despacho o en la salida de los vehículos
Cusco	Sí, con ayuda del GPS.
Iquitos	Solo tienen frecuencia básica de salida. La empresa de nivel alto modifica el número de unidades operativas, dependiendo de la hora.
Piura	Mayoría programa los despachos y usan tarjeteos en algunos puntos de la ruta. Solo la mejor lo hace con GPS.
Trujillo	Las empresas de nivel alto y nivel medio sí con GPS y centros de control.

Elaboración: Propia.

Cuadro N° 28: Características de los operadores de transporte público regular: Control de operaciones.

Ciudad	¿Las empresas cuentan con un sistema de monitoreo de GPS?	¿La información se remite a la municipalidad?
Arequipa	Sí, el 40-50%.	Sí, pero no de forma idónea.
Ayacucho	3 de las 19 empresas están empezando a usarlo.	No, de uso propio.
Chiclayo	No	No
Cusco	Sí, a tiempo real, pero no como se exigió.	En proceso.
Iquitos	No	No
Piura	Solo 1.	No
Trujillo	Mayoría cuenta con sistema de GPS. En el año 2018 el 62% tenía este sistema, los demás usan tarjetas donde marcan la hora. ⁹⁶	No

Elaboración propia. Fuente: Entrevistas realizadas.

8.2.4. Grado de cumplimiento de normas de transporte y tránsito

Hay un grado considerable de incumplimientos de normas de tránsito y de transporte. Entre los más comunes están el correteo, no contar con los documentos requeridos y modificar las rutas.

⁹⁶ Municipalidad Provincial de Trujillo (2020). Diagnóstico y Prognosis del Transporte y la Movilidad Urbana en la Ciudad De Trujillo. p.359.

Cuadro N° 29: Características de los operadores de transporte público regular: Incumplimientos de normas de transporte y tránsito.

Ciudad	Incumplimientos graves más frecuentes	Frecuencia de incumplimiento
Arequipa	Invadir rutas y no cumplir las frecuencias.	Alta
Ayacucho	Modificación de rutas y conductores sin licencia profesional.	Alta
Chiclayo	Correteo, conductores sin licencia profesional y vehículos sin especificaciones técnicas requeridas.	Alta
Cusco	Inadecuada constitución de las empresas y desvío de rutas.	Alta
Iquitos	Correteo y conductores sin licencia profesional.	Alta
Piura	Correteo, exceso de pasajeros y ampliación de rutas.	Alta
Trujillo	Poco respeto a los paraderos, no contar con breveté o con Tarjeta Única de Circulación. Realizar maniobras peligrosas. ⁹⁷	Alta

Elaboración propia. Fuente: Entrevistas realizadas.

8.2.5. Estado de la flota

En general, una cantidad considerable de unidades que operan en las ciudades intermedias están en mal estado, deterioradas e incluso incómodas o de pequeñas dimensiones. El estado de la flota suele depender de la frecuencia de renovación y del mantenimiento. El caso más grave es el de Iquitos.

Cuadro N° 30: Características de los operadores de transporte público regular: Estado de la flota.

Ciudad	¿En qué estado se encuentra la flota?
Arequipa	Mayoría de unidades se refaccionaron antes de ser certificadas en el contexto de los contratos de concesión. Algunas de estas unidades están en mal estado.
Ayacucho	Mayoría de unidades son antiguas, pequeñas (coásters o camionetas rurales) y no tienen el mantenimiento apropiado. Se identificaron unidades muy antiguas y en mal estado
Chiclayo	Gran mayoría son unidades pequeñas (combis), antiguas y sin un buen mantenimiento.
Cusco	En el 2012, 90% de las unidades ya había pasado el tiempo permitido de servicio, lo cual se puede relacionar con un mal estado. ⁹⁸ Actualmente, hay renovación parcial en el marco de contratos de concesión.
Iquitos	Algunos vehículos están inclinados, son antiguos (más de 25 años) y están deteriorados. La mayoría de los vehículos son adaptados con chasis de camión y carrocería de bus. Los techos son de madera para aguantar el calor y las lluvias constantes.
Piura	Algunos vehículos deteriorados y con problemas de limpieza.
Trujillo	Mayoría de vehículos obsoletos, pequeños e incómodos. Las mejores empresas los tienen en mejores condiciones.

Elaboración: Propia. Fuente: Entrevistas realizadas.

8.2.6. Propiedad de la flota

En las ciudades intermedias no es común que la flota o parte de ella sea de las empresas. Por lo general, es de los socios o de terceros y los propietarios la administran por separado.

⁹⁷ Municipalidad Provincial de Trujillo (2020). Diagnóstico y Prognosis del Transporte y la Movilidad Urbana en la Ciudad De Trujillo. p.147.

⁹⁸ Municipalidad Provincial de Cusco (2013). Plan de Desarrollo Urbano de Cusco 2013-2023.

Cuadro N° 31: Características de los operadores de transporte público regular: Estado de la flota.

Ciudad	¿Las unidades son de propiedad de la empresa?
Arequipa	La mayoría no. Se espera que lo sean cuando pasen de fase pre-operativa a operativa. Renovación parcial según ofertas técnicas.
Ayacucho	No.
Chiclayo	La mayoría no, predomina que sean de los socios o de terceros. En casos poco comunes sí hay flota parcialmente de la empresa.
Cusco	No.
Iquitos	No. A veces ponen unidades a nombre de la empresa pero al terminar de pagarlos estos pasan a ser propiedad de los socios.
Piura	Son parcialmente de la empresa.
Trujillo	La mayoría no, solo 4 empresas son dueñas de parte de la flota. 30% de las unidades son de las empresas. ⁹⁹

Elaboración: Propia. Fuente: Entrevistas realizadas.

8.2.7. Gestión y mantenimiento de la flota

La mayoría de las unidades, al no ser gestionadas por las empresas o al no ser propiedad de estas, no tienen mantenimiento de forma centralizada. El mantenimiento conjunto y preventivo es más frecuente en las empresas más organizadas. Además, cuando parte de la flota es de la empresa es más probable que se le haga mantenimiento centralizado (preventivo y correctivo), pero en la mayoría de casos esto queda bajo responsabilidad de cada propietario.

Cuadro N° 32: Características de los operadores de transporte público regular: Mantenimiento de la flota.

Ciudad	¿Se realiza mantenimiento preventivo?	¿El mantenimiento se realiza en conjunto o cada propietario por separado?
Arequipa	Sólo las empresas mejor organizadas.	Conjunto solo de la flota que posee la empresa en las empresas mejor organizadas. Es más común por separado.
Ayacucho	En pocos casos.	Por separado.
Chiclayo	Un porcentaje pequeño de la flota propia de algunas empresas. Minoría de socios propietarios hacen mantenimiento preventivo.	Por separado en la gran mayoría de los casos.
Cusco	No, solo se identificó una empresa que lo hace a parte de la flota.	Por separado en la mayoría de los casos.
Iquitos	En pocos casos.	La empresa líder (negocio familiar) centraliza el mantenimiento. Las demás por separado.
Piura	Algunas sí.	Gestión centralizada del mantenimiento de las mejores empresas. Mayoría tiene convenios con talleres pero el mantenimiento es poco centralizado.
Trujillo	Solo en casos donde la empresa posee parte de la flota. Más frecuente en las mejores empresas.	Mantenimiento centralizado solo en casos donde la empresa posee parte de la flota. Lo más común es que sea por separado.

Elaboración propia. Fuente: Entrevistas realizadas.

8.2.8. Acceso a créditos

Las empresas más organizadas son las que acceden al crédito con mayor facilidad, principalmente en ciudades donde la transición es más marcada. En las empresas promedio y menos organizadas se da frecuentemente el caso de que los propietarios acceden al crédito

⁹⁹ Municipalidad Provincial de Trujillo (2020). Diagnóstico y Prognosis del Transporte y la Movilidad Urbana en la Ciudad De Trujillo.

como personas naturales.

Cuadro N° 33: Características de los operadores de transporte público regular: Acceso a créditos.

Ciudad	¿Acceden al crédito?	¿La pandemia paró o ralentizó el acceso al crédito?	¿Cuántas unidades nuevas al año?
Arequipa	Sí, para renovar flota en el marco de las concesiones. No todos acceden al haber tasas muy caras. Las concesiones no reconocen como flota propia a la adquirida por leasing.	Sí.	S.I.
Ayacucho	Pocas, pero mayormente como personas naturales.	Sí	Entre 2 y 4.
Chiclayo	Pocas, para renovar flota.	Sí	S.I.
Cusco	Pocas, para renovar flota	Sí	Solo 7 en el año 2021
Iquitos	Sólo 1 o 2 empresas.	Sí	S.I.
Piura	La mayoría no, desde la pandemia. La empresa más organizada está solicitando un préstamo	Sí	-
Trujillo	Sí, 4, las más grandes.	Sí	S.I.

Elaboración propia. Fuente: Entrevistas realizadas.

8.2.9. Implementación del boletaje integrado y esquema de recaudo

El boletaje integrado es raro en los operadores de las ciudades intermedias. Solo se ha identificado boletaje integrado en el caso que la empresa maneje una parte de la flota. Respecto al esquema de recaudo, este es manual en todas las ciudades. Solo en pocos casos como en algunas de las mejores empresas de Trujillo o Piura se ha visto que implementaron o trataron de implementar una alternativa de pago con YAPE o Plin.

Cuadro N° 34: Características de los operadores de transporte público regular: Implementación del boletaje integrado y esquema de recaudo.

Ciudad	¿Se cuenta con boletaje integrado?	Esquema de recaudo
Arequipa	Las mejores empresas tienen boletaje parcial (flota propia)	Manual. Hay plan implementar para recaudo electrónico.
Ayacucho	Mayoría de empresas cobran comisiones.	Manual
Chiclayo	Mayoría de empresas cobran comisiones.	Manual
Cusco	Mayoría de empresas cobran comisiones.	Manual
Iquitos	Mayoría de empresas cobran comisiones.	Manual
Piura	Las mejores empresas tienen boletaje integrado y caja centralizada. Mayoría es comisionista.	Manual
Trujillo	No.	Manual. Hay plan para implementar recaudo electrónico.

Elaboración propia. Fuente: Entrevistas realizadas.

8.2.10. Contrato de Trabajo

La gran mayoría de las empresas de transporte urbano no tiene a sus trabajadores en planilla y no reciben los beneficios sociales. Poner a los trabajadores en planilla tiene un costo, por lo que es más frecuente ver que algunos trabajadores están en planilla en las empresas mejor organizadas.

Por otro lado, es usual ver trabajadores del área administrativa que están en planilla. Los choferes

y cobradores, están en planilla en menos del 10% de las empresas.

Cuadro N° 35: Características de los operadores de transporte público regular: Contrato de trabajo.

Ciudad	¿Las empresas tienen a los choferes en planilla?
Arequipa	3 empresas con 5 o más choferes en planilla
Ayacucho	Ninguna
Chiclayo	Ninguna
Cusco	Pocas con algunos en planilla
Iquitos	Pocas con algunos en planilla
Piura	2 empresas identificadas con todos en planilla.
Trujillo	4 empresas con algunos en planilla. En una empresa los choferes están en planilla de los socios, quienes cuentan con un RUC.

Elaboración: Propia. **Fuente:** Entrevistas realizadas.

8.2.11. Cumplimientos tributarios

La mayoría de las empresas, al no contar con boletaje integrado, no registran los ingresos que debería tener una empresa formal de transportes, ya que la mayor parte del recaudo la administra cada propietario y no se contabiliza.

En muchos casos, las autoridades no tienen información ni control sobre los cumplimientos tributarios de las empresas.

Cuadro N° 36: Características de los operadores de transporte público regular: Cumplimientos tributarios.

Ciudad	¿Llevan una contabilidad adecuada?
Arequipa	No, parcialmente si cuentan con boletaje integrado.
Ayacucho	No
Chiclayo	No
Cusco	La mayoría no.
Iquitos	No.
Piura	Solo la mejor que tiene boletaje integrado.
Trujillo	La mayoría no. ¹⁰⁰

Elaboración: Propia. **Fuente:** Entrevistas realizadas.

8.2.12. Nivel de capacitación de choferes

En general, en todas las ciudades las empresas tienen capacitaciones. La frecuencia de estas depende de qué tan frecuente las municipalidades provinciales las brinden, ya que no todas las empresas realizan capacitaciones por su cuenta. Por lo general, las empresas mejor organizadas complementan con capacitaciones propias, pero no es raro encontrar esto en empresas de menor nivel.

¹⁰⁰ Municipalidad Provincial de Trujillo (2020). Diagnóstico y Prognosis del Transporte y la Movilidad Urbana en la Ciudad De Trujillo.

Cuadro N° 37: Características de los operadores de transporte público regular: Nivel de capacitación de choferes.

Ciudad	¿Se realizan capacitaciones a choferes?
Arequipa	Mayoría de capacitaciones (bimensuales) realizadas por la MPA. Sólo las empresas mejor organizadas complementan capacitaciones. Se incluye el tema del trato al usuario.
Ayacucho	Sí de manera frecuente, brindadas por la MPH o por la policía en temas de tránsito.
Chiclayo	Sí, las empresas las realizan cada 4-6 meses y no es común que la MPChiclayo las dé.
Cusco	Mayoría de capacitaciones (cada 2 meses) realizadas por la MPC. Sólo algunas empresas complementan. La policía brinda capacitaciones, pero en menor medida.
Iquitos	Capacitaciones realizadas por la MPM una vez al año. Algunas empresas realizan capacitaciones por su cuenta.
Piura	La MPP y la policía realizan capacitaciones no muy frecuentes. Algunas empresas complementan con capacitaciones y cuentan con un reglamento interno que se les informa a los conductores.
Trujillo	Mayoría de capacitaciones (mensuales o bimensuales) realizadas por la MPT. Minoría de empresas complementan con capacitaciones.

Elaboración propia. Fuente: Entrevistas realizadas.

8.2.13. Nivel de inclusión

En algunos casos se fomenta el respeto a los usuarios vulnerables, aunque, no se conocen casos de que las unidades tengan facilidades para ellos.

Por el lado de inclusión de las mujeres, casi no hay intentos de incluirlas con políticas de inclusión. Los pocos planes de inclusión a favor del personal femenino, impulsados en algunas de las mejores empresas fallaron. Por lo general, las mujeres no suelen ser choferes, solo hay algunas cobradoras.

Cuadro N° 38: Características de los operadores de transporte público regular: Nivel de inclusión.

Ciudad	¿Se fomenta el respeto y hay facilidades para la población vulnerable?	¿Existe una política de inclusión de mujeres?	¿Hay mujeres en el personal?
Arequipa	El mejor solo fomenta su buen trato.	No	<p>La mayoría tiene algunas mujeres en el personal administrativo, pero generalmente son bastante menos que los hombres.</p> <p>Los choferes son, principalmente, hombres. En el puesto de cobrador no es raro encontrar mujeres, pero en muchos casos el chofer cumple su función.</p>
Ayacucho	Solo la de nivel alto fomenta el respeto.	No	
Chiclayo	Algunas empresas fomentan el respeto.	No. Una empresa sí tuvo, pero sin resultados.	
Cusco	Una empresa plantea el tema de respeto y trato a los vulnerables, pero asegura que es difícil que se cumpla.	No	
Iquitos	En una minoría de empresas se fomenta el respeto en la empresas.	No	
Piura	En algunas capacitaciones se toca el tema del respeto a las personas vulnerables.	No	
Trujillo	Personas con movilidad reducida no tienen facilidades.	No, solo la mejor empresa lo intentó, pero sin resultados.	

Elaboración: Propia. Fuente: Entrevistas realizadas.

9. Demanda de Asistencias técnicas

En todas las entrevistas se preguntó por las demandas de asistencias técnicas. En esta sección serán presentadas en orden según el tipo de entrevista.

9.1. Propuestas de las autoridades de transporte

9.1.1. Arequipa

- Asesoramiento técnico, financiero y empresarial, para apoyar cambio del modelo de negocio. La idea es salir del modelo comisionista-afiliador y pasar a un esquema empresarial.
- Capacitaciones orientadas al mejoramiento de servicio (cumplimiento de las frecuencias, limpieza de los buses, trato al usuario, etc.).
- Capacitaciones a las autoridades en desarrollo normativo, planificación y ejecución de la fiscalización a las empresas de transporte.

9.1.2. Ayacucho

- Asistencias orientadas a mejorar el comportamiento de los conductores.
- Asistencia técnica en gestión empresarial a los gerentes y dueños de las empresas.
- Organizar pasantías donde se muestre un modelo de transporte urbano sostenible en otra ciudad para mostrar los beneficios de la formalidad y de la gestión empresarial.

9.1.3. Chiclayo

- Apoyo en la realización de un estudio completo de la situación del transporte público en Chiclayo.
- Ajustar la ordenanza de transporte regular utilizando un estudio completo, que evalúe los requerimientos de personal requerido.
- Asistencia técnica para crear aplicativos para facilitar el acceso de los usuarios al servicio.
- Asistencia técnica en boletaje integrado, gestión empresarial y gestión de flota.

9.1.4. Cusco

- Capacitación sobre regulación de la sociedad (junta de accionistas).
- Capacitación en administración de empresas.
- Asistencia técnica en gestión del personal (planilla).

9.1.5. Iquitos

- Capacitación y orientación en temas de tránsito a choferes y cobradores para reducir el incumplimiento de las normas de tránsito.
- Capacitación/Actualización de conocimientos para una adecuada conducción.
- Asistencia técnica en organización y gestión empresarial.
- Capacitaciones a choferes orientadas a mejorar el trato al usuario.

9.1.6. Piura

- Capacitaciones en el mejoramiento de la calidad de servicio.
- Capacitación en limpieza de los buses.
- Asistencia técnica para realización de un estudio de vías saturadas para definir que habilitaciones se hacen por autorización administrativa y cuáles por concesión.

9.1.7. Trujillo

- Asistencia técnica (acompañamiento) para elaborar un PRR.
- Capacitación y acompañamiento a los operadores de transporte para su reforma societaria (reglas para designación de directores).

9.2. Demanda de asistencias técnicas de los representantes de las empresas de transporte urbano regular

9.2.1. Asistencias técnicas demandadas por representantes de empresas de transporte del nivel alto

- Capacitaciones y/o asistencias técnicas con los socios o dueños en temas societarios y

de manejo de la junta de accionistas.

- Apoyo en pasantías para intercambio de experiencias en empresas nacionales o de países semejantes con buena gestión empresarial. Los representantes de las empresas y los socios propietarios de vehículos deben de ver casos de éxito para ampliar su visión empresarial.
- Asistencia técnica en programación y gestión de operaciones.
- Asistencia técnica en gestión de flota incluyendo mantenimiento preventivo y correctivo de la flota.
- Capacitaciones especializadas a las empresas en diseño y gestión patios.
- Asistencia técnica en implementación de grifos o compras conjuntas e combustibles e insumos.
- Capacitación en soluciones tecnológicas para la integración tarifaria, recaudo electrónico, cálculo de km recorridos y mejora de indicadores de gestión.
- Capacitaciones constantes a los conductores en temas de conducción, cumplimiento de normas de tránsito, trato al usuario, etc.

9.2.1. Asistencias técnicas demandadas por representantes de empresas de transporte de nivel medio

- Las Gerencias de Transportes deben realizar capacitaciones periódicas a los conductores en relación a las exigencias de las ordenanzas y las infracciones existentes.
- Capacitaciones técnicas al personal para evitar algunos accidentes de tránsito y para que el personal se sienta instruido y mantenga la integridad del usuario.
- Capacitaciones para mostrar los beneficios de operar de forma formal.
- Pasantías con casos de éxito de empresas convencionales o al menos que se narre cómo lograron progresar.
- Capacitaciones para mejorar y modernizar el sistema de cobro.
- Capacitaciones en gestión empresarial y manejo contable de las empresas.
- Capacitación para que las empresas consigan un convenio con algún banco y así poder acceder a créditos más baratos.
- Asistencias técnicas en cómo prestar los servicios con mayor calidad.

9.2.1. Asistencias técnicas demandadas por representantes de empresas de transporte de nivel bajo

- Capacitaciones en gestión empresarial y manejo contable de las empresas.
- Asistencias técnicas en cómo prestar los servicios con mayor calidad.

9.3. Propuestas de los casos de éxito

9.3.1. Edgardo Ramírez

- Capacitación sobre los beneficios de la formalidad y de una adecuada gestión empresarial.
- Asistencias técnicas a empresas orientadas a que prioricen el boletaje integral, el control del dinero con la caja centralizada.
- Asistencia técnica en relación a las alternativas tecnológicas para implementar esquemas recaudo electrónico.
- Asistencias sólo funcionan si existe voluntad y visión de cambio de un grupo mayoritario de accionistas.

9.3.2. Otto Sarmiento

- Capacitación en boletaje integrado, caja centralizada, integración tecnológica e integración tarifaria.
- Capacitación en programación de operaciones y control de velocidad, itinerarios y accidentalidad.

- Capacitación en gestión de flota.
- Capacitación en beneficios de la formalización.

Si las autoridades no evitan la excesiva superposición de rutas y no atenúan la competencia desleal de las unidades informales o ilegales, las capacitaciones o asistencias técnicas no van a mejorar la rentabilidad.

9.3.3. Polo Pérez

- Asistencias técnicas en planificación, operación y gestión empresarial a los gerentes de las empresas.
- Talleres de entrenamiento a los empresarios en relación a los beneficios de operar formalmente integrando el conjunto de los ingresos por boletos.
- El MTC y las municipalidades provinciales deben apoyarse utilizando a las empresas mejor organizadas que pueden brindar pasantías para que otros dueños o gerentes aprecien cómo se realiza la gestión de flota, la programación de operaciones, el control de itinerarios, etc.

9.3.4. Rainer Hue

- Capacitación y asistencia técnica en esquemas societarios (reglas para decidir el directorio y la toma de decisiones).
- Capacitación y asistencia técnica en boletaje integral, control del dinero y caja centralizada.
- Capacitación en gestión del personal.
- Capacitación en gestión de operaciones y control de frecuencias.

Asistencias técnicas no tendrán resultados si no hay real voluntad de los accionistas de contar con un manejo de gestión lejos del aprovechamiento.

9.3.5. Samuel Aguilar

- Lo ideal es movilizar a la cooperación técnica internacional para que se proponga un modelo de cambio. La cooperación internacional puede proponer un modelo de capacitación.
- Las capacitaciones deben estar enfocadas en que las empresas logren controlar todos los ingresos, mejorar la gestión de la flota y entender que se requieren especialistas para los asuntos técnicos más importantes.

Las entidades públicas no tienen una visión de cómo cambiar el transporte. La autoridad no escucha al transportista, no sabe proponer soluciones prácticas y lo que hace es imponer.

10. Aspectos estratégicos

Los aspectos estratégicos para definir las asistencias técnicas para los operadores, según las circunstancias de ejercicio, se separan a nivel del Sistema de Transporte Regular y a nivel de empresas.

A nivel del Sistema de Transporte Regular:

- El grado de avance de la implementación de la reforma de transporte urbano.
- Si la ciudad cuenta con un proyecto principal.
- La calidad del diseño de las rutas y si el PRR está alineado con un PMUS.
- La capacidad de la Municipalidad Provincial de limitar la competencia desleal proveniente de la informalidad.

A nivel de las empresas:

- Reglas pactadas por los accionistas de la empresa facilita la conducción de la empresa.
- Esquema de boletaje integral o de caja centralizada implementado o en proceso.
- Empresa es propietaria de la flota.

- Conductores están en planilla o tienen algún tipo de contrato formal.
- Empresa cuenta con software para gestión de flota y mantenimiento centralizado.
- Empresa cuenta con software para programar y controlar las operaciones.

10.1. Aspectos estratégicos a nivel del Sistema de Transporte Regular

10.1.1. El grado de avance de la implementación de la reforma de transporte urbano.

- En Arequipa y en Piura el paso de autorizaciones administrativas a concesiones generó incentivos para mejorar la gestión empresarial. Los avances son menos significativos que los ocurridos en el Metropolitano y los Corredores Complementarios en Lima, pero les dieron una oportunidad a las empresas mejor organizadas.
- Los contextos de las reformas de transporte urbano pueden impulsar los cambios.
- En estos casos, las asistencias técnicas y capacitaciones deben orientarse a apoyar a las Empresas a cumplir con las condiciones exigidas de los contratos de concesión.
- En las ciudades en donde no se tiene propuesta de reforma ni plan de implementación del SIT, se debe asegurar que al menos el PRR esté actualizado y es importante verificar que la ordenanza que regula el transporte regular esté correctamente diseñada.
- En Iquitos y Chiclayo no hay proyectos ni en idea. Por tanto, es en estas ciudades se debe asistir tanto en la regulación municipal del transporte regular como en la actualización del PRR.

10.1.2. Si la ciudad cuenta con un proyecto principal

- En Arequipa se ha implementado un proyecto de SIT a través del cual se concesionaron todas las rutas. Además, está en Perfil etapa 1, un proyecto de Tranvía con inversión por US\$522 millones. En esta ciudad la prioridad de las asistencias técnicas es apoyar a las empresas operadoras para que cumplan con las exigencias de sus contratos de concesión y a la Municipalidad Municipalidad Provincial de Arequipa para que puede mejorar su papel concedente.
- En Trujillo está en fase de aprobación en el MEF el estudio de preinversión de un BRT. En esta ciudad la asistencia técnica debe priorizar apoyar a las empresas que desean operar en este proyecto para que se adecúen las exigencias.
- En Piura está en proceso de actualización y aprobación el PRR y existe un proyecto de un BRS. En esta ciudad se debe priorizar asistir a la Municipalidad en la preparación del base de licitación de las nuevas concesiones y a las empresas en poder adecuarse a las exigencias de los contratos de concesión.
- En Cusco hay un proyecto (por definir BRT o BRS) en idea. La prioridad es asistir a la Municipalidad en los estudios que definan las características del proyecto y, posteriormente, asistir a las empresas cusqueñas potenciales postoras.
- En Huamanga, se implementará un nuevo PRR que se debe ejecutar alineado su PMUS. La prioridad es apoyar a la gestión en la implementación y a las empresas para adecuarse al nuevo esquema.

10.1.3. La calidad del diseño de las rutas y si el PRR está alineado con un Plan de PMUS.

- El diseño de las rutas se debe hacer de modo de definir las con una rentabilidad razonable, que permita generar excedentes para financiar la inversión en flota.
- Si el PRR no está alineado con el PMUS (en caso exista o esté en proceso), entonces se debe asistir en ambos procesos para apoyar la convergencia.
- Todas las municipalidades que estén realizando (con apoyo de la cooperación internacional o de Promovilidad) los PRR o PMUS requieren o reforzamiento de especialistas o acompañamiento en la supervisión de dichos estudios.
- También se requiere reforzamiento institucional con especialistas o acompañamiento para la realización de los estudios de preinversión o expedientes técnicos que se realizan

(en coordinación o con apoyo del MTC).

10.1.4. La capacidad de la Municipalidad Provincial de limitar la competencia desleal proveniente de la informalidad.

- Un grave problema que afecta severamente la rentabilidad de las empresas habilitados formalmente es la competencia desleal de los taxis colectivos (con ruta) y de las unidades informales (rutas modificadas) o ilegales (piratas).
- Las Municipalidades cuentan con recursos muy insuficiente para contar con cuerpos de inspectores de transporte o para implementar medios de control electrónicos.
- Se requiere apoyo para, en el marco de la implementación de los SIT y de los proyectos principales, incidir en el MEF para lograr que se financien, vía ampliación presupuestal, líneas de gasto corriente para que se contraten inspectores de transporte adicionales en la planilla de los gobiernos provinciales.
- También se requieren otros apoyos como grúas, depósitos, personal para procesar las infracciones, etc.
- Se requiere apoyar a las autoridades de transportes provinciales en la planificación, diseño, financiación y ejecución de su plan de fiscalización, orientado prioritariamente a controlar la competencia desleal de las unidades informales o ilegales.

10.2. Aspectos estratégicos a nivel de las empresas

10.2.1. Reglas pactadas por los accionistas de la empresa facilita la conducción de la empresa.

- Empresas con un número importante de socios, significativos conflictos y manejo asambleístico de las decisiones, tienen pocas probabilidades de reconducirse hacia un esquema más empresarial.
- Los empresarios de éxito señalaron que el proceso de cambio se inició sobre la base de la decisión de un grupo de accionistas de iniciar la transición del modelo comisionista afiliador al modelo de gestión empresarial.
- El inicio del cambio estuvo condicionado por la compra de un paquete mayoritario de acciones de la empresa o por el establecimiento de reglas entre los accionistas para designar a un directorio que conduzca profesionalmente la empresa.
- En algunos casos, el proceso de cambio es el reflejo de un número mayoritario y significativo de accionistas que deciden darle un manejo empresarial a la empresa.
- Si una empresa tiene dudas en la decisión de empresarizar o está evaluando iniciar la transición, la asistencia en el establecimiento de las reglas para la designación de directores puede ser prioritaria y un paso previo o simultáneo de otras asistencias.

10.2.2. Esquema de boletaje integral o de caja centralizada implementado o en proceso.

- La capacidad de poder organizar el boletaje y contar con una caja centralizada es el paso clave para iniciar la transición a una gestión empresarial.
- El boletaje integral y la caja centralizada permiten que todo el flujo de ingresos de los pasajeros ingrese formalmente a la empresa y abre la posibilidad de renovar flota como empresa y, eventualmente, poner a los conductores en la planilla.
- Las variantes del modelo Comisionista Afiliador, al fragmentar los ingresos y el negocio, no permiten aprovechar las diferentes economías de escala del negocio del transporte.
- Por ello, es prioritario asistir a las empresas, cuyos directores o accionistas estén en la disposición de iniciar la transición hacia un manejo empresarial, en las alternativas para contar con un boletaje integral ya sea este manual o sobre la base de medios tecnológicos.
- Las empresas que ya cuenten con boletaje integral y caja centralizada y que estén en la decisión de contar con un esquema de recaudo electrónico deben recibir asistencias técnicas sobre las diferentes opciones para implementar un esquema de recaudo con

tarjetas validadores.

- Pasantías para los gerentes que tienen la decisión de iniciar la transición (pero aún tienen cobro por comisiones) en las empresas con boletaje integral y caja centralizada es prioritario.
- Pasantías para los gerentes que operan con recaudo centralizado pero manual en las empresas que ya tienen cobro electrónico es prioritario.

10.2.3. Empresa es propietaria de la flota.

- En las experiencias de los casos exitosos y en las empresas mejor organizadas de las 7 ciudades intermedias, la decisión de compra de flota es uno de los detonantes principales del proceso de cambio.
- Incluso, en algunos casos, es la necesidad de pagar el endeudamiento de una flota la que impulsa la adopción del boletaje integral y la caja centralizada.
- La compra planificada de flotas en el mediano plazo permite, además, generar compra de unidades de la misma marca y de semejantes características.
- Lo anterior permite que se pueda organizar de forma más eficiente talleres centralizados de mantenimiento preventivo y correctivo generando economías de escala.
- Finalmente, las flotas renovadas tienen costos más bajos y eficientes.
- Las empresas que son parcialmente dueñas de la flota o las que están por renovar flota, deberían recibir asistencia en relación a cómo realizar la gestión de la flota.
- Pasantías para visitar empresas que operan con software de gestión de flota puede ser un esquema de capacitación y asistencia técnica muy efectivos.

10.2.4. Conductores están en planilla o tienen algún tipo de contrato formal.

- El control de las operaciones es más eficaz con conductores en planilla y sin incentivos al correteo.
- En ningún caso se han registrado empresas con trabajadores en planilla sin algún grado de control de boletaje.
- Las empresas de transporte urbano exitosas de Lima todas salvo una tienen a sus trabajadores en planilla y las del nivel de organización alto de las ciudades intermedias tiene al menos el personal en planilla de la flota propia de las empresas.
- Las asistencias técnicas relacionadas a gestión del personal y manejo de planillas, sólo servirán en la medida en que la empresa cuenta con boletaje integral y caja centralizado (total o parcial) o en los casos en que esos mecanismos están en proceso de implementación o que la decisión de transitar a controlar los ingresos esté tomada.

10.2.5. Empresa cuenta con software para gestión de flota y mantenimiento centralizado.

- Ninguna de las empresas de ciudades intermedias contaba con software para gestión de flota.
- La mayoría de las empresas consideradas casos de éxito contaban con software de gestión de flota.
- Las empresas mejor organizadas y las que son consideradas casos de éxito de las ciudades intermedias contaban con talleres centralizados para realizar el mantenimiento preventivo y correctivo.
- Capacitaciones y asistencias técnicas en temas de mantenimiento centralizado o gestión de flota, sólo serán efectivas si los accionistas han decidido previamente pasar del modelo comisionista-afiliador a un modelo de gestión empresarial.

10.2.6. Empresa cuenta con software para programar y controlar las operaciones.

- Ninguna de las empresas de ciudades intermedias contaba con software para programar y controlar las operaciones.

- La mayoría de las empresas consideradas casos de éxito contaban uno o dos programas para programas y controlar las operaciones.
- Las empresas mejor organizadas y las que son consideradas casos de éxito de las ciudades intermedias contaban con GPS y algunas con cámaras para medir el número de pasajeros y controlar las frecuencias.
- Capacitaciones y asistencias técnicas en temas de programación y gestión de flota requieren que los accionistas hayan decidido previamente pasar del modelo comisionista-afiliador a un modelo de gestión empresarial.

11. Recomendaciones específicas

Para que una empresa funcione correctamente y pueda aprovechar las capacitaciones técnicas que se les brinde para iniciar un proceso de cambio, las empresas de transporte urbano deben cumplir dos condiciones clave que fueron la base para varios casos de éxito:

- Que la relación entre la junta de accionistas o accionistas, el directorio y la administración tenga reglas claras y permita realizar una apropiada gestión de la empresa sobre la base de un directorio estable.
- Tener boletaje (total o parcial) y caja centralizada. Si el boletaje es parcial se debe contar con boletaje organizado sobre la base de los ingresos del 25% de la flota como mínimo. Alternativamente, si la firma es propietaria de, por lo menos, el 25% de la flota también puede ser considerada si han decidido implementar boletaje integral y caja centralizada.

Las empresas con un gran número de socios, significativos conflictos y manejo asambleístico de las decisiones¹⁰¹ tienen dificultades para tener un manejo vertical y suelen presentar inestabilidad. Por ejemplo, varios socios pueden estar a favor de un cambio, pero otro grupo considerable puede estar a gusto con el modelo Comisionista-Afiliador al ser de poco riesgo, por lo que se dificulta el proceso de cambio. Las empresas que no tienen una estructura de propiedad concentrada en pocos socios o que tienen muchos conflictos, tendrán enormes dificultades para iniciar un proceso de modernización.

Para regular una situación como esta, se necesita un estatuto o contratos entre los socios que establezcan reglas que permitan dar mayor estabilidad y continuidad a las decisiones y planes de la empresa. Por ejemplo, contratos que regulan que una mayoría de socios se compromete a votar en la misma dirección. Un directorio inestable repercute en la administración de la empresa, ya que un cambio del directorio suele ser el motivo de la inestabilidad o de cambios en la parte administrativa o en la gerencia.

Las empresas con pocos socios o accionistas, o donde pocos socios o accionistas son propietarios de la mayor parte de la empresa, suelen tener una mayor capacidad para iniciar un proceso de transformación. Un directorio es clave para que se tomen las decisiones principales y se garantice una orientación en la gestión.

De otro lado, el boletaje integrado es fundamental porque permite captar el íntegro de los ingresos que genera el negocio. Así se pueden bancarizar todos los ingresos y tener un mejor acceso al crédito a tasas razonables para renovar flota o adquirir otros activos.

Una alternativa a la condición de tener boletaje integrado total o parcial es la propiedad de la flota en al menos un 25%. El motivo es que la decisión de compra de flota ha sido uno de los detonantes del cambio en los casos de éxito. Además, la necesidad de pagar la deuda generada por la compra de flota de la empresa ha impulsado, en algunos casos, al uso del boletaje integrado y la caja centralizada.

¹⁰¹ Con "manejo asambleístico" se refiere a que los accionistas y/o socios, al ser tantos, se manejan como una asamblea, donde se requiere mucha discusión, votaciones e incluso alianzas para llegar a una decisión.

Las empresas que no cumplan con estas condiciones dos condiciones, deben tener una primera etapa de capacitación en donde se promueva el boletaje integrado y se les muestren opciones que puedan mejorar las relaciones entre la junta de accionistas, el directorio y la administración. Además, puede ser muy útil que esto se refuerce con pasantías a las empresas convencionales exitosas y formales. La mayor parte de las empresas tendrán que pasar por este proceso, ya que no cumplen las dos condiciones para acceder a capacitaciones más especializadas en otros temas.

Estructurar un curso con las empresas consideradas un caso de éxito puede ser algo muy útil para las empresas que no han iniciado proceso de cambio.

Si en la ciudad está por implementarse un proyecto estructurante, una reforma hacia un SITo un PRR, las capacitaciones deben orientarse a la preparación de las empresas para adaptarse y poder participar comprendiendo todos los aspectos (legales, técnicos, tecnológicos y económico-financieros) de los procesos de cambio.

Las empresas que cumplan con ambas condiciones deben recibir asistencias técnicas más complejas. Los módulos del curso propuesto que capacitará a los operadores están basados en el documento "Sistema de información para Control de Operaciones (SICO)", el cual fue elaborado en el año 2022 por Otto Sarmiento (Gerente General de Lima Vías y uno de los casos de éxito de empresas convencionales de transporte regular entrevistados en el presente estudio), en donde se detallan las áreas en las que se debe capacitar una empresa de transporte público regular:

Área de operaciones: Se refiere al registro, control y gestión de la información generada en los procesos de planificación, programación, ejecución y control de las operaciones.

- Capacitaciones para planificar los servicios de operación, los turnos de trabajo de operador y turnos de trabajo basados en información histórica y a lo que se requiere en la operación
- Caracterizar los tiempos de viaje, identificar el nivel de demanda dividida por horas en el día.
- Verificar el cumplimiento normativo y el bienestar. Por ejemplo, al ver tiempos de conducción, recesos en el trabajo y validación del tiempo de descanso nocturno.
- Caracterización de la programación para identificar cuantos buses o unidades se requieren.
- Actualización y gestión de la programación de operadores.
- Capacitaciones de ejecución y control, en donde se incluya un software que permita gestionar a tiempo real la ejecución de la operación.
- Registro y control de eventos de accidentalidad
- Control de llegadas para verificar qué buses llegaron, cuáles están disponibles en caso se les necesite y si llegaron en la hora programada.
- Control de salidas del paradero inicial para llevar el control de adelantos o retrasos, ver si los vehículos y conductores que salen son los correctos y controlar si las unidades salen con el combustible suficiente.

Gestión de activos:

- Capacitaciones en la planificación de presupuestos, en donde importan proyecciones de necesidad del personal, de consumo de neumáticos y componentes, de kilometraje y rutinas de mantenimiento.
- Capacitaciones para elaborar frecuencias de mantenimiento, controlar las rutinas de mantenimiento y hacerles seguimiento.
- Hacer seguimiento de los vencimientos de ciertos componentes.
- Control del rendimiento de los vehículos y hacerles seguimiento. Permite el control y la comparación del kilometraje recorrido por cada bus a la semana.
- Monitorear y registrar los costos asociados al consume de combustibles y generar indicadores.

- Centralizar la información generada por el área de operaciones con la de gestión de activos.

Gestión de accidentes, documentación y requisitos legales:

- Análisis de alternativas e implementación de un software que permita registrar accidentes identificando sus características como la hora, ubicación, naturaleza del evento, gravedad e información de los perjudicados. Asimismo, desarrollar un proceso de investigación para encontrar las causas y establecer medidas para evitar la recurrencia de estos.
- Gestionar la documentación necesaria para la circulación en la ruta.
- Administrar los documentos de cada unidad, como las TUC, revisiones técnicas, SOAT, entre otros. A su vez, hacer seguimiento a los documentos del personal, como los DNI, licencias de conducir y credenciales; notificarles con tiempo los plazos de vigencia.
- Identificación de requisitos legales

Logística:

- Elaborar reportes estadísticos y llevar el control de los costos generados.
- Elaborar documentos de órdenes de compra o servicios.
- Gestionar los requerimientos de órdenes de compra y/o servicios de las diferentes áreas de la empresa.
- Interfaces de comunicación con áreas, como la de mantenimiento, que faciliten el inicio de generación de órdenes de compra y/o servicios que se requieran.

Recaudo:

- Gestión de las ventas, lo cual incluye registros de ventas, deudas y excedentes; informes y estadísticas; y creación de tarifas.
- Control del recaudo visto por conductor, por horas, por tramos o por paraderos. Además, notificar y registrar el recaudo faltante.
- A partir de la información recopilada, se pueden realizar informes y gráficos para analizarlos o hacer seguimiento.
- Analizar las alternativas tecnológicas para implementar un recaudo electrónico privado.

Finanzas/contabilidad:

- Conectarse con diferentes sistemas contables.
- Simplificar y agilizar la carga masiva de datos y la importación de información contable.

Gestión Humana:

- Registro de los nuevos choferes en el sistema, de su información personal y de la Declaración Jurada de Sintomatología del personal operativo.
- Configuración de parámetros para alertar ante los síntomas de algún trabajador.
- Calculo de nómina y pagos.
- Evaluación del desempeño y comportamiento de los choferes.

Existen softwares que permiten realizar varios de estos puntos. Su adquisición y correcta implementación puede contribuir al desarrollo de las operadoras que cumplen con las dos condiciones.

Además, las horas requeridas para las asistencias técnicas o capacitaciones dependen del avance en cada rubro de las empresas que cumplan con las dos condiciones. Por ejemplo, una empresa que solo cumple con lo mínimo requerido, no conoce mucho de los temas, pero quiere capacitarse, probablemente necesite de una cantidad de horas mayor a empresas más avanzadas. Es por eso que se tiene un rango de horas, en el cual el máximo de horas requeridas es lo requerido por una empresa que tenga muy poco o nulo avance en estos temas, mientras que las horas mínimas están pensadas para empresas que necesiten capacitarse, pero tengan cierto conocimiento o avance en los temas.

Por otro lado, los casos de empresas que estén siendo parte de un proceso de reforma son un

caso aparte, las capacitaciones deben adecuarse para realizar exitosamente los procesos. Por ejemplo, en Arequipa, la Municipalidad Provincial de Arequipa está impulsando la renovación y apropiación progresiva de la flota en las empresas de transporte urbano. Además, están avanzados en la implementación de GPS con información que se remite a la municipalidad.

12. Presupuesto para las capacitaciones propuestas.

A partir de estimaciones propias y en base a lo consultado con Otto Sarmiento, Gerente General de Lima Vías y autor del "Sistema de información para Control de Operaciones (SICO)" (2022), se presentan los *inputs* necesarios para la realización de las capacitaciones, a partir de los cuales se puede establecer un presupuesto referencial.

Cuadro N° 39: Inputs para el cálculo del presupuesto de las capacitaciones

Materia de capacitación	Horas mínimas en preparación	Horas máximas en preparación	Horas mínimas solo en capacitación	Horas máximas solo en capacitación	Tarifa por hora del instructor especializado
Operaciones	10	15	40	80	S/. 300
Gestión de activos	10	15	40	80	S/. 300
Gestión de accidentes, documentación y requisitos legales.	8	12	30	60	S/. 300
Logística	5	8	15	30	S/. 300
Recaudo	6	10	25	50	S/. 300
Finanzas/Contabilidad	5	8	15	30	S/. 300
Gestión humana	5	8	15	30	S/. 300

Elaboración propia

Cuadro N° 40: Presupuesto por materia de capacitación (no incluye catering ni alquiler del local)

Materia de capacitación	Horas totales mínimas	Horas totales máximas	Presupuesto mínimo	Presupuesto máximo
Operaciones	50	95	S/.15,000	S/.28,500
Gestión de activos	50	95	S/.15,000	S/.28,500
Gestión de accidentes, documentación y requisitos legales.	38	72	S/.11,400	S/.21,600
Logística	20	38	S/.6,000	S/.11,400
Recaudo	31	60	S/.9,300	S/.18,000
Finanzas/Contabilidad	20	38	S/.6,000	S/.11,400
Gestión humana	20	38	S/.6,000	S/.11,400
Totales	229	436	S/.68,700	S/.130,800

Elaboración propia

Los cursos se pueden dictar de forma integral para todas las empresas líderes o pueden organizarse de forma modular, en función de las necesidades de cada empresa.

13. Bibliografía

Cuadro N° 41: Bibliografía utilizada

AUTOR	TÍTULO	EDITORIAL	AÑO	CIUDAD
Danna Elorrieta, Marilyn Silva	El planeamiento tributario como factor de formalización y cumplimiento de obligaciones tributarias y societarias en las empresas de transporte urbano de la ciudad del Cusco, periodo 2016. Caso Empresa Satélite S.A.	Universidad Andina de Cusco	2018	Cusco
DEE Consultores elaborado para GIZ	Servicio de Consultoría para Alineamiento estratégico, implementación y valorización económica de los procesos de gestión del transporte urbano sostenible a cargo de la Municipalidad Provincial de Piura	DEE Consultores	2021	Lima
DEE Consultores elaborado para GIZ	Servicio de Consultoría para Alineamiento estratégico, implementación y valorización económica de los procesos de gestión del transporte urbano sostenible a cargo de la Municipalidad Provincial de Huamanga	DEE Consultores	2021	Lima
Enfoque y GIZ	Informe N° 4 "Lecciones Aprendidas" Durante la elaboración del Manual de Operaciones del SIT Arequipa	-	2021	Arequipa
Evert Ernesto Pareja Quispe	Análisis de la calidad de servicio en las rutas urbanas de transporte público RTU-01, RTU-08, RTU-10, RTU-15 y Rtu-19 de la ciudad del Cusco	Universidad Andina de Cusco	2019	Cusco
Jonathan Alex Huamani Millio	El leasing como alternativa de financiamiento y su relación con la rentabilidad de la empresa de Transporte Unión AQP S.A.	Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa	2020	Arequipa
Jose Martin Odiaga Manayay	Diseño de una estructura de costos por ruta del transporte público de pasajeros para contribuir con la toma de decisiones operacionales en la empresa Santomo SAC, Chiclayo	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	2021	Chiclayo
Leidy Yolanda Montero Huaman, Alicia Marita Vega Constantino	Plan de negocios de control de rutas urbanas para atender la demanda en Chiclayo	Universidad Cesar Vallejo	2019	Chiclayo
Luis Rondan	Gestión financiera para la renovación de unidades de transporte urbano en la Empresa El Dorado S.A en el periodo 2016	Universidad Andina de Cusco	2017	Cusco
Carlos Magallanes	Problemática en el servicio de transporte público de pasajeros en Iquitos, Piura, Tarapoto y Trujillo	Congreso de la República	2014	Lima
Mariela Martinez	Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Parlamento Peruano	Mimeo	2018	Lima
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Política de Subsidios del Transporte Urbano de pasajeros del Sistema Integrado de Transporte Urbano de Lima y Callao	MTC	2019	Lima
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Diagnóstico Operativo, Plan de Acción de la Política Nacional de Transporte Urbano y revisión/actualización de indicadores de los objetivos estratégicos	MTC	2022	Lima
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	N° 027-2019-MTC Decreto Supremo que crea el Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible	Editora Perú	2019	Lima
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Política Nacional de Transporte Urbano 2019	MTC	2019	Lima
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Programa Presupuestal de Transporte Urbano Sostenible (PP 0148) para la programación presupuestal 2019	MTC	2018	Lima
Municipalidad Provincial de Arequipa	Plan de Desarrollo Metropolitano de Arequipa 2016-2025	MPA	2016	Arequipa
Municipalidad Provincial de Arequipa	Plan de Desarrollo Local Concertado - Provincia de Arequipa 2016-2021	Municipalidad Provincial de Arequipa	2016	Arequipa
Municipalidad Provincial de Arequipa	Plan Estratégico Institucional (PEI) del Gobierno Provincial de Arequipa 2019-2022	MPA	2019	Arequipa
Municipalidad Provincial de Arequipa	Plan Estratégico Institucional del Instituto del Sistema Integrado de Arequipa (SITransporte) 2020-2023	MPA	2020	Arequipa
Municipalidad Provincial de Chiclayo	Plan de Desarrollo Local Concertado 2016-2021	MPChiclayo	2016	Chiclayo

AUTOR	TÍTULO	EDITORIAL	AÑO	CIUDAD
Municipalidad Provincial de Chiclayo	Plan de Desarrollo Urbano PDU 2011-2016	MPChiclayo	2011	Chiclayo
Municipalidad Provincial de Cusco	Solicitud de Cotización para el Mantenimiento del Sistema de Iluminación LED de Semáforos.	MPC	2020	Cusco
Municipalidad Provincial de Cusco	Plan de desarrollo provincial concertado (PDPC) al 2021 de la Municipalidad Provincial de Cusco	MPC	2013	Cusco
Municipalidad Provincial de Cusco	Plan de movilidad y espacio urbano al 2025	MPC	2016	Cusco
Municipalidad Provincial de Cusco	Plan de Desarrollo Urbano de la Provincia del Cusco 2013-2023	MPC	2013	Cusco
Municipalidad Provincial de Huamanga	Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Huamanga 2017-2030. Con metas al 2021 y 2024.	MuniHuamanga	2017	Ayacucho
Municipalidad Provincial de Huamanga	Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Provincia de Huamanga 2019-2021	MuniHuamanga	2019	Ayacucho
Municipalidad Provincial de Huamanga	Plan de Movilidad Urbano Sostenible Ayacucho PMUS-Huamanga	MuniHuamanga	2022	Ayacucho
Municipalidad Provincial de Maynas	Plan de Desarrollo Urbano Sostenible de Iquitos 2011-2021	MPM	2011	Iquitos
Municipalidad Provincial de Maynas	Plan de Desarrollo Local Concertado - Provincia de Maynas 2018-2030	MPM	2018	Iquitos
Municipalidad Provincial de Piura	Plan de Desarrollo Provincial Concertado 2016-2021 Provincia de Piura	MPPiura	2016	Piura
Municipalidad Provincial de Piura	Plan de Desarrollo Urbano (PDU) de los Distritos de Piura, 26 de octubre, Castilla y Catacaos al 2032	MPPiura	2014	Piura
Municipalidad Provincial de Piura	Plan Estratégico Institucional (PEI) del Gobierno Provincial de Piura 2018-2020	MPPiura	2018	Piura
Municipalidad Provincial de Piura	Plan Maestro de Movilidad Urbana Sostenible de la Provincia de Piura	CAF	2019	Piura
Municipalidad Provincial de Piura	Plan Regulador de Rutas Urbanas e Interurbanas para la Ciudad de Piura.	MPPiura	2011	Piura
Municipalidad Provincial de Trujillo	Plan de Movilidad Urbana Sostenible de la ciudad de Trujillo	MPTrujillo	2020	Trujillo
Municipalidad Provincial de Trujillo	Plan de Desarrollo Local Concertado de la Provincia de Trujillo 2017-2030	MPTrujillo	2017	Trujillo
Municipalidad Provincial de Trujillo	Plan de Desarrollo Metropolitano de la Provincia de Trujillo 2020 – 2040	MPTrujillo	2020	Trujillo
Municipalidad Provincial de Trujillo	Diagnóstico y Prognosis del Transporte y la Movilidad Urbana en la Ciudad de Trujillo	MPTrujillo	2020	Trujillo
Otto Sarmiento	Sistema de Información para el Control de Operaciones (SICO)	-	2022	Lima
Patrick Claudio Quilca Poccohuanca	Caso de estudio: empresa de transporte público de pasajeros y servicios Los Pioneros S.A., análisis de las alternativas de inversión actual y futura para la empresa de transporte público de pasajeros pioneros s.a. del distrito de Cayma, dentro del contexto del Sist. Integrado de Transp. de la Ciudad de Arequipa	Universidad Nacional de San Agustín	2013	Arequipa
Rocío Velásquez	Caracterización del financiamiento de las empresas de transporte público urbano de pasajeros de la ciudad de Piura, en el año 2016	Universidad Católica los Ángeles Chimbote	2017	Piura

14. Anexos

14.1. Anexo 1: Entrevistas a autoridades de transporte urbano

Se realizaron entrevistas a los siguientes funcionarios:

Nombre	Cargo	Institución
Magno Sanchez Carpio	Encargado de la coordinación/Director de SITransporte	SITransporte
Luis Miguel Carpio Mamani	Gerente de Transporte Urbano y Circulación Vial de la Municipalidad Provincial de Arequipa	Municipalidad Provincial de Arequipa
Melissa Campos	Sub Gerente de Transportes	Ciudad de Chiclayo
Ronal Gorky Caballero Ruiz	Gerente de Tránsito, Vialidad y Transporte de la Municipalidad Provincial de Cusco.	Municipalidad Provincial de Cusco
Zoraida Paz Pango	Sub Gerente de Regulación de Transporte de la Municipalidad Provincial de Cusco.	Municipalidad Provincial de Cusco
Jorge Luis Huicho Alfaro	Gerente de Transportes de la Municipalidad Provincial de Huamanga	Municipalidad Provincial de Huamanga
Jorge Arando	Gerente de Tránsito y Transporte Público de la Municipalidad Provincial de Maynas.	Municipalidad Provincial de Maynas
Shryley Serrano Quiroz	Jefa de la Oficina de Transporte y Circulación Vial	Ciudad de Piura
Gladis Mariela Tantaleán Olano	Gerente General de Transportes Metropolitanos de Trujillo	Ciudad de Trujillo

A continuación, se adjunta las transcripciones de las siguientes entrevistas:

Cuestionario para las Autoridades de Transporte y Movilidad de Ciudades Intermedias del Perú

BLOQUE 1: Aspectos Generales sobre la Situación del Sistema de Transporte Urbano

Nombres de los entrevistados: Magno Sanchez Carpio y Luis Miguel Carpio Mamani
Ciudad: Arequipa
Cargos: Encargado de la coordinación/Director de SITransporte y Gerente de Transporte Urbano y Circulación Vial de la Municipalidad Provincial de Arequipa
Fecha de la entrevista: 14/03/2022
Hora: 3pm
Temas Generales
1. ¿Está en proceso de elaboración o cuentan con un Plan de Movilidad Urbana o un Plan de Transporte urbano? ¿La Municipalidad o entidad que usted dirige ha formulado o tienen previsto realizar una reforma de transporte urbano? ¿Cuándo fue la última actualización del Plan Regulador de Rutas?
<p>Ya tenemos el diagnóstico del PMUS (elaborado por una consultora española con financiamiento de AFD), como –por la Pandemia- no se pudieron hacer los estudios como se había planificado con un estudio de origen y destino (con encuestas domiciliarias), se hizo un muestreo y se presentó la propuesta del modelo de transporte. En ese nivel de estudio hemos hecho algunos ajustes y hemos hecho encuestas, sobre todo en zonas donde no existe malla vial. El PMUS ha previsto la necesidad de ampliar la cobertura de rutas porque el PRR que tiene más de 10 años de antigüedad. La cobertura de rutas atiende solo el 30% de los deseos de viaje que deben ser atendidos. Estamos tratando de que el PMUS nos sirva para actualizar el PRR y nosotros hemos recogido información adicional que iba a recoger el PMUS y esperamos articular la información con evaluación interna con un modelo de 4 etapas y esta semana comienza el debate sobre los primeros resultados del modelo. Para junio del año 2022, se espera que el PMUS haya sido presentado, pero estamos revisando los avances para no tener una dificultad en la concepción del modelo.</p> <p>En el PMUS, como se van a modificar rutas del PRR, también va a servir como referencia para modificar el trazo de rutas que se den en las concesiones y considero que es necesario. Hemos planteado a AFD y a GIZ la necesidad de desarrollar un plan de implementación del PMUS. EN Arequipa existe la necesidad de empezar un proceso de cambio, entonces hay zonas que se han concentrado y son rutas que se pueden denominar corredores complementarios o pre-troncales como los había concebido el estudio de inversión del Tranvía, pero necesitamos dimensionarlo, considero que debería ser por lo menos flota de 12 metros, porque en el PRR anterior contemplan ruta de 9 o 10.5 metros, pero al ser de 12 metros podría ordenar mejor el flujo de viajes, porque si se han modificado bastante los deseos de viaje. Tenemos la meta hacer un proceso de optimización en papeles porque en la práctica ya lo hemos hecho. Hemos hecho seguimiento de todas las rutas. De las 214 rutas con las que empezó el sistema, actualmente están operando 160 rutas, el gran problema es que no las están sirviendo como se debe. Zonas alejadas son abandonadas por los operadores o concesionarios, y a otras les dan demasiada frecuencia. Con Promovilidad hemos desarrollado una plataforma de monitoreo con GPS y hemos hecho una especie de directiva que falta aprobar con las características de información que deben reportar los operadores. Hemos iniciado la implementación de un piloto en un esfuerzo mancomunado con la empresa Kallpa (la más organizada de Arequipa) y otras dos empresas y es deficiente la información que nos arroja (flasheos cada 15min). Incluso, a veces desaparece el transporte del GPS. De otro lado; con la C-10 y C-8, que son las otras y que estaban dispuestas a pasar la información para mejorar su operación, al ser deficiente el proceso, he desarrollado una directiva (ahora en revisión legal) con la condición de que el flasheo de información se remita sea cada minuto para poder hacer seguimiento en cumplimiento de horarios, frecuencias, llegadas a zona de destino, entre otras situaciones que se deben reportar. He pedido que sea una notificación notarial, porque con cartas los concesionarios no hacían caso y eso puede permitir tomar decisiones sobre el incumplimiento al ser una obligación contractual y nos permitiría tener algunas exigencias para obligarlos a cumplir algunas condiciones.</p>
2. ¿Cuál es la situación del transporte urbano en la ciudad? ¿Cuáles son los problemas más graves desde la perspectiva de su posición en la Municipalidad/entidad?
<p>Estamos casi todas las semanas con 3 o 4 grupos y asociaciones que nos visitan, y recientemente hemos revisado zonas con problemas de atención con respecto a las frecuencias u horarios de atención, porque las operadoras cubren la demanda usualmente en horas pico y luego abandonan, se retiran o modifican las rutas recortándolas. Un problema entonces es el incumplimiento de frecuencias, horarios y que lleguen a todas las zonas. En algunas rutas es bastante problemático al haber vías de tierra o con pendientes inclinadas y es difícil hacer la integración de viajes, porque lamentablemente a esas zonas solo llegan M-2, pero como estamos restringiendo el acceso de M-2 a zonas del centro o de alta concentración demanda, estamos en ese proceso de articulación que no es sencillo. Algunas han tomado la opción de contratar esas unidades pequeñas para que las alimenten y hacer la integración de viajes, pero aquí nos hace falta recaudo porque la gente no está pagando al entrar a la combi pequeña, sino a la grande. Es complejo pues a veces la combi grande demora y se suben a un informal. Como tercer punto problemático está el tema de la limpieza o la antigüedad de los buses. Algunos están maltratados y estamos tratando de contratar un mecánico para realizar inspecciones para tener un control, al menos mínimo, de las exigencias que deben cumplirse o pueden ser inhabilitados para operar.</p>
3. ¿Cuántas rutas principales, alimentadoras y complementarias tienen la ciudad? ¿Cree que pueda haber un problema de superposición de rutas? ¿Considera usted que hay un problema de excesiva superposición de rutas? ¿De haberlo, a qué se debe esto, podría influir la poca planificación y conocimiento de las rutas a la hora de realizar los contratos?
<p>Arequipa contaba con 214 rutas y ahora existen 160 rutas tras el inicio de la fase de operación del SIT. En el proceso de implementación de las concesiones existen 79 rutas aprobadas. Sin embargo, si analizamos el ámbito de la cobertura, estamos hablando del 70% del total. Antes del SIT no se tenía información de cuántas rutas funcionaban. Formalmente eran 214 rutas, pero cuando se realizó una indagación sólo se identificaron 160. Contamos con un equipo, liderado por un ingeniero de transportes, que está trabajando en la optimización de las rutas para reducirlas. El PMUS no contiene aún un plan optimizado de rutas; pero esperamos que se logre identificar los corredores principales como las 6 principales rutas alimentadoras que se pensaba que se requiere para la implementación del tranvía. Según nuestra evaluación, desde una perspectiva más realista se podrían implementar hasta 3 rutas complementarias</p>

principales con adecuada velocidad comercial. Las demás requieren demasiadas expropiaciones. Hemos diseñado rutas más realistas con estudios de demanda de alta concentración, pero necesitamos que se cuantifique la demanda para hacer una evaluación de la tipología (al menos 12 metros), que se verifiquen los radios de giros. Allí tendrían que ver cómo las rutas complementarias alimentarían estas. En el Plan de Rutas del 2009 anterior solo existía un centro comercial y ahora hay 8, ha cambiado mucho la situación de los deseos de viaje.

Actualmente, hay mucha superposición de rutas todavía, pero con el Plan Optimizado se superaría parcialmente el problema y quedaría un 40% de superposición en las 160 rutas necesarias. La segunda fase sería la implementación de los corredores con flota nueva (renovación de flota del 40%) cuando se pase a la fase de operación. En esta etapa lograremos reducir mucho más la superposición, porque mientras no esté integrado el SIT la gente querrá llegar a su destino y nos obliga a tener superposición significativa en la troncal. A través del PRR optimizado se van a reestructurar las rutas en ciertas zonas. Los concesionarios querían reactivar el modelo anterior de 214 rutas y el esquema comisionista-afiliador de cobrar cupos. Algunas empresas que tienen concesiones operan si ser propietarias de la flota con cobros semanales sin la esperanza de ser socios. Por ello, tendremos que regular y negociar para consolidar a las empresas concesionarias.

4. ¿La ciudad cuenta con recaudo manual (choferes y cobradores) o se cuenta con planes para ir hacia un recaudo privado?

Hasta la fecha todo el cobro es manual. No se han implementado validadores ni tarjetas. La gran mayoría migró a conductor- cobrador (+60%), pero queda un pequeño grupo con cobradores individuales vigentes, sobre todos los que tienen la puerta delantera un poco atrás. Las empresas de tres rutas (C-3, C-9 y C-7) que tratan de tener tarjeta han tenido contacto con el Urbanito y C-3 compró equipos y quieren lanzarlos. Están en conversaciones. Todavía no lo han hecho. Con el sistema de recaudo la preocupación era que cuando venga el tranvía requiere un modelo de recaudo mucho más fuerte respecto a inversiones físicas y además existe el escenario volátil de este momento de irnos a una APP. El alcalde está tratando de acelerar este proceso para poder pasar a fase de operación este año, pues como APP no será posible este año. En el proceso que habían iniciado con APP no existía IMIAP (Informe Multianual de Inversiones en APP). La Municipalidad ha estado trabajando en el IMIAP. Si bien he avanzado con el informe de evaluación para lanzar como APP el recaudo (tenemos el 90% de los insumos), lo que falta es la definición del modelo final. En el IMIAP falta determinar la incorporación del tranvía en el modelo. Eso nos permitiría regular esta C-1B que no ha sido licitada ni concesionada. Si metemos el proyecto del tranvía nos permitiría poner en orden, formal al menos, la troncal con el tranvía y ver cómo mover al concesionario C-1, quienes nos hicieron la propuesta de que ellos podían poner flota eléctrica y solicitan concesión ampliada de 20 años, pero creo que si entra el tranvía ellos no van a querer moverse y van a haber problemas. Él ya ha presentado su propuesta de adenda y estamos en evaluación conjunta con MEF, Promovilidad y el concesionario. Es importante resolver este problema. Hemos descartado en el modelo de recaudo, la APP apostamos por un modelo público. Necesitaríamos un tercero que opere (contrato por terceros) y nosotros pondríamos de recurso fiscales, por lo menos la inversión fija (en validadores), y ellos se harían cargo de la operación, mantenimiento en equipos y los softwares. El costo de instalación estaba dentro del tercero que entraría. Diferencia con el APP es el esquema de financiamiento. Necesitaría que el MEF nos transfiera 40 millones de soles como ampliación presupuestal. El Alcalde enfrenta muchos problemas para continuar, los recursos son muy limitados y no alcanza ni para los validadores.

5. ¿Los paraderos están bien establecidos y señalizados? ¿Las operadoras y los clientes los respetan? ¿Existe alguna forma de medir y fiscalizar esto?

Los paraderos de la troncal con buses (y donde iba a estar el tranvía) está hecha y se han implementado con una estructura metálica completa en la mayoría de su extensión. Sólo hay dos tramos que no se han realizado en las avenidas Goyeneche y la Progreso porque ha habido mucho enfrentamiento con los usuarios. Como tienen veredas angostas, los paraderos parten la vereda en dos (reduce el espacio) y tapan negocios (como bodegas). Por eso no se realizó en la Avenida Goyeneche. Pero sí se puso una señalización. Sobre la fiscalización para que las unidades se detengan en los paraderos, lo que queremos implementar con la información de GPS, porque tendríamos un punto para monitorearlos. Se busca controlar que los vehículos paren donde deben con el GPS (fiscalización electrónica). Ese monitoreo sería para todos, no solo la troncal, y se implementaría progresivamente conforme se van calibrando los GPS con el sistema de control. Aparte de la troncal, tenemos la red complementaria. Hemos realizado el estudio vía por vía que nos ha servido para monitorear las rutas que realmente están operando e identificar un punto adecuado para la parada y al inicio debemos poner, por lo menos, una infraestructura básica (poste con señalización) para acostumbrar al usuario al punto de parada. La información nos ha servido mucho porque la referenciación nos sirve para diseñar la malla de fiscalización electrónica del cumplimiento de rutas y ahora lo que corresponde es implementar una infraestructura básica para que tanto el usuario como el operador tengan la señal, aunque el operador va a tener la señal porque el GPS también se lo indica en cada parada. Cada ruta ha sido presentada a las empresas, pero falta la comunicación con el gerente o el equipo de gestión de la empresa y socializarlo con los operadores, lo cual es un proceso más tedioso, ya que muchos transportistas no son socios. Los propietarios son afiliados u operadores temporales. En las demás concesiones; que no son de la troncal aún no se ha implementado paraderos, pero tenemos el estudio. Esa implementación de paraderos queremos retirarla del proyecto inicial del SIT, porque si bien la Municipalidad decía que podían hacerlo en 6 meses es poco probable que se logre y complica la implementación del Tranvía. Para 40 paraderos en la troncal se demoraron 2 años, y ahora con 2,200 paraderos eso nos puede llevar a no poder cerrar a tiempo el proyecto del SIT antiguo para viabilizar el tranvía. Necesitan que lo cierren por el tema del proyecto de la troncal masiva. Ya hemos conversado con Desarrollo Urbano para generar un proyecto adicional o una IOARR. El detalle es que la inversión más básica que son postes con señalización cuestan S/. 2.8 millones. Si ponemos una estructura de paraderos en esas 6 rutas o 10 rutas principales, costaría S/.36 millones aproximadamente (los 2200 paraderos con estructura más pesada, bajo sombra). Recomendaría la opción de S/.2.8 millones hasta generar un proceso de adaptación en los usuarios y operadores, porque los paraderos son de costumbre, si bien es la zona técnica donde debería ser, vamos a ver cómo funcionan.

6. La presencia de muchos paraderos permite a los usuarios tener un buen nivel de accesibilidad a transporte público. ¿Si se reduce el número de paraderos bajaría el número de usuarios? ¿Cuáles son los tiempos de espera actuales, piensa que los usuarios estarían dispuestos a esperar más?

<p>Este esquema de paraderos incluiría el concepto de distancia entre paraderos, entre 300 y 400 metros entre paraderos. Hay algunos donde hay cola, seguro se producirá un poco más de colas si regulamos mejor las distancias. Hay tres opciones de paraderos: S/.53 millones con estructura pesada y plantas, S/.36 millones con solo estructura (convencional intermedio, con techo y un lugar para sentarse) y S/. 2.8 millones con solo señalización. Les podemos pasar una ayuda memoria con las tipologías y diseños que hemos planteado según el tipo de demanda en cada paradero.</p>
<p>7. ¿El servicio de transporte público opera las 24 horas o solo por horas punta?</p>
<p>En fichas técnicas de las concesiones indican que el servicio debe operar desde las 6am hasta las 10pm. Pero, en algunas zonas, salen los buses desde las 5am, incluso en algunos casos salen a las 3am, no está regulado si pueden operar más allá del horario. El operador troncal (en la propuesta de adenda) plantea incluso la posibilidad de brindar servicio las 24h, pero si bien no lo hemos revisado desde el punto de demanda, sí hay demanda desde las 3am de comerciantes que bajan a las plataformas de comercio mayoristas. Además algunos usuarios nos piden que se adelante el servicio a las 5am.</p>
<p>8. ¿Si se pudiera reducir el tráfico con un mayor uso de transporte público, habría dificultades en implementar carriles segregados y semaforización sincronizada?</p>
<p>Lo habíamos previsto, incluso mapeamos 100 intersecciones que necesitaban intervención en el proyecto anterior de recaudo, pero también nos incrementa demasiado la inversión, entonces ahí se quitó este componente de la licitación de recaudo. Ya no era solamente recaudo, gestión y control, sino también prioridad semafórica, pero el incluir US\$8 millones de dólares nos pegaba demasiado a la tarifa. Igual requerimos semáforos inteligentes con un centro de control semafórico. Hay un proyecto Smart City de ITS que desarrollaron los coreanos y que está en cartera. Ellos plantearon el proyecto de US\$108 millones con una primera fase de poco más de US\$30 millones que contempla esta intervención y que también involucra intervención de los buses en el tema del recaudo, que es lo que habría que separar. Eso lo hizo la cooperación coreana al conversar el profesor Kim con nosotros. Este estudio lo realizaron entre 2016 y 2018, pero recién los hemos encontrado el informe final a fines del año pasado.</p>
<p>9. ¿La estructura de su organización le permitirá implementar sistemas integrados de transporte y/o mejoras al sistema actual?</p>
<p>Creo que el área que necesita más soporte es el área de operaciones, solo tenemos un ing. de transporte, y lo que nosotros le hemos encargado es tratar de aterrizar todo este plan de optimización de rutas. El trabajo de los chicos lo tenemos en Maps y en ARCGIS porque no manejan software y aún no contamos con el software Transcad. Entonces el ing. tiene que correr esa data, ponerla en el Transcad y hacer las simulaciones. Tiene la tarea de cuantificar estos corredores, actualizar y llegar al Plan Regulador de Rutas actualizado, está con el tema de acreditaciones porque los concesionarios para implementar las rutas presentan una propuesta de rutas que se tiene que evaluar, y tenemos el tema de hacer una evaluación conjunta de poner buses eléctricos en operación. Haremos una evaluación del tamaño de flota porque solo tenemos un concesionario en la troncal (la idea es ya cerrar con la C-1B). Estamos organizando bastantes salidas de campo y ahí es el área donde más requerimos apoyo técnico y personal calificado necesitamos. La segunda área que necesita apoyo es el área legal. En Arequipa no hay mucha experiencia en APP's, los abogados jóvenes que vienen están en proceso de formación. La única abogada con un poco de experiencia es Fátima del Carpio y el gerente de transporte que trabaja acá en el SIT, pero al nombrarlo como gerente ya no nos apoya mucho en los temas legales (aunque sí va a las mesas de evaluación conjunta), sobre todo al armar los instrumentos porque debemos revisar desde la normativa del MOF, desde la regulación de muchas de las directivas que queremos sacar, desde la respuesta de los documentos (de la Fiscalía, Contraloría, de operadores informales, de los propios regidores), entonces hay un cúmulo de información pendiente y lamentablemente la Municipalidad ya no nos asigna personal y nos dicen prácticamente que nos la arreglemos con lo que tengamos, entonces los procesos demoran en implementarse. La tercera área en donde requerimos reforzamiento es en fiscalización.</p>
<p>10. ¿La ciudad cuenta con un programa de fiscalización sobre las rutas formales e informales? ¿Tienen previsto potenciar el cuerpo de inspectores de transporte? ¿Hay restricciones para fortalecer el cuerpo de inspectores de transporte?</p>
<p>La fiscalización está a cargo de la subgerencia de Transporte y Circulación Vial. Si bien tienen contratados 80 inspectores de transporte, más de 10 hacen trabajo administrativo al faltarles personal en algunas áreas. Quedan 70 fiscalizadores que trabajan en dos turnos de 35. Como tenemos un corredor exclusivo para transporte público en la Avenida Jerusalén, tenemos personal ahí en el control de estos puntos, como en algunas entradas donde fiscalizan que los taxistas respeten el esquema de Pico y Placa. Entonces nos quedan para fiscalización del transporte público masivo como 25 fiscalizadores por turno que se encargan de fiscalizar taxis, carga pesada, transporte escolar y transporte público, y eso no nos ayuda en el proceso de fiscalización. Por ello, el principal reclamo de transportistas concesionarios es la fiscalización del transporte informal. Como hemos desarrollado esta plataforma, debería servirnos para regular y fiscalizar principalmente a transportistas formales, porque ellos con llenar la ficha de salida del conductor del vehículo que deberíamos tener certificado es suficiente. Si en alguna inspección aleatoria encontramos que está mintiendo les cae la penalidad, y ese personal debería ser orientado al transporte informal. El Gerente de Transportes ha estimado que le faltan como 200 fiscalizadores, 100 por turno. Porque a veces se van a apoyar algún evento de la Municipalidad y nos dejan con ninguno.</p>
<p>11. ¿Tiene usted previsto promover un sistema de información integral para la orientación de los usuarios? (como un "Waze" de transporte público)</p>
<p>Tenemos una página web a punto de salir. Recién estamos implementando esta área, ahí nos ofreció apoyo GIZ porque lo que nos falta son equipos, un buen equipo informático para lanzar la plataforma donde podamos comunicar las rutas. Muchas de ellas ya están diseñadas para hacer el lanzamiento, pero tiene que haber ahí un proceso de alimentación conjunta donde recibamos las quejas o sugerencias de los usuarios y podamos hacer el monitoreo de la mejora de esta cobertura, aunque mucha de esta se está haciendo ahorita visitando campo o recibéndolos, porque prácticamente ya se ha hecho un directorio de los dirigentes de zonas aledañas para la búsqueda en la mejora de servicio. El problema es que nuestra respuesta está siendo lenta, porque a algunos concesionarios les decimos "esta es la frecuencia del servicio". Pero luego de tres días no la cumplen como se debe y ahí viene la queja del usuario.</p>
<p>12. ¿Existe insuficiencia o ausencia de servicio en zonas alejadas?</p>
<p>En zonas bastante complejas (alejadas o de baja densidad) están siendo brindadas por informales y fundamentalmente por las llamadas loncheritas (vehículos pequeños con tres filas de asientos, más o menos para 9-10 personas y van solo sentados porque es pequeña) que les cobran entre S/2 y S/3 por el servicio a los pasajeros. En zonas alejadas es difícil que los concesionarios cumplan por la limitada geometría. Ellos enfrentan importantes dificultades por los buses grandes, en algunos casos se autorizó M-2 (combis), pero parece que</p>

tampoco les es rentable. Nos están pidiendo ya en varias oportunidades la posibilidad de que se les incremente la tarifa, porque hasta ahora sigue siendo 1 sol, pero alcalde no está de acuerdo en incrementar la tarifa.

13. ¿La ciudad cuenta con un sistema de monitoreo de calidad de los servicios prestados a los usuarios?

No. En Arequipa no tenemos un sistema de monitoreo de los servicios prestados a los usuarios.

BLOQUE 2: Temas Específicos sobre las Características de las Operadoras de Transporte Urbano (si en el Bloque 1, se trataron algunos de los temas ya no se formularán las preguntas)

Temas Específicos
<p>1. ¿Cuántas operadoras de transporte urbano hay en la ciudad? ¿Cuál es el tamaño de la flota actual? ¿Qué antigüedad tienen las flotas de transporte urbano? ¿En qué estado se encuentran? (mantenimiento, limpieza)</p> <p>Hay 1,300 buses acreditados (cuentan con una tarjeta y las especificaciones mínimas) y, aparte, hay más o menos 700 en proceso de revisión porque algunos no cuentan con la póliza del seguro o algún documento que se necesite. Tenemos para llegar a 2200 unidades que deberían ser las que operen en la ciudad. Tengo un cuadro Excel con la antigüedad de la flota, todas son menos de 20 años.</p>
<p>2. ¿Cuáles considera que son los principales problemas que aquejan a las operadoras de transporte urbano de la ciudad? ¿Qué factores afectan su rentabilidad? ¿problemas legales, financieros, administrativos, sociales?</p> <p>La mayoría no tiene flota propia, algunos tienen unos cuantos buses (3 o 4), máximo alguna tiene 9 a nombre de la empresa, las demás son transportistas dueños de unidad, algunos socios y otros todavía afiliados bajo un contrato de afiliación. Al ser afiliados y no socios no ponen el pecho por la empresa, no cumplen frecuencia y siguen correteando, entonces eso hace que algunas que quieren mantener un orden no les permitan optimizar el proceso de operación del sistema. Algunas que vienen a las reuniones dicen que quisieran agarrar un financiamiento, por ejemplo, para 60 buses, y ponerlos en operación a nombre de la empresa y me dejo un poco el tema de que afiliados no cumplan las condiciones establecidas. Y lo otro es que para adquirir ese financiamiento requieren mejores condiciones económicas (la tarifa), incluso los propios transportistas sufren ese peso al haberse endeudado para renovar flota. Considero que muchos no cumplen las especificaciones técnicas de los buses, pero igual las compraron así y las pusieron en el servicio. Además, deberían pensar más como empresa, solo cuatro piensan como empresa, pero tienen problemas con los accionistas. He planteado unos ejes estratégicos para generar ese proceso de reforme. Entre cuatro y nueve han logrado tener flota propia. La verdad siguen teniendo ingresos por comisiones de los socios.</p>
<p>3. ¿Cuáles son las principales normas que regulan a las operadoras de transporte urbano?</p> <p>El RNAT, reglamento emitido y actualizado por el MTC y la Ordenanza Provincial que regula el transporte regular.</p>
<p>4. ¿En qué aspectos la calidad del servicio brindado por las operadoras debería mejorar?</p> <p>Algunos intentan reformar sus empresas para dar más cobertura, pero la gran queja es el esquema tarifario. Dicen que si lo mejoran ellos mejorarían su despacho de frecuencias. Tenemos un equipo encargado del área de capacitación y ha hecho un plan de capacitación en las cosas que ellos necesitan mejorar para reformar sus empresas. Algunos hacen a poquitos las incorporaciones de choferes a planilla y algunos ya los tienen incorporados.</p>
<p>5. ¿Cuántas empresas aproximadamente operan sin título habilitante (ilegales) y cuántas sí lo tienen? ¿Las que sí lo tienen lo obtuvieron por concesión/licitación o por autorización administrativa?</p> <p>Todos los títulos han sido entregados a través de Licitaciones/concesiones. Algunos han interpuesto un proceso judicial y a algunas se les ganó el proceso, pero a otras el Poder Judicial les ha reconocido esas placas específicas que deben volver a operar. Sin embargo, por el periodo que ha pasado deben quedar pocas de las que ganaron el juicio. Igualmente son tramos de rutas muy pequeños. En las que sí podríamos tener dificultades es en las rutas interurbanas, porque lo que se planteó en esa que, al salir de la ciudad, su terminal tendría que estar en una zona de alimentación del sistema. Si queda en manos de la Gerencia de Transporte Urbano podríamos tener una dificultad ya que se ha dado el caso en que el Gerente hace una cosa distinta a lo que necesita el SIT. La autorización llega hasta el centro y sabemos que las unidades no solo hacen el viaje a la zona interurbana, sino que se ponen a recoger pasajeros y poner más flota en la zona urbana. Fuera de esto, todo el sistema está regulado. Debe haber informales sin título entre 40 y 50 unidades M-3. La mayoría de ilegales que han invadido las rutas concesionadas son unidades pequeñas, como un colectivo que no salen todo el día. Solo salen en horas pico o en la noche. Sin embargo, son un mal necesario ya que son las que se quedan hasta tarde y llegan a zonas alejadas o no recorridas.</p>
<p>6. ¿En qué medida incumplen las normas las empresas con el título? ¿Qué normas suelen incumplir las operadoras que sí poseen título habilitante (semi-informales)? ¿Algunas empresas se basan en mandatos judiciales para seguir operando?</p> <p>Empresas concesionadas invaden rutas de otros concesionarios (por ejemplo, que C-2 invada a C-4, C-5 y C-6). Las empresas incumplen al realizar modificaciones no autorizadas de rutas. Otro problema es el cumplimiento de frecuencias del servicio, porque se les autorizó para que brinden el servicio hasta cierto punto, pero el tramo final no lo culminan. Prefieren las zonas de más pasajeros.</p>
<p>7. ¿Qué normas considera usted que se deberían modificar o implementar para mejorar el funcionamiento de las operadoras de transporte urbano?</p> <p>Se requieren algunos ajustes a las ordenanzas. Aparte de este esquema de control, tenemos un aplicativo donde se logra registrar en video las infracciones de tránsito y de transporte. Con este aplicativo puedo corregir tiempos en exceso o paradas en sitios no adecuados y tendríamos la prueba tangible. A su vez, hemos desarrollado un sustento legal (estructura del flujograma del proceso de intervención) y lo aplicarían los fiscalizadores y un grupo de voluntarios calificados al no tener tantos fiscalizadores, pero requiere ajustes en las ordenanzas. La ordenanza actual establece a SITransporte como una OPD (Organismo Público Descentralizado). Pero ahora debería ser una ODE (Órgano Desconcentrado) y la ley da una opción de que sea especial para que tenga autonomía en su gestión. Eso deberíamos ajustarlo en la misma ordenanza. Estamos en revisión de pasar las funciones aprobadas del ROF a este MOF, porque tendría que ser aprobado en el Consejo Municipal, pero se requieren algunas acciones previas. Se han hecho, de acuerdo a las recomendaciones de la contraloría, algunas derogaciones de ordenanzas, derogaciones parciales de ordenanzas y necesitamos reemplazar algunas otras. Es un proceso tedioso.</p>
<p>8. ¿Las operadoras cuentan con un sistema de control y monitoreo inalámbrico con GPS que transmita información del vehículo en ruta a la autoridad? ¿Las operadoras utilizan un recaudo manual o electrónico? ¿Cuál predomina?</p>

Entre 50% y 40% deben tener GPS instalando, pero no están cumpliendo con las condiciones mínimas de enviar el flasheo cada minuto. Ahí estoy tratando de regular. Al menos todas tienen algo instalado. Le hemos dicho al sub gerente que no aplique infracciones todavía hasta generar un proceso de cambio, lamentablemente igual las aplican cuando identifican y algunas unidades han dejado de enviar la información. Solo una empresa dejó de remitir información por este medio, pero las demás empresas remiten entre el 50% y 40% de la flota acreditada (como 1100 unidades mandan información del GPS).
9. ¿Las empresas de transporte urbano suelen ser dueñas de su flota? ¿En qué %? ¿Cuál es el modelo de empresa predominante (afiliador, otros)?
Es bajo el nivel de propiedad de la flota, solo entre 40 y 90 vehículos en total.
10. ¿Existe algún plan de intervención para que sean propietarias de la flota en un futuro? ¿Existe algún programa o proyecto de apoyo a empresas de transporte?
Tenemos planeado la presentación de los corredores donde las empresas implementen flota nueva que cumple las especificaciones técnicas. Según lo conversado, se muestran, por lo menos, algo entusiastas, ya que piensan que tendrían una carga al menos asegurada, porque tendrá un sistema de sub alimentación y habría una mejora en la tarifa, lo cual implica la mejora de calidad de servicio y correspondería al cumplimiento del contrato porque ya se están preparando los documentos para exigirles en pre operación 20% de renovación de flota que exige el contrato (al inicio de la operación efectiva tendrán flota renovada del 40% según el contrato). 20% de la flota total sería como 400 buses.
11. ¿Cuál es la situación financiera de las operadoras? ¿Son capaces de acceder a financiamiento a costos razonables? ¿Poseen un sistema de contabilidad adecuado? ¿Cuál es el motivo por el cual no acceden a créditos?
Tenemos los datos de la flota nueva (2 años o menos) en un excel. Durante la pandemia, los empresarios que compraron flota tuvieron que reestructurar sus préstamos, pero siguen comprando flota con la ayuda de créditos, no ha parado la renovación. El financiamiento fue difícil en la pandemia, pero con el levantamiento de restricciones el financiamiento se ha empezado a dar de nuevo. Sin embargo, el precio de la tarifa (1 sol) sigue afectándoles y eso hace que los créditos no se den en la misma magnitud que antes.
12. ¿Cuál es la situación tributaria de las empresas de transporte urbano? (cumplimiento de pago de impuestos)
Casi ninguno lleva contabilidad, ellos deben presentar sus estados financieros trimestralmente, pero no están registrando los gastos ni los ingresos como se debe. No reportan el nivel de pérdidas que deberían tener.
13. ¿Los choferes suelen estar en planilla?
Algunos sí tienen choferes en planilla. Es un número pequeño, pero C-3 (TRANSCAYMA) es el que más está avanzando con 40 choferes en planilla. C-7 tiene 6 o 5 choferes en planilla. En los otros es muy poco.

<p>14. ¿Qué tipo de asistencias técnicas considera usted que las operadoras necesitan recibir por parte del Estado o de las Agencias de Cooperación Técnica para mejorar su rentabilidad y formalidad?</p>
<p>Lo ideal sería asesoramiento técnico, financiero y empresarial porque hay mucho temor de entrar al esquema empresarial y salir del modelo anterior. Es decir, a poner los carros en nombre de la empresa y poner personal en planilla. Esto se suma a su temor a la SUNAT y a lo que puede suceder por ello. También necesitarían capacitaciones para el mejoramiento del servicio. Para nosotros, también necesitamos capacitaciones que fortalezcan la capacidad de fiscalización de la Municipalidad, ya que los fiscalizadores tienen un nivel muy bajo de conocimientos.</p>
<p>15. Uno de los objetivos principales de esta entrevista es identificar a tres operadoras de transporte urbano de la ciudad según su nivel de organización, manejo empresarial y funcionamiento. Una debe ser de las mejores, otro promedio y la última de las peores. Los criterios son choferes en planilla o contratados informalmente, flota de propiedad de la empresa y boletaje integrado versus cobro de comisiones. ¿Cuáles serían esas tres empresas según su experiencia?</p>
<p>En las empresas donde los dueños son pocos es donde más se avanza porque no tienen problemas en ponerse de acuerdo. C-3 y C-7 son las que mejor funcionan. C-8 y C-11 no son tan avanzadas como esas, pero sí tienen algún avance. C-2 y C-4 son las peores y tienen muchos socios. Los contactos los tenemos y los podemos pasar por WhatsApp.</p>

Cuestionario para las Autoridades de Transporte y Movilidad de Ciudades Intermedias del Perú.

BLOQUE 1: Aspectos Generales sobre la Situación del Sistema de Transporte Urbano

<p>Nombre del entrevistado: Jorge Luis Huicho Alfaro</p>
<p>Ciudad: Ayacucho</p>
<p>Cargo: Gerente de Transportes de la Municipalidad Provincial de Huamanga</p>
<p>Fecha de la entrevista: 11/03/2022</p>
<p>Hora: 9am</p>
<p>Temas Generales</p>
<p>1. ¿Está en proceso de elaboración o cuentan con un Plan de Movilidad Urbana o un Plan de Transporte urbano? ¿La Municipalidad o entidad que usted dirige ha formulado o tienen previsto realizar una reforma de transporte urbano? ¿Cuándo fue la última actualización del Plan Regulador de Rutas?</p>
<p>El Plan de Movilidad Sostenible (PMUS) está terminado y pasa a fase de aprobación. Actualmente, está listo para socializarse con los regidores de la municipalidad y con los actores involucrados. La próxima semana debería estar aprobado el Plan de Movilidad. En Huamanga nunca hubo Plan Regulador de Rutas. Todos los títulos habilitantes son autorizaciones administrativas. Desde hace más de 10 años, los actuales transportistas vienen siendo prestadores del servicio y se le da renovación de acuerdo a ciertos requerimientos de nuestro TUPA. Los transportistas presentan estudios de mercado para la renovación. Los recorridos de las rutas se han convertido en un "derecho adquirido". Los permisos son condicionados a modificaciones si se aprueba un Plan Regulador de Rutas. En el PMUS hay importantes propuestas de modificaciones de las rutas y diversos planteamientos que van a buscar algo de ordenamiento en la ciudad.</p>
<p>2. ¿Cuál es la situación del transporte urbano en la ciudad? ¿Cuáles son los problemas más graves desde la perspectiva de su posición en la Municipalidad/entidad?</p>
<p>Existen muchos problemas, y no todos están causados por el mal diseño de las rutas. El principal problema es el tema de la congestión vehicular. Hay una alta demanda de uso de las vías y las principales rutas para por zonas en donde se genera un alto tránsito peatonal. De otro lado, las empresas no quieren atender a zonas más alejadas. Hay calles con 10-12 rutas que generan caos vehicular por el correteo y, en adición, hay poblaciones no atendidas. También tenemos problemas significativos por la baja calidad de la infraestructura vial en zonas alejadas en donde hay déficits de atención porque no hay una adecuada infraestructura vial. Los empresarios aducen a que sus vehículos se maltratan.</p>
<p>3. ¿Cuántas rutas principales, alimentadoras y complementarias tienen la ciudad? ¿Cree que pueda haber un problema de superposición de rutas? ¿Considera usted que hay un problema de excesiva superposición de rutas? ¿De haberlo, a qué se debe esto, podría influir la poca planificación y conocimiento de las rutas a la hora de realizar los contratos?</p>
<p>Hay 19 rutas actualmente, con 480 unidades vehiculares en total. La superposición de rutas se da principalmente en el centro histórico. La ciudad ha crecido desordenada y muchos lugares de atracción de la población están en el centro. En los alrededores del centro histórico hay principalmente jirones de un solo carril donde transitan 12 rutas en una sola avenida y generan caos vehicular. Todas las rutas, las 19, pasan por el centro histórico. En el PMUS se ha planteado rutas alternas para descongestionar el centro. En el PMUS tienen un eje principal con 6 alimentadores, es decir, hay una jerarquización, pero actualmente no hay jerarquía, todas las rutas están en el mismo nivel. Se tuvo la intención de jerarquizar rutas y que en ciertas zonas o vías transiten unidades más grandes, como buses, pero los empresarios no apostaron por esto y se resistieron. Las empresas solo poseen coâsters categoría M3 (100%).</p>
<p>4. ¿La ciudad cuenta con recaudo manual (choferes y cobradores) o se cuenta con planes para ir hacia un recaudo privado?</p>
<p>Todo el esquema de cobro o de recaudo es manual. Ninguna empresa tiene tarjetas u otro dispositivo electrónico para cobrar.</p>
<p>5. ¿Los paraderos están bien establecidos y señalizados? ¿Las operadoras y los clientes los respetan? ¿Existe alguna forma de medir y fiscalizar esto?</p>
<p>Hay paraderos donde las vías peatonales son lo suficientemente anchas como para implementarlos. Los paraderos están establecidos en algunas zonas según el ancho de la vía y están bien señalizados. Un ejemplo de ello son las avenidas principales. En el centro histórico no hay paraderos al ser vías angostas. El paradero lo entendemos como una zona donde poder sentarse o estar parado para</p>

esperar el vehículo. Los conductores no respetan los paraderos o la señalización. Cargan y descargan pasajeros en cualquier punto, hemos hecho operativos para concientizar y mejorar el uso de paraderos a los conductores y usuarios, pero no ha servido mucho y se reusan. El sistema puerta a puerta se da y se escapa de nuestras manos poder fiscalizar.
6. La presencia de muchos paraderos permite a los usuarios tener un buen nivel de accesibilidad a transporte público. ¿Si se reduce el número de paraderos bajaría el número de usuarios? ¿Cuáles son los tiempos de espera actuales, piensa que los usuarios estarían dispuestos a esperar más?.
Con el PMUS van a haber cambios. Los paraderos estarán a más distancia entre ellos para que los carros no paren tan seguido y se pierda tiempo. El PMUS plantea las distancias de los paraderos de acuerdo a las extensiones de calle o avenidas, los paraderos estarían cada tres cuadras más o menos. En zonas de mayor demanda (centro histórico) no hay colas pero en horas punta se llenan los buses y exceden la capacidad permitida.
7. ¿El servicio de transporte publico opera las 24 horas o solo por horas punta?.
Cada ruta tiene un horario de acuerdo a las resoluciones que se dan en su permiso. Entre 4am y 10-11pm, pero el horario no se cumple porque en la noche baja la demanda y desde aproximadamente las 9pm ya hay pocos carros. En la noche aparecen combis informales/ilegales que subsanan el déficit de atención pero con vehículos de bajas condiciones técnicas.
8. ¿Si se pudiera reducir el tráfico con un mayor uso de transporte público, habría dificultades en implementar carriles segregados y semaforización sincronizada?.
En el PMUS hay medidas para agilizar el transporte público. Se está planteando un corredor exclusivo, un BRT. Esto va a tener exclusividad de carriles. Se puso a prueba hace 3 años en ciertas calles y mejoró bastante la fluidez, pero los anchos de vía del centro histórico no permiten continuar allí estas acciones.
9. ¿Su estructura organización le permitirá implementar sistemas integrados de transporte y/o mejoras al sistema actual?
Requerimos fortalecer la institución, como estamos organizados ahora no es suficiente para implementar el PMUS, por eso en el PMUS hay una reorganización de la gerencia y se plantea contar con un mayor personal capacitado, técnico, más inspectores, y esto va de la mano con mejoras de infraestructura vial. En mi opinión esta Gerencia debería convertirse en un organismo autónomo.
10. ¿La ciudad cuenta con un programa de fiscalización sobre las rutas formales e informales? ¿Tienen previsto potenciar el cuerpo de inspectores de transporte? ¿Hay restricciones para fortalecer el cuerpo de inspectores de transporte?
Hay aproximadamente 60 inspectores (dos turnos de 30) constantemente capacitados sobre la base de nuestros reglamentos internos, escala de multas y normas complementarias. El número de inspectores no es suficiente y los cuatro distritos metropolitanos deberían cumplir un papel importante en fiscalizar con personal complementario (que falta), porque nuestros recursos humanos no nos dan para hacerlo correctamente. De los 60 inspectores, 30 trabajan en el turno de la mañana y 30 en el turno de la tarde, de lunes a sábado. Hay un gran problema de que nosotros como fiscalizadores cumplimos labores de la policía de tránsito, porque ellos no tienen recursos ni operativos suficientes. El 70-80% de los 60 dirige inspectores gestiona el tránsito y solo un 20% se dedica a acciones de control y fiscalización de transporte urbana y todo se complica porque no pueden poner multas de tránsito. Así, la fiscalización y el control son muy limitados. Ahora, por ejemplo, hemos realizado un operativo programado y solo tenemos 6 inspectores y no 20, como deberíamos. Solo contamos con una grúa y no contamos con un adecuado depósito municipal, que es compartido con otra área. Estas deficiencias no permiten ordenar el tráfico en las principales avenidas.
11. ¿Tiene usted previsto promover un sistema de información integral para la orientación de los usuarios? (como un "Waze" de transporte público).
No, cada resolución que sale de las rutas se publican, pero nadie lo va a leer, no es didáctico. Está pendiente un esquema de información integral para la orientación de los usuarios.
12. ¿Existe insuficiencia o ausencia de servicio en zonas alejadas?
Sí, tenemos zonas como el Mollepata, la Picota, entre otros. Llega parcialmente el transporte a estas zonas pero es deficiente, principalmente porque las vías están en mal estado, no pavimentadas. Un barrio turístico de Santana no llega el transporte público, deben caminar o ir en moto taxi o taxi.
13. ¿La ciudad cuenta con un sistema de monitoreo de calidad de los servicios prestados a los usuarios?
No.

BLOQUE 2: Temas Específicos sobre las Características de las Operadoras de Transporte Urbano (si en el Bloque 1, se trataron algunos de los temas ya no se formularán las preguntas)

Temas Específicos
1. ¿Cuántas operadoras de transporte urbano hay en la ciudad? ¿Cuál es el tamaño de la flota actual? ¿Qué antigüedad tienen las flotas de transporte urbano? ¿En qué estado se encuentran? (mantenimiento, limpieza).
Hay 19 empresas, cada una tiene una sola ruta. No existen empresas con más de una ruta y son 180 unidades de flota en total. Bajo una resolución ministerial, en Huamanga solo pueden circular máximo carros con de 22 años. Sobre la edad actual, dentro de las empresas hay informalidad. Por ejemplo, se autoriza a una empresa con 10 unidades que deben contar con unidades de menos de 22 años años de antigüedad, pero en la realidad, al inspeccionar, encontramos que siguen usando unidades de más de 22 años. Entonces, por ello, tienen más unidades antiguas que siguen operando y la gerencia en parte busca flexibilizar pero controlar la gradualidad de la salida de los vehículos viejos.
2. ¿Cuáles considera que son los principales problemas que aquejan a las operadoras de transporte urbano de la ciudad? ¿Qué factores afectan su rentabilidad? ¿problemas legales, financieros, administrativos, sociales?
El alza del combustible es un factor que afecta la rentabilidad de forma negativa. Existen movimientos de defensa del pueblo que buscan rebajar el pasaje, pero nuestra Gerencia o la Municipalidad no controlan eso, pero el principal factor que afecta la rentabilidad son las restricciones sanitarias de aforo al seguir regulados. El aforo autorizado a 100% en los asientos, pero de acuerdo a disposición no se

<p>permiten pasajeros parados y eso afecta. En algunos casos excepcionales (la ruta 21 y la ruta 20), tienen problemas de rentabilidad por el mal estado de las vías. Así las empresas justifican no poder adquirir nuevas unidades por el maltrato que sufren los carros en las vías, ya que al poco tiempo empiezan a comenzar a fallar y no les parece rentable invertir 70 mil dólares en una nueva unidad.</p>
<p>3. ¿Cuáles son las principales normas que regulan a las operadoras de transporte urbano?</p>
<p>Tenemos la ordenanza provincial que regula el transporte urbano de año pasado que está concordada con el RNAT.</p>
<p>4. ¿En qué aspectos la calidad del servicio brindado por las operadoras debería mejorar?</p>
<p>Hemos tratado de ser flexibles en la fiscalización con el fin de que las empresas brinden un mejor servicio, aquí influye mucho la educación vial del conductor y del cobrador. Como consecuencia del mal trato a los pasajeros, se recibe muchas quejas y se traduce todo ello en un mal servicio. Por otro lado, no tenemos incentivos como entidad para poder nosotros exigir que ellos tengan unidades modernas. En líneas generales, las Unidades antiguas se traducen en pésimo servicio por su mal estado.</p>
<p>5. ¿Cuántas empresas aproximadamente operan sin título habilitante (ilegales) y cuántas sí lo tienen? ¿Las que sí lo tienen lo obtuvieron por concesión/licitación o por autorización administrativa?</p>
<p>Todas las empresas cuentan con título habilitante por autorización administrativa. Ilegales o informales totalmente sin título que operan actualmente son como 60. Las rutas se otorgan por 10 años a las empresas. Los permisos para cada unidad son de un, pero se suelen renovar. Las renovaciones se habían condicionado a un Plan Regulador de Rutas, pero al no existir, si pasan los 10 años presentan todos los documentos, y si cumplen con los requisitos establecidos por nuestra TUPA, se les renueva. Renovamos las rutas el 2020, de modo de que las concesiones se acaben el año 2020 y estén condicionadas se condicionó a que estará sujeto al PMUS, se van a tener que acondicionar al PMUS. Es decir, que si lo licitan como concesión ellos tendrán que retirarse de ese recorrido de una posible concesión.</p>
<p>6. ¿En qué medida incumplen las normas las empresas con el título? ¿Qué normas suelen incumplir las operadoras que sí poseen título habilitante (semi-informales)? ¿Algunas empresas se basan en mandatos judiciales para seguir operando?</p>
<p>En muchos casos los conductores no tienen el certificado de capacitación que nosotros emitimos, lo cual se sanciona con una multa baja. También incurrían en alteración o modificación de rutas. A su vez, hay vehículos que operan sin tarjeta de circulación (informales).</p>
<p>7. ¿Qué normas considera usted que se deberían modificar o implementar para mejorar el funcionamiento de las operadoras de transporte urbano?</p>
<p>Pienso que en el RNAT y en la ordenanza municipal que la precisa están todas las herramientas necesarias, pero nos falta capacidad para poder ir supervisando o sancionando el cumplimiento de las normas.</p>
<p>8. ¿Las operadoras cuentan con un sistema de control y monitoreo inalámbrico con GPS que transmita información del vehículo en ruta a la autoridad? ¿Las operadoras utilizan un recaudo manual o electrónico? ¿Cuál predomina?</p>
<p>Hay algunas que tienen control con GPS, pero no es administrado por la Gerencia y no lo reportan a la autoridad. Los GP les sirve para no estar corriendo a marcar la tarjeta ya que automáticamente, al pasar por un punto, el GPS les está marcando. El GPS lo usan para gestión propia y en algunos casos les controla no alterar su recorrido. EL GPS controla el límite de velocidad y el tiempo que demoran de ir a un punto a otro. Son como 3 empresas de las 19 las que están iniciando el uso de GPS en las unidades.</p>
<p>9. ¿Las empresas de transporte urbano suelen ser dueñas de su flota? ¿En qué %? ¿Cuál es el modelo de empresa predominante (afiliador, otros)?</p>
<p>Todas las empresas tienen unidades propias y de terceros (afiliadas comisionistas). En la mayoría las unidades de los socios que son dueños figuran a su nombre (personas naturales), no inscritas al nombre de la empresa. Técnicamente las unidades no son de la empresa sino de los socios.</p>
<p>10. ¿Existe algún plan de intervención para que sean propietarias de la flota en un futuro? ¿Existe algún programa o proyecto de apoyo a empresas de transporte?</p>
<p>Se ha tratado de tomar medidas para inducir el cambio, pero existe rechazo de los transportistas, no quieren que la Municipalidad imponga que un 30% aproximadamente de las unidades sean propiedad de la empresa. Hasta ahora no hemos podido tener un acuerdo.</p>
<p>11. ¿Cuál es la situación financiera de las operadoras? ¿Son capaces de acceder a financiamiento a costos razonables? ¿Poseen un sistema de contabilidad adecuado? ¿Cuál es el motivo por el cual no acceden a créditos?</p>
<p>Si acceden a crédito. Tengo entendido que más acceden como personas naturales que como jurídicas. Se ha visto que en la tarjeta de algunas unidades cuando vienen a registrarse dice el nombre de algún banco (pues la han adquirido en Leasing) y ellos adjuntan su contrato entero como persona natural. Hay flota nueva, hay algunas rutas con un porcentaje de unidades nuevas. Hay rutas que ya no cuentan con unidades antiguas. Cada año se registran de 2 a 4 unidades nuevas.</p>
<p>12. ¿Cuál es la situación tributaria de las empresas de transporte urbano? (cumplimiento de pago de impuestos)</p>
<p>No tenemos una referencia del nivel de cumplimiento de las obligaciones tributarias de las empresas.</p>
<p>13. ¿Los choferes suelen estar en planilla?</p>
<p>No, hasta donde sabemos ninguna. Este tema lo hemos conversado con los empresarios y ellos indican que ninguno de sus choferes o cobradores está en planilla.</p>
<p>14. ¿Qué tipo de asistencias técnicas considera usted que las operadoras necesitan recibir por parte del Estado o de las Agencias de Cooperación Técnica para mejorar su rentabilidad y formalidad?</p>
<p>Las asistencias técnicas deben dedicar recursos a capacitar en temas de orientación a conductores, capacitación gerencial a los empresarios y a hacer pasantías donde se muestre un modelo de transporte urbano sostenible en otra ciudad para luchar contra la mentalidad que tienen, que se resiste al cambio. Los ayacuchanos solemos ser muy cerrados y los transportistas no son la excepción, tal vez no ven otras realidades y se cierran en su mundo.</p>
<p>15. Uno de los objetivos principales de esta entrevista es identificar a tres operadoras de transporte urbano de la ciudad según su nivel de organización, manejo empresarial y funcionamiento. Una debe ser de las mejores, otro promedio y la última de las peores. Los criterios son choferes en planilla o contratados informalmente, flota de propiedad de la empresa y boletaje integrado versus cobro de comisiones. ¿Cuáles serían esas tres empresas según su experiencia?</p>
<p>Les puedo facilitar datos de contacto (números de teléfono) de las 19 empresas y calificarlas personalmente de 1 a 5 estrellas de la mejor a la peor.</p>

Cuestionario para las Autoridades de Transporte y Movilidad de Ciudades Intermedias del Perú.

BLOQUE 1: Aspectos Generales sobre la Situación del Sistema de Transporte Urbano

Nombre del entrevistado: Melissa Campos
Ciudad: Chiclayo
Cargo: Sub Gerente de Transportes de la Municipalidad Provincial de Chiclayo
Fecha de la entrevista: 17/03/2022
Hora: 9 am
Temas Generales
1. ¿Está en proceso de elaboración o cuentan con un Plan de Movilidad Urbana o un Plan de Transporte urbano? ¿La Municipalidad o entidad que usted dirige ha formulado o tienen previsto realizar una reforma de transporte urbano? ¿Cuándo fue la última actualización del Plan Regulador de Rutas?
Desde el año 2021, la Municipalidad de Chiclayo está en proceso de licitación del Plan Regulador de Rutas, petición que se ha presentado en dos ocasiones diferentes y actualmente se está realizando la convocatoria para dicha licitación. Desde el inicio, nos hemos comunicado con personal del Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), gestionando apoyo de una empresa o experto en el tema para elaborar el Plan Regulador de Rutas (PRR). Asimismo, no contamos con el Sistema Integrado de Transporte en este momento y existe una orden judicial que nos exige presentar el Plan Regulador de Rutas; aclarando que Chiclayo no posee un plan de Movilidad Urbana Sostenible. Cada empresa propone su recorrido y cuentan con informe técnico e informe legal, como empresa y no de forma individual.
2. ¿Cuál es la situación del transporte urbano en la ciudad? ¿Cuáles son los problemas más graves desde la perspectiva de su posición en la Municipalidad/entidad?
No se cuenta con una regulación del sistema de cobros de los pasajes, cada empresa lo regula según sus criterios de costos y precios de los combustibles. Asimismo, hay unidades (taxis) que no cumplen con varias medidas del MTC: la categoría de los vehículos, medidas de bioseguridad y la no planificación de rutas en función del tipo de trayectos. En Chiclayo tenemos muchos autos colectivos con resolución que son categoría M1 y no M2 como lo exige la normativa, por ende, como municipalidad hemos implementado una ordenanza que permita a los transportistas realizar la sustitución de los vehículos por unidades que sí cumplan con el cilindraje en un lapso de tiempo. La municipalidad solo está otorgando renovación de permisos y no permisos nuevos porque no cumplen con las características, esto hace la dificultad del control de las unidades informales.
3. ¿Cuántas rutas principales, alimentadoras y complementarias tienen la ciudad? ¿Cree que pueda haber un problema de superposición de rutas? ¿Considera usted que hay un problema de excesiva superposición de rutas? ¿De haberlo, a qué se debe esto, podría influir la poca planificación y conocimiento de las rutas a la hora de realizar los contratos?
Las rutas actuales no tienen jerarquías, más allá de que las avenidas si tienen diferentes volúmenes de demanda. Las Combis se pasan las señales del semáforo por la misma exigencia de cubrir con más pasajeros y llegar más rápido. Según la ordenanza provincial que regula el transporte regular del año 2018, se prohíbe otorgar autorización nueva. Actualmente, sólo estamos haciendo modificaciones de rutas a pedido de las mismas empresas si lo solicitan. Existen problemas con la excesiva superposición de rutas en las avenidas grandes como Luis González y Sáenz Peña. La mayor parte de rutas pasan por estas avenidas y estas generan que vayan a mayor velocidad.
4. ¿La ciudad cuenta con recaudo manual (choferes y cobradores) o se cuenta con planes para ir hacia un recaudo privado?
No cuentan con un recaudo privado, realizan el cobro de forma manual. En las combis se encuentra una persona asignada para ejecutar el cobro y en los colectivos lo realiza el mismo conductor.
5. ¿Los paraderos están bien establecidos y señalizados? ¿Las operadoras y los clientes los respetan? ¿Existe alguna forma de medir y fiscalizar esto?.
La mayoría de autorizaciones de paraderos están vencidas, ya que en Chiclayo anteriormente no había una regulación o control de estos permisos de paraderos en la vía pública en el centro histórico. A partir del 2003 se estableció una ordenanza regulaba los paraderos. Estas ordenanzas establecen que no se puede hacer ningún tipo de paradero para ninguna modalidad en estas zonas céntricas. Sin embargo, a pesar de esta ordenanza, han facilitado estos permisos para paraderos en el centro de la ciudad. A raíz de esto, se implementó una nueva ordenanza municipal en el año 2020 que establece zonas rígidas en el centro histórico y que establece que no es permitido estacionar los vehículos y por ende no es posible renovar los paraderos de las unidades establecidas en estas vías. En general, los paraderos no se respetan y las empresas recogen donde los pasajeros indican que quieren subir.
6. La presencia de muchos paraderos permite a los usuarios tener un buen nivel de accesibilidad al transporte público. ¿Si se reduce el número de paraderos bajaría el número de usuarios? ¿Cuáles son los tiempos de espera actuales, piensa que los usuarios estarían dispuestos a esperar más?
Si se busca dar un orden y brindar a la ciudad, haciéndolo por corredores más amplios, descentralizando los recorridos y permitiendo que las personas cuenten con más opciones para poder viajar, que se habiliten nuevas rutas, se ordenen por modalidad, revisar los paraderos y señalizarlos.
7. ¿El servicio de transporte público opera las 24 horas o solo por horas punta?
Los Combis de transporte urbano inician a las 5 am y finalizan a las 9 pm o 10 pm. Después de las diez de la noche siguen laborando los colectivos y taxis.
8. ¿Si se pudiera reducir el tráfico con un mayor uso de transporte público, habría dificultades en implementar carriles segregados y semaforización sincronizada?
Hay un expediente de semaforización en espera de ser implementado y consiste en hacer un cambio de semáforos existentes por otros. De lado, nos hemos propuesto regularizar los tiempos y el sistema GPS para hacer que el transporte sea más fluido. No contamos con un plan para hacer mejoras.

9. ¿Su estructura organizacional le permitirá implementar sistemas integrados de transporte y/o mejoras al sistema actual?
El Plan Regulador de Rutas lo estamos tercerizando, es necesario el apoyo del MTC para la supervisión del PRR y el Plan de Movilidad Urbana para verificar que el plan sea funcional. Es importante la logística y expertos en el área. Necesitamos especialistas adicionales.
10. ¿La ciudad cuenta con un programa de fiscalización sobre las rutas formales e informales? ¿Tienen previsto potenciar el cuerpo de inspectores de transporte? ¿Hay restricciones para fortalecer el cuerpo de inspectores de transporte?
Es difícil llevar el control de fiscalización de los paraderos informales con tan poco personal. Posteriormente el alcalde llevó a cabo la contratación de más inspectores, contando con tres turnos de ocho horas cada uno, 65 en el primer turno, 65 en el segundo y 20 en el tercer turno, con 150 inspectores en total, indicando una cobertura de 24 horas, no obstante el sueldo no es significativo, por lo cual el personal no se siente incentivado y faltan patrullas.
11. ¿Tiene usted previsto promover un sistema de información integral para la orientación de los usuarios? (como un "Waze" de transporte público)
No se cuenta con un sistema de usuario o aplicativo, las personas lo hacen por el conocimiento que tienen de las rutas.
12. ¿Existe insuficiencia o ausencia de servicio en zonas alejadas?
Sí, existen zonas que tienen ausencia de servicios por la lejanía. Ahí sólo llegan los informales.
13. ¿La ciudad cuenta con un sistema de monitoreo de calidad de los servicios prestados a los usuarios?
No contamos con un sistema de monitoreo de calidad de servicios prestados a los usuarios.

BLOQUE 2: Temas Específicos sobre las Características de las Operadoras de Transporte Urbano (si en el Bloque 1, se trataron algunos de los temas ya no se formularán las preguntas)

Temas Específicos
1. ¿Cuántas operadoras de transporte urbano hay en la ciudad? ¿Cuál es el tamaño de la flota actual?.¿Qué antigüedad tienen las flotas de transporte urbano? ¿En qué estado se encuentran? (mantenimiento, limpieza)
Ahorita no tengo el dato, pero tenemos un Excel con la cantidad de rutas, características de la flota y el directorio de contactos de las empresas, que les entregaremos.
2. ¿Cuáles considera que son los principales problemas que aquejan a las operadoras de transporte urbano de la ciudad? ¿Qué factores afectan su rentabilidad? ¿problemas legales, financieros, administrativos, sociales?
El hecho que no haya paraderos, obliga a las empresas a adquirir un espacio que deben acondicionar y el alquiler de estos lugares es caro para los transportistas. Otra afectación es la reducción del número de pasajeros por las medidas de bioseguridad. De otro lado, la informalidad les afecta por la competencia desleal y excesiva. Estas son personas con vehículos que no cuentan con un permiso que los acredite. No están en el sistema y nosotros no les brindamos ningún tipo de reconocimiento o permiso a los informales. Los piratas operan con placas particulares y no con placas de transporte público. Trabajan con vehículos categoría M1 que compiten con las combis. Se encuentran taxis colectivos formales e informales.
3. ¿Cuáles son las principales normas que regulan a las operadoras de transporte urbano?
El RNAT del MTC y la ordenanza provincial que regula el transporte regular.
4. ¿En qué aspectos la calidad del servicio brindado por las operadoras debería mejorar?
Deben de tener mayor capacitación para que los choferes mejoren su comportamiento y puedan brindar un mejor servicio al usuario.
5. ¿Cuántas empresas aproximadamente operan sin título habilitante (ilegales) y cuántas sí lo tienen? ¿Las que sí lo tienen lo obtuvieron por concesión/licitación o por autorización administrativa?
Todas las empresas tienen títulos habilitantes y se están realizando las renovaciones de estos permisos.
6. ¿En qué medida incumplen las normas las empresas con el título? ¿Qué normas suelen incumplir las operadoras que sí poseen título habilitante (semi-informales)? ¿Algunas empresas se basan en mandatos judiciales para seguir operando?
Las personas siguen tomando el servicio en lugares que no tienen permitido, ingresan conductores que no tienen licencia de conducir profesional, y las empresas, dentro de sus flotas, incluyen vehículos que no cumplen con lo estipulado en su resolución.
7. ¿Qué normas considera usted que se deberían modificar o implementar para mejorar el funcionamiento de las operadoras de transporte urbano?
Se necesita hacer una evaluación completa y específica de cómo está el personal de transporte para brindar más ordenanzas. Todo esto debe basarse en un estudio específico.
8. ¿Las operadoras cuentan con un sistema de control y monitoreo inalámbrico con GPS que transmita información del vehículo en ruta a la autoridad? ¿Las operadoras utilizan un recaudo manual o electrónico? ¿Cuál predomina?
No cuentan con sistema de control y monitoreo con GPS. Solo una parte de las empresas de taxis si tienen sistema de GPS.
9. ¿Las empresas de transporte urbano suelen ser dueñas de su flota? ¿En qué %? ¿Cuál es el modelo de empresa predominante (afiliador, otros)?
La flota está registrada en una empresa porque tiene una licencia de poder y es dirigida por un representante que figura como gerente de la empresa, se presentan casos donde los socios son dueños de los vehículos o aportan una cantidad determinada de dinero porque son varios vehículos.
10. ¿Existe algún plan de intervención para que sean propietarias de la flota en un futuro? ¿Existe algún programa o proyecto de apoyo a empresas de transporte?
Actualmente no se ha tomado en cuenta preparar un plan para que las empresas sean propietarias de la flota.
11. ¿Cuál es la situación financiera de las operadoras? ¿Son capaces de acceder a financiamiento a costos razonables? ¿Poseen un sistema de contabilidad adecuado? ¿Cuál es el motivo por el cual no acceden a créditos?

Se están solicitando renovaciones en una menor cantidad de lo que lo hacían antes de la pandemia, pero si contamos con expedientes de inclusión de flota nueva.
12. ¿Cuál es la situación tributaria de las empresas de transporte urbano? (cumplimiento de pago de impuestos)
No tengo conocimiento.
13. ¿Los choferes suelen estar en planilla?
No tenemos un conductor fijo por ende no aparecen registrados en la municipalidad.
14. ¿Qué tipo de asistencias técnicas considera usted que las operadoras necesitan recibir por parte del Estado o de las Agencias de Cooperación Técnica para mejorar su rentabilidad y formalidad?
Solicitar apoyo para un estudio completo acerca de toda la situación del transporte público en Chiclayo, porque a raíz de ese estudio se pueden tomar las decisiones posteriores. Ajustar las ordenanzas a través del estudio de un profesional en el área y este mismo sugiere que nos limitemos de normas o de personal, entre otros. Esperamos que el MTC nos considere para la implementación de aplicativos para que las personas puedan tener más acceso al servicio público o para que los fiscalizadores de transporte puedan hacer su trabajo con mejores resultados. Toda asistencia que ayude en gestión empresarial, gestión de flota o boletaje integrado, ayudará al funcionamiento de las empresas.
15. Uno de los objetivos principales de esta entrevista es identificar a tres operadoras de transporte urbano de la ciudad según su nivel de organización, manejo empresarial y funcionamiento. Una debe ser de las mejores, otro promedio y la última de las peores. Los criterios son choferes en planilla o contratados informalmente, flota de propiedad de la empresa y boletaje integrado versus cobro de comisiones. ¿Cuáles serían esas tres empresas según su experiencia?
Les puedo hacer llegar los contactos de las empresas.

Cuestionario para las Autoridades de Transporte y Movilidad de Ciudades Intermedias del Perú.

BLOQUE 1: Aspectos Generales sobre la Situación del Sistema de Transporte Urbano

Nombres de los entrevistados: Ronal Gorky Caballero Ruiz y Zoraida Paz Pango
Ciudad: Cusco
Cargos: Gerente de Tránsito, Vialidad y Transporte de la Municipalidad Provincial de Cusco y Sub Gerente de Regulación de Transporte de la Municipalidad Provincial de Cusco
Fecha de la entrevista: 15/03/2022
Hora: 10am
Temas Generales
1. ¿Está en proceso de elaboración o cuentan con un Plan de Movilidad Urbana o un Plan de Transporte urbano? ¿La Municipalidad o entidad que usted dirige ha formulado o tienen previsto realizar una reforma de transporte urbano? ¿Cuándo fue la última actualización del Plan Regulador de Rutas?
El Plan Regulador de Rutas no está actualizado. El último Plan Regulador de Rutas (PRR) se formuló en el año 2012. El Plan de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS) no se ha aprobado. Al respecto, se están realizando los estudios desde el año 2018. EL PMUS tiene cinco componentes, pero solo se han avanzado tres. A la fecha, estamos realizando su culminación mediante un convenio con Copesco. Actualmente, estamos esperando que se culminen los otros dos componentes. El PMUS es un documento orientador (no llega a soluciones detalladas) y le debe dar al marco al PRR. En relación al PRR y a los proyectos de inversión en transporte urbano específicamente, estamos en conversaciones con Promovilidad con quienes hemos suscrito el convenio específico y hemos delegado competencias a ellos y al MTC para que desarrollen el estudio de pre inversión de transporte urbano en Cusco en cinco distritos. El estudio de pre inversión, contiene una actualización del PRR. El PRR requiere realizar un estudio de origen y destino previo al PRR en Cusco para que este tenga un documento técnico de deseos de viaje que refleje nuestra realidad. Quedamos en coordinación con los ingenieros de transporte y tránsito de Promovilidad, para la realización de dicho estudio de origen y destino, así como la actualización del PRR. Estaba pendiente que Promovilidad nos remita los TdR del perfil que iba a ser licitado en un plazo 10 meses, al final quedó en coordinaciones y un proceso inconcluso con los cambios de responsables que hubo el año pasado en Promovilidad.
El PMUS establece unas vías troncales que van desde el distrito de Saylla al distrito de Wanchaq que vienen a ser carriles segregados exclusivos para el transporte urbano. Como un pequeño Metropolitano, con vehículos ligeros masivos y que se ajustan a nuestra realidad. El tema de infraestructura y semaforización sí se incluye en el estudio de pre inversión en el área de influencia del proyecto. En la coordinación de los estudios y análisis que se realizaron el año pasado con el MTC y con Promovilidad, debe decirse que, cuando llegaron los ingenieros a hacer la visita de la troncal, vieron que la geografía es diferente y que la topografía es horizontal. Entonces, ellos propusieron realizar un nuevo estudio de origen y destino para proponer otra alternativa adicional a la troncal propuesta en el PMUS. Sin embargo, quedó en coordinaciones, porque, como tenemos el PRR y el estudio de origen y destino del 2012, sucede que el MTC ha considerado evaluar otro tipo de estudio que refleje una mejor respuesta a las necesidades en transporte de Cusco. Hasta ese punto avanzaron las coordinaciones y luego todo se suspendió. Esperamos retomar las coordinaciones.
2. ¿Cuál es la situación del transporte urbano en la ciudad? ¿Cuáles son los problemas más graves desde la perspectiva de su posición en la Municipalidad/entidad?
En primer lugar, el tema del mal estado de la infraestructura. Luego tenemos los temas de capacidad vial. El estudio anterior del PMUS planteó una propuesta de transporte con rutas concesionadas que no cumplen con los parámetros técnicos como el ancho de vía y con pendientes muy inclinadas y peligrosas para el transporte urbano de vehículos M-3 (clase 2). Otras dificultades son la congestión vehicular y la informalidad. Sobre lo primero, hemos tenido un crecimiento de más de 2000 o 3000 vehículos en el parque automotor según las estadísticas de SUNARP en los últimos 10 años. Por ello, hay mucha congestión y ello no permite que los buses puedan

<p>garantizar sus frecuencias y llegar en las horas previstas. Otro problema es que las empresas no están bien constituidas. Es decir, las empresas, como en bastantes ciudades, son empresas afladores y comisionistas (cascarones), lo cual impide que se pueda otorgar un buen servicio y que se controlen mínimamente las operaciones.</p>
<p>3. ¿Cuántas rutas principales, alimentadoras y complementarias tienen la ciudad? ¿Cree que pueda haber un problema de superposición de rutas? ¿Considera usted que hay un problema de excesiva superposición de rutas? ¿De haberlo, a qué se debe esto, podría influir la poca planificación y conocimiento de las rutas a la hora de realizar los contratos?</p>
<p>Todas las rutas están al mismo nivel por el momento, no existe una jerarquización de las mismas. El PRR actualmente tiene 43 rutas, de las cuales se han concesionado 37. Cada empresa tiene una ruta. De las cuales a una le hemos quitado la concesión, por lo cual, nos quedan 36 rutas operando. Según el PRR y el estudio de origen y destino estamos evaluando hacer carriles segregados, pero solamente en la troncal. Actualmente en Cusco tenemos solo una troncal y es bastante transitada: la Av. La Cultura, que va desde San Jerónimo hasta Tullumayo. También, esta es la troncal propuesta en el PMUS. Hemos implementado un ciclo vía que reduce el espacio de los tres carriles de la avenida. Si se le agrega al ciclo vía, la exclusividad del transporte urbano quedaría un carril o dos muy ajustados para vehículos particulares. La gente se queja por el espacio que quita la ciclo vía. Hemos empezado un piloto porque, conforme al estudio del PRR, se establecía que posteriormente se deban implementar carriles exclusivos para cumplir con el hecho de que el transporte urbano sea prioritario y para que se puedan cumplir las frecuencias. A día de hoy, entonces, hemos implementado el carril segregado en Av. La Cultura. Pero como no se ha trabajado un tema de sensibilización, las vías que conectan a la Avenida La Cultura no son seguras y los ciclistas no usan mucho esa vía. Realizamos el piloto en el año 2019, pero la pandemia lo detuvo y acabamos de retomar el proyecto con el inicio del año escolar. Existe un tema de superposición de rutas en Av. La Cultura, porque el 70% de las rutas pasan por esa avenida.</p>
<p>4. ¿La ciudad cuenta con recaudo manual (choferes y cobradores) o se cuenta con planes para ir hacia un recaudo privado?</p>
<p>En el año 2019 estábamos impulsando el cobro electrónico, pero la pandemia evitó la implementación de esta medida. A la fecha se está volviendo a retomar el proyecto, pero las empresas se resisten. Hoy en día las 36 empresas tienen chofer-cobrador. En los contratos de concesión no se han establecido cláusulas para el cobro electrónico, tendríamos que llegar a un acuerdo para regularlos. Las modalidades de intervención pueden ser que el proyecto de recaudo privado lo licitemos nosotros con una APP o que lo ellos (los transportistas) contraten un servicio de cobro electrónico. Necesitamos modificar las ordenanzas para que los sistemas de recaudo transmitan la información a la Municipalidad. Tendríamos que evaluar si la mayoría están interesados. La información del estudio que se está realizando es valiosa y preferible que la tengamos nosotros.</p>
<p>5. ¿Los paraderos están bien establecidos y señalizados? ¿Las operadoras y los clientes los respetan? ¿Existe alguna forma de medir y fiscalizar esto?</p>
<p>Cusco tiene un avance respecto al respeto que tienen las empresas en relación a los paraderos con infraestructura o señalización. A pesar de los avances, en muchas intersecciones la infraestructura de los paraderos no es buena y no se les da mantenimiento, ya que no se gestiona un presupuesto adecuado al tema de los paraderos. Además, por la pandemia, la Municipalidad no tiene muchos recursos. El PRR indica que paraderos estén ubicados a cierta distancia, lo cual sí se cumple. Además, nos falta realizar las evaluaciones correspondientes, por ejemplo, una gestión anterior modificó según sus criterios sin realizar conteos y paraderos se modificaron. De un 100%, estamos en un 65% que cumplen con respetar los paraderos.</p>
<p>6. La presencia de muchos paraderos permite a los usuarios tener un buen nivel de accesibilidad a transporte público. ¿Si se reduce el número de paraderos bajaría el número de usuarios? ¿Cuáles son los tiempos de espera actuales, piensa que los usuarios estarían dispuestos a esperar más?</p>
<p>Modificamos 4 paraderos por un tema de distancia (para ampliar la distancia entre paraderos). Estamos ampliando la distancia para evitar la congestión. El siguiente estudio de la actualización va a ver cómo mejorar el tema de paraderos en temas de distancia, que satisfagan la necesidad tratando de no incrementar la congestión.</p>
<p>7. ¿El servicio de transporte público opera las 24 horas o solo por horas punta?</p>
<p>En los contratos de concesión se estableció el horario de 6am a 10pm, en el que las empresas deben operar con el 70% de su flota operativa. Desde las 10pm ya pueden reducir la flota operativa y hasta las 11pm se puede conseguir transporte público pero con una oferta menor. La población ya no usa transporte público regular, luego de ese horario. Utilizan principalmente taxis y moto taxis después de las 10 pm u 11 pm.</p>
<p>8. ¿Si se pudiera reducir el tráfico con un mayor uso de transporte público, habría dificultades en implementar carriles segregados y semaforización sincronizada?</p>
<p>Se está planeando un esquema de carril segregado en el proyecto de preinversión que tiene a la Avenida la Cultura como área de influencia.</p>
<p>9. ¿Su estructura organización le permitirá implementar sistemas integrados de transporte y/o mejoras al sistema actual?</p>
<p>No. La estructura es débil. Necesitamos apoyo. Necesitamos instrumentos técnicos como el cuadro de asignación de personal, mejorar la infraestructura y nos falta mucha capacitación al personal. El personal en gran parte es permanente y los contratados están por un tiempo y se van sin dejar el conocimiento o las bases para que los siguientes puedan continuar. Contratados rotan mucho y de repente no tienen los perfiles para continuar con los avances de la agenda de implementación del SIT en Cusco.</p>
<p>10. ¿La ciudad cuenta con un programa de fiscalización sobre las rutas formales e informales? ¿Tienen previsto potenciar el cuerpo de inspectores de transporte? ¿Hay restricciones para fortalecer el cuerpo de inspectores de transporte?</p>
<p>Hay 22 inspectores de transporte en 2 turnos de 11. Pero deberíamos tener 374 en total (187 en cada turno) de modo de poder cumplir con las funciones asignada en los 8 distritos, según lo que hemos previsto.</p>
<p>11. ¿Tiene usted previsto promover un sistema de información integral para la orientación de los usuarios? (como un "Waze" de transporte público)</p>
<p>Sí había un programa que permitía ver a tiempo real las frecuencias y las rutas. Pero eso se abandonó la implementación. Sobre el tema de orientación e información al público, se ha quedado en "stand-by" por la pandemia, no se puede contratar</p>

mayor personal para eso. Pero sí estamos habilitando atención por dos teléfonos para el tema de las quejas que se presenten de parte de la ciudadanía. Estamos ejecutando un mini call center.

12. ¿Existe insuficiencia o ausencia de servicio en zonas alejadas?

Sí, Cusco ha crecido desordenadamente y son bastantes zonas donde la población no cuenta con transporte urbano. Incluso se planteó un proyecto de teleférico que habían propuesto para estas zonas. En el PMUS no se consideraron esas zonas. Las zonas alejadas si estarán en el nuevo PRR.

13. ¿La ciudad cuenta con un sistema de monitoreo de calidad de los servicios prestados a los usuarios?

No.

BLOQUE 2: Temas Específicos sobre las Características de las Operadoras de Transporte Urbano (si en el Bloque 1, se trataron algunos de los temas ya no se formularán las preguntas)

Temas Específicos
<p>1. ¿Cuántas operadoras de transporte urbano hay en la ciudad? ¿Cuál es el tamaño de la flota actual? ¿Qué antigüedad tienen las flotas de transporte urbano? ¿En qué estado se encuentran? (mantenimiento, limpieza)</p> <p>Según el contrato de concesión, deberíamos tener 1,400 unidades, pero a la fecha tenemos 1,100. Entonces, tenemos un déficit en algunas empresas que no son rentables. Las superposiciones en avenidas principales también afectan.</p>
<p>2. ¿Cuáles considera que son los principales problemas que aquejan a las operadoras de transporte urbano de la ciudad? ¿Qué factores afectan su rentabilidad? ¿Problemas legales, financieros, administrativos, sociales?</p> <p>La congestión vehicular, la informalidad, la superposición de rutas y la reducción de la demanda.</p>
<p>3. ¿Cuáles son las principales normas que regulan a las operadoras de transporte urbano?</p> <p>El RNAT y las ordenanzas municipales.</p>
<p>4. ¿En qué aspectos la calidad del servicio brindado por las operadoras debería mejorar?</p> <p>En el trato al usuario y en educar a sus conductores para evitar el correteo y otras prácticas que ponen en peligro a los pasajeros.</p>
<p>5. ¿Cuántas empresas aproximadamente operan sin título habilitante (ilegales) y cuántas sí lo tienen? ¿Las que sí lo tienen lo obtuvieron por concesión/licitación o por autorización administrativa?</p> <p>Todas las rutas han sido concesionadas. Las concesiones se otorgaron con un PRR. No tenemos ninguna autorización administrativa. Las concesiones fueron dadas por 10 años en el marco del Decreto Supremo 017. Las concesiones vencen el 2024.</p>
<p>6. ¿En qué medida incumplen las normas las empresas con el título? ¿Qué normas suelen incumplir las operadoras que sí poseen título habilitante (semi-informales)? ¿Algunas empresas se basan en mandatos judiciales para seguir operando?</p> <p>Incumplen bastantes normas. Desde la constitución de la empresa se incumplen norma. Por ejemplo, los socios no son accionistas y tenemos problemas con las empresas que son cascarones. Esto genera que no se garantice la prestación del servicio, porque estas unidades van de una empresa a otra empresa y, de esta manera, no se garantiza la flota operativa en su totalidad por cada empresa. Cuando se les pide que sean accionistas no quieren hacer el trámite, la junta directiva no está actualizada y se generan problemas. Otro incumplimiento son las cartas fianzas que deben estar conforme a la norma, pero no lo están. También, hay incumplimiento de ruta en algunos horarios.</p>
<p>7. ¿Qué normas considera usted que se deberían modificar o implementar para mejorar el funcionamiento de las operadoras de transporte urbano?</p> <p>Las normas se deben modificar constantemente, ya que el transporte es dinámico y cada día se presenta una situación que debe ser regulada. Las empresas no solamente se rigen por el reglamento, sino también por los contratos de concesión que deben ser modificados, porque a la fecha ya han pasado 8 años. Por ejemplo, está el tema tarifario. ATU ha concesionado con tarifas establecidas, nosotros no y deberíamos adecuar las concesiones para poder implementar la integración tarifaria.</p>
<p>8. ¿Las empresas operadoras cuentan con un sistema de control y monitoreo inalámbrico con GPS que transmita información del vehículo en ruta a la autoridad? ¿Las operadoras utilizan un recaudo manual o electrónico? ¿Cuál predomina?</p> <p>Sí, se tiene a tiempo real, pero no con las especificaciones que les ha exigido la municipalidad. Actualmente, estamos implementando los GPS que puedan transmitir la información y sean compatibles con nuestra central de monitoreo.</p>
<p>9. ¿Las empresas de transporte urbano suelen ser dueñas de su flota? ¿En qué %? ¿Cuál es el modelo de empresa predominante (afiliador, otros)?</p> <p>Ninguna empresa tiene vehículos a su nombre. Las empresas desde cómo se constituyen, desde su naturaleza, deberían ser S.A. y los vehículos estén a su nombre, pero al momento de concesionar, los criterios de las personas en ese entonces fueron realizar contratos de operación sin tomar en cuenta el tema de la legalidad y el Reglamento Nacional de Transporte.</p>
<p>10. ¿Existe algún plan de intervención para que sean propietarias de la flota en un futuro? ¿Existe algún programa o proyecto de apoyo a empresas de transporte?</p> <p>Deberíamos modificar la ordenanza municipal. Tenemos que modificar los contratos de concesión y que se respete la titularidad para que estén a nombre de la empresa. Pero aquí podría surgir el conflicto con las empresas, quienes se resisten a la formalidad. Ellos no quieren constituir la empresa de forma que se cumplan con los trámites. Ellos hacen sus documentos de manera interna.</p>
<p>11. ¿Cuál es la situación financiera de las operadoras? ¿Son capaces de acceder a financiamiento a costos razonables? ¿Poseen un sistema de contabilidad adecuado? ¿Cuál es el motivo por el cual no acceden a créditos?</p> <p>En relación a la renovación de flota, sólo hay 7 unidades nuevas en el año 2021.</p>
<p>12. ¿Cuál es la situación tributaria de las empresas de transporte urbano (cumplimiento de pago de impuestos)</p> <p>Tributan como cualquier otra. Pedimos su ficha RUC actualizada, la cual nos acredita a nosotros a recibir la información de que montos están tributando. Más allá de eso, no realizamos mayor fiscalización.</p>

13. ¿Los choferes suelen estar en planilla?
Ninguna empresa tienen contratados a los choferes en la planilla.
14. ¿Qué tipo de asistencias técnicas considera usted que las operadoras necesitan recibir por parte del Estado o de las Agencias de Cooperación Técnica para mejorar su rentabilidad y formalidad?
Se solicitó una capacitación y se realizó el año pasado. Fue una capacitación de carácter virtual. Solo se tuvo la participación de 4 empresas que tienen intenciones de mejorar. Las demás empresas se resisten a los cambios y trabajan en la total informalidad. Los empresarios del Cusco se han formado como tales de forma empírica. No tienen formación para administrar una empresa o para ser gerentes. Ellos desconocen los contratos de concesión y los reglamentos, la capacitación fue para eso. También se tocó el tema de la implementación del Sistema Integrado de Transporte para que no se opongan a los proyectos de cambio. Hubo inconvenientes con personas mayores que no pudieron estar presentes. Ahora piden que sea presencial y sería necesaria una capacitación sobre administración de empresas, que involucre el tema de la planilla, que ayude a entender cómo se debe regular el papel de los socios y de la junta. Asistencias técnicas en estas materias ayudarían significativamente.
15. Uno de los objetivos principales de esta entrevista es identificar a tres operadoras de transporte urbano de la ciudad según su nivel de organización, manejo empresarial y funcionamiento. Una debe ser de las mejores, otro promedio y la última de las peores. Los criterios son choferes en planilla o contratados informalmente, flota de propiedad de la empresa y boletaje integrado versus cobro de comisiones. ¿Cuáles serían esas tres empresas según su experiencia?
Les podemos facilitar los contactos de las empresas de transporte urbano del Cusco.

Cuestionario para las Autoridades de Transporte y Movilidad de Ciudades Intermedias del Perú.

BLOQUE 1: Aspectos Generales sobre la Situación del Sistema de Transporte Urbano

Nombre del entrevistado: Jorge Arando
Ciudad: Iquitos, Provincia de Maynas
Cargo: Gerente de Tránsito y Transporte Público de la Municipalidad Provincial de Maynas
Fecha de la entrevista: 18/03/2022
Hora: 9am
Temas Generales
1. ¿Está en proceso de elaboración o cuentan con un Plan de Movilidad Urbana o un Plan de Transporte urbano? ¿La Municipalidad o entidad que usted dirige ha formulado o tienen previsto realizar una reforma de transporte urbano? ¿Cuándo fue la última actualización del Plan Regulador de Rutas?
Si contamos con un Plan de Movilidad Urbana ¹⁰² y Educación Vial. Esta semana realizaremos una reunión para presentar y revisar los componentes de e infraestructura del plan que se ha actualizado. En relación a las rutas, también contamos con un Plan Regulador de Rutas (PRR) actualizado. Al respecto, quiero afirmar que los transportistas no están cumpliendo con las rutas de acuerdo a lo establecido en el PRR.
2. ¿Cuáles es la situación del transporte urbano en la ciudad? ¿cuáles son los problemas más grandes desde la perspectiva de su posición en la municipalidad/entidad?
Existen muchos problemas. El principal problema es que no contamos con unidades vehiculares suficientes, ya que los carros no son aptos para el transporte público en Iquitos y el 60% de los choferes no cuenta con licencia de conducir profesional que se requiere para transportar pasajeros. Adicionalmente, los transportistas corretean poniendo en peligro a los pasajeros, desconocen las reglas de tránsito, no ejercen la cortesía, hablan por el celular mientras conducen, comen mientras manejan, etc.
3. ¿Cuántas rutas principales, alimentadoras y complementarias tienen la ciudad? ¿Cree que pueda haber un problema de superposición de rutas? ¿Considera usted que hay un problema de excesiva superposición de rutas? ¿De haberlo, a qué se debe esto, podría influir la poca planificación y conocimiento de las rutas a la hora de realizar los contratos?
En Iquitos hay 40 rutas con limitadas extensiones (90 Km la más extensa), pues Iquitos es una ciudad pequeña. No contamos con unidades suficientes para implementar todas las rutas. Los vehículos son antiguos. El contexto del PRR es que Iquitos crece de forma paralela y no de forma vertical. Actualmente, están prohibidos los edificios de más de cuatro pisos. Tenemos avenidas como la Avenida principal Prospero donde hay congestionamiento y caos. En las rutas de esa avenida, hemos analizando modificar las rutas, ya que hay paso de vehículos por la Plaza de Armas donde no deberían transitar autos.
4. ¿La ciudad cuenta con recaudo manual (choferes y cobradores) o se cuenta con planes para ir hacia un recaudo privado?
Las unidades tienen chofer-cobrador o cobrador y chofer, aun no hay pagos electrónicos ni tarjetas. No tenemos planes para implementar
5. ¿Los paraderos están bien establecidos y señalizados? ¿Las operadoras y los clientes los respetan? ¿Existe alguna forma de medir y fiscalizar esto?.
En general, los choferes no respetan los paraderos y la señalización es insuficiente. Los paraderos existen en las avenidas principales, pero no están debidamente señalizados en un 80% de la ciudad. Las unidades se detienen donde el pasajero les solicita subir. Se está en proceso de señalización en las vías públicas más importantes. Para no interrumpir el flujo peatonal y no afectar el tránsito, ejecutamos

¹⁰² En la entrevista con el Gerente de Tránsito y Transporte de la Municipalidad Provincial de Maynas, Jorge Arando, este menciona que cuentan con un Plan de Movilidad Urbana y de Educación Vial, pero en realidad este solo era un Plan de Educación y Seguridad Vial.

la implementación de las señales entre las 8 pm y las 2am. La señalización es fundamental para poder exigir a los usuarios y a los choferes que se detengan en lugares determinados y no de forma diagonal, de forma frontal o cruzada, como lo hacen generalmente.
6. La presencia de muchos paraderos permite a los usuarios tener un buen nivel de accesibilidad a transporte público. ¿Si se reduce el número de paraderos bajaría el número de usuarios? ¿Cuáles son los tiempos de espera actuales, piensa que los usuarios estarían dispuestos a esperar más?.
La idiosincrasia de Iquitos es diferente al de resto de ciudades intermedias. Además, las calles son muy angostas y solamente hay una calle que tiene doble vía. Por esta razón, los Paraderos se colocarían cada cuatro cuadras más o menos. El plan de señalización que estamos ejecutando se inicia con la calle Monumental y el trazo de la intervención sigue hasta la entrada del distrito de San Juan. También mejoraremos la señalización de la vía principal, ya que es importante dar una buena imagen en esa área de la ciudad.
7. ¿El servicio de transporte publico opera las 24 horas o solo por horas punta?
El transporte público circula de las 4.30 am hasta las 10 pm la noche. La hora punta es en la mañana desde las 6.45 am hasta las 8 am. Los mototaxis si trabajan hasta el amanecer. En Iquitos no hay taxis con excepción de los servicios al aeropuerto o pedidos específicos a empresas.
8. ¿Si se pudiera reducir el tráfico con un mayor uso de transporte público, habría dificultades en implementar carriles segregados y semaforización sincronizada?.
No tenemos contemplado establecer carriles exclusivos o soluciones de ese tipo. No lo hemos pensado. En relación a la semaforización, tenemos un plan del ordenamiento que apunta a contar con paraderos debidamente señalizados, priorizando 5 acciones principales para mejorar el tráfico en Iquitos. Tenemos 137 semáforos en Iquitos de los cuales 80 son antiguos y 57 son modernos. Estamos por implementar semáforos en ocho puntos críticos principales (en tres ya está culminada la tarea).
9. ¿Su estructura organización le permitirá implementar sistemas integrados de transporte y/o mejoras al sistema actual?
La organización no es suficiente. No tenemos un presupuesto regular que alcance para lo que se necesita. En Maynas todo lo tenemos que hacer es gestionar y buscar el apoyo logístico. Tenemos algo de maquinaria y soporte logístico de la Municipalidad, pero siempre buscamos apoyo en donaciones de las empresas interesadas en el transporte y tránsito. Además, contamos con un asesor en tránsito que nos ayuda elaborando soluciones y propuestas y brindando capacitaciones a los choferes cobradores.
10. ¿La ciudad cuenta con un programa de fiscalización sobre las rutas formales e informales? ¿Tienen previsto potenciar el cuerpo de inspectores de transporte? ¿Hay restricciones para fortalecer el cuerpo de inspectores de transporte?.
Contamos con la cantidad de 19 inspectores de transporte que reciben constantemente capacitación. Los inspectores trabajan en dos turnos. 10 inspectores de transporte en la mañana (de 6 am a 12m) y 9 inspectores de transporte en la tarde (de 4 pm a 8 pm). Los inspectores trabajan en fiscalización de todos los modos de transportes. De acuerdo a nuestros propios reglamentos internos, requeriríamos, al menos el doble o el triple de inspectores.
11. ¿Tiene usted previsto promover un sistema de información integral para la orientación de los usuarios? (como un "Waze" de transporte público)
Tenemos algunas rutas representadas visualmente en la página web de la municipalidad. Además, tenemos un plan para promover que se conozcan las funciones de la Gerencia de Tránsito y Transporte y, específicamente del área de fiscalización de la ciudad. Estamos preparando un spot publicitario. Además, capacitaremos a los inspectores para que puedan orientar a los usuarios en relación a los itinerarios de las rutas.
12. ¿Existe insuficiencia o ausencia de servicio en zonas alejadas?
No, no tenemos zonas alejadas sin atención. La flota es insuficiente pero todas las zonas de la ciudad están atendidas con servicio público.
13. ¿La ciudad cuenta con un sistema de monitoreo de calidad de los servicios prestados a los usuarios?
No tenemos un sistema de monitoreo de la calidad. No obstante, un grupo de inspectores de transporte realiza un reporte sistematizando los principales problemas del transporte urbano de pasajeros.

BLOQUE 2: Temas Específicos sobre las Características de las Operadoras de Transporte Urbano (si en el Bloque 1, se trataron algunos de los temas ya no se formularán las preguntas)

Temas Específicos
1. ¿Cuántas operadoras de transporte urbano hay en la ciudad? ¿Cuál es el tamaño de la flota actual? ¿Qué antigüedad tienen las flotas de transporte urbano? ¿En qué estado se encuentran? (mantenimiento, limpieza)
Tenemos 8 empresas que operan 40 rutas. Dos de las empresas están en proceso de formalización. La flota totaliza alrededor de 300 unidades. Son vehículos muy antiguos y el 95% de los mismos tiene más de 25 años. Algunos vehículos están inclinados y están deteriorados. La mayoría de los vehículos son adaptados con chasis de camión y carrocería de bus (buses-camión). Los techos son de madera para aguantar el calor y las lluvias constantes.
2. ¿Cuáles considera que son los principales problemas que aquejan a las operadoras de transporte urbano de la ciudad? ¿Qué factores afectan su rentabilidad? ¿problemas legales, financieros, administrativos, sociales?
A pesar de que las rutas son rentables por la alta afluencia de usuarios, los choferes y cobradores se comportan inadecuadamente. EL maltrato a los usuarios empieza con la conducción imprudente. Los conductores corretean, ponen en riesgo a los pasajeros y tienen varios malos comportamientos (hablan por celular mientras manejan, no están correctamente vestidos, comen mientras conducen etc). Lo más grave es que muchos no tienen brevete profesional y constantemente incumplen las normas de tránsito.
3. ¿Cuáles son las principales normas que regulan a las operadoras de transporte urbano?
El RNAT y las ordenanzas de la Municipalidad Provincial de Maynas sobre transporte regular.
4. ¿En qué aspectos la calidad del servicio brindado por las operadoras debería mejorar?
Es importante que las empresas capaciten a sus conductores de modo de mejorar la educación de los choferes y que, como consecuencia, se logre brindar un mejor servicio. Lo más importante es la cuestión formativa del conductor y del cobrador.

<p>5. ¿Cuántas empresas aproximadamente operan sin título habilitante (ilegales) y cuántas sí lo tienen? ¿Las que sí lo tienen lo obtuvieron por concesión/licitación o por autorización administrativa?</p>
<p>Todas las empresas tienen autorización administrativa en las 40 rutas. No tenemos empresas que operen rutas de forma ilegal.</p>
<p>6. ¿En qué medida incumplen las normas las empresas con el título? ¿Qué normas suelen incumplir las operadoras que sí poseen título habilitante (semi-informales)? ¿Algunas empresas se basan en mandatos judiciales para seguir operando?</p>
<p>Los incumplimientos más frecuentes son: i) no contar con la documentación correspondiente (SOAT, brevete profesional, Tarjetas de Circulación, etc). En Iquitos tenemos el problema de que no hay Escuelas para obtener el brevete con categorías profesionales para transporte de pasajeros. En general, la población está cansada del incumplimiento de las normas de tránsito y el correteo que ponen en peligro a los pasajeros.</p>
<p>7. ¿Qué normas considera usted que se deberían modificar o implementar para mejorar el funcionamiento de las operadoras de transporte urbano?</p>
<p>Requerimos ordenanzas específicas para poder implementar de mejor manera las multas utilizando fotopapeletas y lograr que sean exigibles los cursos de seguridad vial. Los requisitos de circulación de vehículos mayores y menores, también deberían estar mejor especificados.</p>
<p>8. ¿Las operadoras cuentan con un sistema de control y monitoreo inalámbrico con GPS que transmita información del vehículo en ruta a la autoridad? ¿Las operadoras utilizan un recaudo manual o electrónico? ¿Cuál predomina?</p>
<p>No, las 8 empresas no tienen GPS ni ningún dispositivo electrónico de control. Tampoco tienen personas contratadas que vigilen que los inspectores de transportes vigilen el boletaje.</p>
<p>9. ¿Las empresas de transporte urbano suelen ser dueñas de su flota? ¿En qué %? ¿Cuál es el modelo de empresa predominante (afiliador, otros)?</p>
<p>Las unidades vehiculares están, en general, a nombre de los propietarios. En algunos casos, algunas unidades están a nombre de la empresa con un compromiso para que la unidad pase a propiedad del propietario cuando se termine de pagar.</p>
<p>10. ¿Existe algún plan de intervención para que sean propietarias de la flota en un futuro? ¿Existe algún programa o proyecto de apoyo a empresas de transporte?</p>
<p>No tenemos un plan. Los empresarios prefieren que la flota esté en registros públicos a nombre de los propietarios para evitar responsabilidades en caso de accidentes.</p>
<p>11. ¿Cuál es la situación financiera de las operadoras? ¿Son capaces de acceder a financiamiento a costos razonables? ¿Poseen un sistema de contabilidad adecuado? ¿Cuál es el motivo por el cual no acceden a créditos?</p>
<p>La pandemia ha afectado significativamente a las empresas. A pesar de ello, hay una empresa que ha comprado tres vehículos y se ha recuperado de forma rápida. Sólo una o dos empresas están logrando conseguir préstamos al banco para compra de flota.</p>
<p>12. ¿Cuál es la situación tributaria de las empresas de transporte urbano? (cumplimiento de pago de impuestos)</p>
<p>Al tener ingresos reducidos por cobro de comisiones y no por el total de los ingresos de los boletos, la operación económica de las empresas se presenta como muy pequeña y reduce sus aportes por impuesto a la renta.</p>
<p>13. ¿Los choferes suelen estar en planilla?</p>
<p>No, hasta donde sabemos ninguno de los choferes o cobradores están en la planilla de las ocho empresas. Todas las empresas son 100% informales en relación al esquema de trabajo con sus choferes y cobradores.</p>
<p>14. ¿Qué tipo de asistencias técnicas considera usted que las operadoras necesitan recibir por parte del Estado o de las Agencias de Cooperación Técnica para mejorar su rentabilidad y formalidad?</p>
<p>Las necesidades más importantes son las siguientes: i) Apoyo en capacitación y orientación de tránsito hacia choferes y cobradores de las empresas para reducir el incumplimiento de las normas de tránsito (en general) y actualización de conocimientos para una adecuada conducción; ii) asesoría o asistencia técnica en organización y gestión empresarial; iii) capacitación en mejorar el trato al usuario.</p>
<p>15. Uno de los objetivos principales de esta entrevista es identificar a tres operadoras de transporte urbano de la ciudad según su nivel de organización, manejo empresarial y funcionamiento. Una debe ser de las mejores, otro promedio y la última de las peores. Los criterios son choferes en planilla o contratados informalmente, flota de propiedad de la empresa y boletaje integrado versus cobro de comisiones. ¿Cuáles serían esas tres empresas según su experiencia?</p>
<p>La empresa que brinda los mejores servicios son Transportes Kuélap y Transporte Cóndor. De otro lado, las que brindan los peores servicios son Rosa Mística y El Dorado.</p>

Cuestionario para las Autoridades de Transporte y Movilidad de Ciudades Intermedias del Perú.
BLOQUE 1: Aspectos Generales sobre la Situación del Sistema de Transporte Urbano

<p>Nombre del entrevistado: Shryley Serrano Quiroz</p>
<p>Ciudad: Piura</p>
<p>Cargo: Jefa de la Oficina de Transporte y Circulación Vial</p>
<p>Fecha de la entrevista: 16/03/2022</p>
<p>Hora: 10am</p>
<p>Temas Generales</p>
<p>1. ¿Está en proceso de elaboración o cuentan con un Plan de Movilidad Urbana o un Plan de Transporte urbano? ¿La Municipalidad o entidad que usted dirige ha formulado o tienen previsto realizar una reforma de transporte urbano? ¿Cuándo fue la última actualización del Plan Regulador de Rutas?.</p>
<p>El Plan de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS) se aprobó en el año 2018. En cuanto al tema del Plan Regulador de Rutas (PRR) y la posibilidad de implementar concesiones, se requiere un estudio de vías saturadas actualizado para ver qué vías están saturadas y cuáles no, para dar licitaciones a aquellas saturadas.</p>

<p>2. ¿Cuál es la situación del transporte urbano en la ciudad? ¿Cuáles son los problemas más graves desde la perspectiva de su posición en la Municipalidad/entidad?</p>
<p>Los problemas más graves son: i) que la Infraestructura vial está deteriorada a partir de "El niño costero" y eso eleva los costos de mantenimiento de los vehículos de transporte urbano, ii) hay muchos deseos de viaje que no se atienden porque hay una baja cobertura de rutas respecto de lo establecido en el PRR, y iii) hay zonas alejadas en las que no se cuenta con rutas. Las dos últimas razones causan que muchos sólo puedan movilizarse a través de taxis, mototaxi o colectivos que son más caros que el transporte público.</p>
<p>3. ¿Cuántas rutas principales, alimentadoras y complementarias tienen la ciudad? ¿Cree que pueda haber un problema de superposición de rutas? ¿Considera usted que hay un problema de excesiva superposición de rutas? ¿De haberlo, a qué se debe esto, podría influir la poca planificación y conocimiento de las rutas a la hora de realizar los contratos?</p>
<p>Actualmente, 8 empresas están operando y a dos de las empresas se está haciendo un seguimiento porque hay indicios de que no están operando. Por ello, se está haciendo una evaluación de campo para poder dar la nulidad a las empresas que no operan. Las 10 empresas que existen son titulares de 13 rutas, porque 3 empresas tienen 2 rutas. Como existen 32 rutas en el diseño, y solo hay 13 rutas operativas, esto significa que la diferencia justamente es la razón por la que hay muchos deseos de viaje que no se atienden. Cuando se lanzó la licitación para el período 2011-2021, todas se licitaron sin estudio de vías saturadas y en aquel entonces se licitaron 19 pero no todas fueron cubiertas. Por eso, a la fecha tenemos 13 rutas. Esto quiere decir que los deseos de viaje de las rutas no cubiertas están atendidos, principalmente, por taxis colectivos, por mototaxis, etc. En las avenidas principales existe una significativa superposición de rutas (Av. Sánchez Cerro, por ejemplo), existiendo déficit de atención del servicio en muchas zonas de la ciudad.</p>
<p>4. ¿La ciudad cuenta con recaudo manual (choferes y cobradores) o se cuenta con planes para ir hacia un recaudo privado?</p>
<p>El recaudo es manual y tradicional. Es decir, con chofer y cobrador. Aunque a veces a raíz de la pandemia, el chofer también es cobrador. Pero no existe cobro por tarjeta ni validadores en ningún caso.</p>
<p>5. ¿Los paraderos están bien establecidos y señalizados? ¿Las operadoras y los clientes los respetan? ¿Existe alguna forma de medir y fiscalizar esto?</p>
<p>Dentro del casco urbano del centro histórico si tenemos paraderos señalizados. El nivel de respeto a los paraderos por parte de los choferes es alto en donde hay señalización, pero cuando no existe señalizaciones, los carros paran en donde el pasajero levanta la mano.</p>
<p>6. La presencia de muchos paraderos permite a los usuarios tener un buen nivel de accesibilidad a transporte público. ¿Si se reduce el número de paraderos bajaría el número de usuarios? ¿Cuáles son los tiempos de espera actuales, piensa que los usuarios estarían dispuestos a esperar más?</p>
<p>En la propuesta de actualización se incluye más paraderos en el curso de la ruta. La distancia de los paraderos es más o menos cada 2 cuadras. No existe una actualización con respecto a la nueva propuesta en el caso de la distancia de los paraderos.</p>
<p>7. ¿El servicio de transporte público opera las 24 horas o solo por horas punta?</p>
<p>El horario de atención no es de 24 horas. Va de las 6am hasta las 10pm. Después de las 10 hasta las 6am no hay transporte público (M3), ni siquiera piratas. A la población sólo le quedan los taxis o mototaxis.</p>

8. ¿Si se pudiera reducir el tráfico con un mayor uso de transporte público, habría dificultades en implementar carriles segregados y semaforización sincronizada?.
En el proyecto de un BRS se prevén intervenciones de este tipo, pero no hemos recibido el informe final del estudio de preinversión.
9. ¿Su estructura/organización le permitirá implementar sistemas integrados de transporte y/o mejoras al sistema actual?
No. Nuestra estructura es muy débil. Si se requiere reforzar el tema de recursos humanos de profesionales que se dediquen exclusivamente a ver ese tema (especialistas).
10. ¿La ciudad cuenta con un programa de fiscalización sobre las rutas formales e informales? ¿Tienen previsto potenciar el cuerpo de inspectores de transporte? ¿Hay restricciones para fortalecer el cuerpo de inspectores de transporte?
Existen 20 fiscalizadores. Trabajan en 2 turnos diurnos de 10 fiscalizadores. Un grupo en la mañana y otro grupo en la tarde que son distintos. Para que las cosas funcionen bien, debería de haber unos 40 fiscalizadores.
11. ¿Tiene usted previsto promover un sistema de información integral para la orientación de los usuarios? (como un "Waze" de transporte público)
No, contamos con un sistema de para esto en transporte regular, pero si tenemos en taxis y mototaxis sí. También tenemos un sistema para verificar que la licencia de conducir sea auténtica. Tienen una aplicación llamada Piura Bonita.
12. ¿Existe insuficiencia o ausencia de servicio en zonas alejadas?
Hay muchas zonas alejadas de la ciudad que no cuentan con transporte público, por ejemplo, centros poblados. Con la nueva actualización se piensa resolver estos problemas, ya que se prevé una mayor cobertura.
13. ¿La ciudad cuenta con un sistema de monitoreo de calidad de los servicios prestados a los usuarios?
No contamos con un sistema de monitoreo de los servicios.

**BLOQUE 2: Temas Específicos sobre las Características de las Operadoras de Transporte Urbano
(si en el Bloque 1, se trataron algunos de los temas ya no se formularán las preguntas)**

Temas Específicos
1. ¿Cuántas operadoras de transporte urbano hay en la ciudad? ¿Cuál es el tamaño de la flota actual? ¿Qué antigüedad tienen las flotas de transporte urbano? ¿En qué estado se encuentran? (mantenimiento, limpieza)
En el año 2021, todo se licitó sin estudios previos de vías saturadas. Es decir, todas las 19 rutas se licitaron y por eso no hay empresas operando con autorizaciones administrativas. Hay 10 empresas operando 13 rutas. El tamaño de la flota urbana en Piura, más o menos es de 470 buses. Existe una data (Excel) con el año de fabricación del bus. Combis formales no hay, todas las unidades son M3.
2. ¿Cuáles considera que son los principales problemas que aquejan a las operadoras de transporte urbano de la ciudad? ¿Qué factores afectan su rentabilidad? ¿problemas legales, financieros, administrativos, sociales?
Actualmente, los principales problemas son el alza del combustible y la informalidad. Con respecto a la informalidad, en Piura, hay motos lineales que prestan servicio de transporte urbano que son competencia de las empresas de transporte regular. En Piura, no existen colectivos con rutas. Lo que existe es una modalidad de taxi remisaje que pueden prestar servicio alrededor de toda la provincia. Ellos compiten con el transporte urbano porque han desnaturalizado su tipo de servicio y hacen taxi colectivo.
3. ¿Cuáles son las principales normas que regulan a las operadoras de transporte urbano?
El RNAT y las ordenanzas provinciales de transporte regular regulan el funcionamiento de las empresas operadoras de transporte urbano.
4. ¿En qué aspectos la calidad del servicio brindado por las operadoras debería mejorar?
Con pago electrónico se mejoraría el sistema y también se puede avanzar en la calidad en el trato al usuario, porque a veces los mismos choferes son los cobradores y su trato no es el mejor. Además, algunas unidades están deterioradas, y otras no hacen adecuada limpieza de las unidades.
5. ¿Cuántas empresas aproximadamente operan sin título habilitante (ilegales) y cuántas sí lo tienen? ¿Las que sí lo tienen lo obtuvieron por concesión/licitación o por autorización administrativa?
Todas las 13 empresas operan con título habilitante otorgado por concesión. No hay empresas ilegales, lo que si hay es competencia desleal de taxis, colectivos y mototaxis. Ninguna empresa tiene autorización administrativa.
6. ¿En qué medida incumplen las normas las empresas con el título? ¿Qué normas suelen incumplir las operadoras que sí poseen título habilitante (semi-informales)? ¿Algunas empresas se basan en mandatos judiciales para seguir operando?
Los principales incumplimientos son de las normas de tránsito. Antes de la pandemia, los correteos o llevar pasajeros con medio cuerpo fuera del carro eran muy frecuentes. A diferencia de otras ciudades obstrucción no tenemos recorte de rutas sino ampliaciones sin consentimiento. Actualmente, se encuentran en un proceso de levantamiento de información de campo que se inició el viernes de la semana pasada para poder identificar lo siguiente: i) Hay dos empresas que tenemos que ya no están operando y entonces la sancionando; y ii) hay empresa que han hecho partición de la ruta o han hecho una modificación sin consentimiento.
7. ¿Qué normas considera usted que se deberían modificar o implementar para mejorar el funcionamiento de las operadoras de transporte urbano?
La ordenanza provincial de transporte regular es del 2011. Nuestro equipo técnico considera que es urgente su actualización.
8. ¿Las operadoras cuentan con un sistema de control y monitoreo inalámbrico con GPS que transmita información del vehículo en ruta a la autoridad? ¿Las operadoras utilizan un recaudo manual o electrónico? ¿Cuál predomina?
La empresa Super Star cuenta con GPS. Las demás carecen de estos sistemas.
9. ¿Las empresas de transporte urbano suelen ser dueñas de su flota? ¿En qué %? ¿Cuál es el modelo de empresa predominante (afiliador, otros)?
Cuando ingresaban las nuevas unidades al padrón, lo hacían a titularidad de la empresa. De hecho, en otras modalidades también pasa lo mismo, al momento de pasar el expediente lo hacen al nombre de la empresa, luego hacen el cambio de titularidad a los socios, por ejemplo. Este también es uno de los puntos de levantamiento de información que se está tomando nota en campo de las placas vehiculares para poder cruzarlo con la información que se tiene registrada. En la práctica, la flota es parcialmente de la empresa.
10. ¿Existe algún plan de intervención para que sean propietarias de la flota en un futuro? ¿Existe algún programa o proyecto de apoyo a empresas de transporte?

Toda la flota debería estar siempre a nombre de la empresa. Por ello, existe un plan para inducir que vuelva la flota que ha dejado de ser propiedad de la empresa. Justamente, el viernes se estableció el levantamiento de información de campo, en el cual se está tomando nota de manera discreta de las placas y nombres de la empresa y luego cruzarla para realizar el proceso de fiscalización.
11. ¿Cuál es la situación financiera de las operadoras? ¿Son capaces de acceder a financiamiento a costos razonables? ¿Poseen un sistema de contabilidad adecuado? ¿Cuál es el motivo por el cual no acceden a créditos?
Desde que se ha iniciado la pandemia, no se han adquirido buses nuevos y se han ingresado al sistema. Es decir, no han ingresado unidades nuevas al sistema.
12. ¿Cuál es la situación tributaria de las empresas de transporte urbano? (cumplimiento de pago de impuestos)
Ese tipo de información no se reporta.
13. ¿Los choferes suelen estar en planilla?
La empresa Super Star si tiene a sus choferes en planilla. En el resto no. ¹⁰³ La empresa Super Star es la que más ha prosperado y es una de las mejores, además cuenta con una de las rutas más atractivas.
14. ¿Qué tipo de asistencias técnicas considera usted que las operadoras necesitan recibir por parte del Estado o de las Agencias de Cooperación Técnica para mejorar su rentabilidad y formalidad?
<ol style="list-style-type: none"> Hacia las empresas, para apoyar en mejorar la calidad de servicio. Capacitación para mejorar la higiene de los buses. En cuanto al nivel de nuestra entidad, necesitamos el plan de vías saturadas, ya se ha solicitado pero el costo del estudio es elevado para todas las rutas (Aproximadamente S/ 180 000 – S/ 200 000). Implementación de pago electrónico. Por el momento no se cuenta con alternativas en evaluación.
15. Uno de los objetivos principales de esta entrevista es identificar a tres operadoras de transporte urbano de la ciudad según su nivel de organización, manejo empresarial y funcionamiento. Una debe ser de las mejores, otro promedio y la última de las peores. Los criterios son choferes en planilla o contratados informalmente, flota de propiedad de la empresa y boletaje integrado versus cobro de comisiones. ¿Cuáles serían esas tres empresas según su experiencia?
La información de las empresas será brindada por correo.

Cuestionario para las Autoridades de Transporte y Movilidad de Ciudades Intermedias del Perú.

BLOQUE 1: Aspectos Generales sobre la Situación del Sistema de Transporte Urbano

Nombre del entrevistado: Gladis Mariela Tantaleán Olano
Ciudad: Trujillo
Cargo: Gerente General de Transportes Metropolitanos de Trujillo
Fecha de la entrevista: 10/03/2022
Hora: 10am
Temas Generales
1. ¿Está en proceso de elaboración o cuentan con un Plan de Movilidad Urbana o un Plan de Transporte urbano? ¿La Municipalidad o entidad que usted dirige ha formulado o tienen previsto realizar una reforma de transporte urbano? ¿Cuándo fue la última actualización del Plan Regulador de Rutas?.
El Plan de Movilidad Urbana ya se aprobó, estamos en la etapa de implementación, pero nos limitan los recursos, hasta para hacer los perfiles. Respecto al Plan Regulador de Rutas se tiene uno del año 2018, que está aprobado, pero no se implementa. Se usa el previo, que es del 2011. Un motivo es la resistencia de los transportistas al Plan Regulador de Rutas del año 2018. Los transportistas aducen a que no los integraron o no se les consultó sobre el plan y no les gusta que las rutas se reduzcan a más de la mitad. Ese plan (2018) debe servir para concesionarlas con el corredor vial, complementarlo, pero por los cambios continuos en la Gerencia de Transporte no ha habido una política clara para solucionar el problema. Aproximadamente el 90% de las empresas no están constituidas legalmente como empresas y son empresas cascarón. Sólo 1 o 2 empresas han puesto buses registrados a nombre de la empresa. Hay mucha resistencia al cambio. Por varios temas políticos está bloqueado el proceso de cambio.
2. ¿Cuál es la situación del transporte urbano en la ciudad? ¿Cuáles son los problemas más graves desde la perspectiva de su posición en la Municipalidad/entidad?
Uno de los temas críticos es la inclusión, personas con movilidad reducida no pueden usar la mayoría de buses o micros. Hay quejas por el tema de la baja calidad del servicio y la inseguridad vial. No hay paraderos establecidos y se suben los pasajeros en cualquier esquina. Hay peleas y correteos en la ruta por ganarse un pasajero. Hay presión por temas de modificaciones de rutas. Los más perjudicados son los usuarios y llenan los buses en pandemia con más capacidad de la debida incumpliendo los protocolos sanitarios. Se sigue usando monedero físico.
3. ¿Cuántas rutas principales, alimentadoras y complementarias tienen la ciudad? ¿Cree que pueda haber un problema de superposición de rutas? ¿Considera usted que hay un problema de excesiva superposición de rutas? ¿De haberlo, a qué se debe esto, podría influir la poca planificación y conocimiento de las rutas a la hora de realizar los contratos?

¹⁰³ Juan Colcas, Gerente General de la Empresa de Transporte 6M BUS S.A.A. (nivel medio), indica en su entrevista que su empresa tiene a sus 170 trabajadores en planilla, lo cual contradice lo declarado por la autoridad.

Sí hay superposición de rutas en muchas vías utilizadas en el transporte urbano. Ello no ocurre necesariamente en el corredor vial Norte-Centro-Sur. Existen empresas que han dejado de operar, pero la Gerencia de Transportes aún no realiza su función de darles de baja. Entonces, cuando una empresa pide una modificación de ruta, es difícil atender a la persona porque en la ordenanza la ruta sigue vigente, aunque no esté siendo atendida en la realidad. Actualmente, hay aproximadamente 140 rutas.
4. ¿La ciudad cuenta con recaudo manual (choferes y cobradores) o se cuenta con planes para ir hacia un recaudo privado?
Recaudo manual todas. Algunos pocos usan Yape del BCP o Plin del BBV, pero es muy infrecuente. Hay entre dos y cuatro (rutas o empresas) que están en el proceso de tener software para control de flota y sistema de frecuencias. Respecto a la posibilidad de que TMT compre o desarrolle software de control de flota, quiero afirmar que tuvimos concesión con el Consorcio Trujillo a cargo de GMD (que luego fue Palo Alto), pero se entró en un proceso de arbitraje y luego en un proceso judicial. Finalmente, no se va a implementar la iniciativa privada.
5. ¿Los paraderos están bien establecidos y señalizados? ¿Las operadoras y los clientes los respetan? ¿Existe alguna forma de medir y fiscalizar esto?
No tenemos paraderos implementados y, por ende, no se respetan. Los paraderos antiguos no se usan y las empresas recogen gente y paran donde los pasajeros levantan la mano. En Trujillo funciona un sistema puerta a puerta. No hay plan para fiscalizar el cumplimiento del respeto a los paraderos. La tarea de fiscalizar es de la Gerencia de Transportes.
6. La presencia de muchos paraderos permite a los usuarios tener un buen nivel de accesibilidad a transporte público. ¿Si se reduce el número de paraderos bajaría el número de usuarios? ¿Cuáles son los tiempos de espera actuales, piensa que los usuarios estarían dispuestos a esperar más?
Los indicadores de tiempos de espera no es competencia de TMT, sino lo ve la Gerencia de Transportes. En el proyecto del BRT Norte-Centro-Sur si se establecerá paraderos cada 300 o 400 metros de forma de garantizar la velocidad del corredor.
7. ¿El servicio de transporte público opera las 24 horas o solo por horas punta?
Por pandemia las empresas de transporte urbano operan desde las 6 am hasta las 9 o 10 de la noche. En la madrugada no hay servicio, ni de piratas. Antes de la pandemia empezaban 5am, pero actualmente en madrugada ya no atienden.
8. ¿Si se pudiera reducir el tráfico con un mayor uso de transporte público, habría dificultades en implementar carriles segregados y semaforización sincronizada?
Desde hace tres años la función de gestión de tráfico, así como la semaforización está a cargo de la Gerencia de Transportes. Hay proyectos, pero serias limitaciones de recursos para encaminar las inversiones. Dentro de un proyecto del TMT (como el corredor BRT) sí contemplamos el control de tráfico, pero no hay recursos para el expediente técnico. Arturo Hurtado todavía no aprueba el estudio de factibilidad, es difícil contactarlo.
9. ¿Su estructura/organización le permitirá implementar sistemas integrados de transporte y/o mejoras al sistema actual?
Existe un déficit muy significativo de especialistas y de equipos en TMT. Esperamos que en la medida que el Corredor Norte-Centro-Sur se implemente iremos mejorando las condiciones de operación de TMT gradualmente.
10. ¿La ciudad cuenta con un programa de fiscalización sobre las rutas formales e informales? ¿Tienen previsto potenciar el cuerpo de inspectores de transporte? ¿Hay restricciones para fortalecer el cuerpo de inspectores de transporte?
Sí se contempla tener muchos más inspectores si se hace el BRT. La Municipalidad si contempla esto. La limitación está en el tema económico. La idea es potenciar el número de inspectores, independientemente de si se hace el BRT. Ahora sólo hay entre 50 y 60 personas, que son muy pocas para toda la ciudad. Incluso algunos fiscalizadores han ido a trabajo remoto (o licencia con goce) porque son personas con edad o enfermedades de riesgo y se han reducido los que operan como inspectores de transporte.
11. ¿Tiene usted previsto promover un sistema de información integral para la orientación de los usuarios? (como un "Waze" de transporte público)
Hay proyecto de un observatorio de movilidad urbana. GIZ con Promovilidad nos facilitaron una consultoría para tener una página web que sirva como observatorio, pero todavía no nos alcanzan el resultado final del producto.
12. ¿Existe insuficiencia o ausencia de servicio en zonas alejadas?
Sí, sobre todo en zonas nuevas de expansión urbana (Alto Trujillo, la parte alta de la Esperanza, la parte alta de Salaverry y otras zonas). Los que si suben hasta lugares remotos son las combis. El nuevo Plan Regulador de Rutas 2018 no atiende las zonas alejadas, porque usan de base el estudio del SIT que tiene deficiencias técnicas, entonces se duda de que el Plan del año 2018 atienda a esa población.
13. ¿La ciudad cuenta con un sistema de monitoreo de calidad de los servicios prestados a los usuarios?
No contamos con un sistema de monitoreo de los servicio ni en TMT ni en la Gerencia de Transportes.

BLOQUE 2: Temas Específicos sobre las Características de las Operadoras de Transporte Urbano (si en el Bloque 1, se trataron algunos de los temas ya no se formularán las preguntas)

Temas Específicos
1. ¿Cuántas operadoras de transporte urbano hay en la ciudad? ¿Cuál es el tamaño de la flota actual? ¿Qué antigüedad tienen las flotas de transporte urbano? ¿En qué estado se encuentran? (mantenimiento, limpieza)
Una empresa puede tener entre una y hasta tres o cuatro rutas. Existen 14 empresas de buses (buses de 9 metros), 60 empresas de combis (no hay coásters). Hay algunas empresas que tienen buses y combis. La cantidad de unidades y antigüedad de la flota lo tiene la Gerencia de Transportes.

<p>2. ¿Cuáles considera que son los principales problemas que aquejan a las operadoras de transporte urbano de la ciudad? ¿Qué factores afectan su rentabilidad? ¿problemas legales, financieros, administrativos, sociales?</p> <p>Los transportistas no tienen intención de tener un enfoque empresarial. Se contentan con los ingresos del día y no se proyectan al futuro. No planean consorciarse ni hacer propietarios a los que alquilan la ruta. Creo que es un tema cultural que afecta la política. Quisiéramos facilitarles especialistas para formalizarlos. Evaden impuestos. Ejercen presión a la Municipalidad para que no pida que trabajadores estén en planilla, o que al momento de autorizar una ruta no pidan ciertas características técnicas de los buses. Son un grupo de poder bastante importante. Tres o cuatro empresas logran comprar flotas nuevas progresivamente, las mismas que tratan de usar Plin o Yape, pero los limita que casi todos no hacen lo mismo y las combis les quieren quitar los pasajeros. Ellos preferirían que se restringa a las combis para que tengan más rentabilidad y puedan invertir mejor. No es tanto un problema del marco legal, es más un asunto de conflictos políticos y sociales. Cada gestión entra con una perspectiva diferente y adecúa la normativa de acuerdo a lo que dicta la presión política en ese momento. Por ejemplo, para algunos alcaldes, el transporte no es tan importante. Además, hay un representante de transportistas (de combis) dentro del Consejo Municipal y ante una reforma que afecte las combis se generan descontento y marchas.</p>
<p>3. ¿Cuáles son las principales normas que regulan a las operadoras de transporte urbano?</p> <p>El Reglamento Nacional de Administración del Transporte (RNAT) es muy importante y con ordenanzas provinciales se ha precisado la normatividad, pero existen vacíos. Cuando la Gerencia de Transportes ha tratado de mejorar las ordenanzas han encontrado seria resistencia de los transportistas.</p>
<p>4. ¿En qué aspectos la calidad del servicio brindado por las operadoras debería mejorar?</p> <p>Se deben fortalecer las capacidades de los grupos de operadores para hacerles entender que es importante que ellos brinden un servicio de calidad. Lo mismo sucede con los conductores que deben recibir capacitación y orientación. Sería importante fortalecerlos en temas de gestión empresarial, apoyo legal y económico para hacer una reorganización societaria y adecuación de sus finanzas. Sería vital que se pueda hacer un acompañamiento en el proceso para generar sostenibilidad y que no se genere más resistencia. También hay que culminar el Plan Regulador de Rutas y concertarlo o conversarlo con las empresas.</p>
<p>5. ¿Cuántas empresas aproximadamente operan sin título habilitante (ilegales) y cuántas sí lo tienen? ¿Las que sí lo tienen lo obtuvieron por concesión/licitación o por autorización administrativa?</p> <p>Todas son autorizaciones administrativas. No hay empresas sin título habilitante, no hay piratería pura, solo informalidad de las empresas autorizadas. Piratería se evidencia más en los taxis o el transporte interprovincial. Hay colectiveros con rutas, pero están formalizados. Existen como 10 empresas con rutas y son las que llegan a partes lejanas o de la periferia.</p>
<p>6. ¿En qué medida incumplen las normas las empresas con el título? ¿Qué normas suelen incumplir las operadoras que sí poseen título habilitante (semi-informales)? ¿Algunas empresas se basan en mandatos judiciales para seguir operando?</p> <p>El tema de fiscalización lo ve la Gerencia de Transporte. Ellos tienen la información de qué sanciones son las más frecuentes.</p>
<p>7. ¿Qué normas considera usted que se deberían modificar o implementar para mejorar el funcionamiento de las operadoras de transporte urbano?</p> <p>Creo que se debe adecuar o alinear la normativa interna de la municipalidad, socializarla e involucrar a los actores. Como el tema del reglamento de transporte urbano, el Plan Regulador de Rutas y actualizar la normativa exigida por la Política Nacional de Transporte Urbano. Es importante establecer normas muy claras.</p>
<p>8. ¿Las operadoras cuentan con un sistema de control y monitoreo inalámbrico con GPS que transmita información del vehículo en ruta a la autoridad? ¿Las operadoras utilizan un recaudo manual o electrónico? ¿Cuál predomina?</p> <p>A través de la Gerencia de Transporte Urbano se han realizado algunas acciones para promover el uso de GPS. De otro lado, en relación al recaudo, ninguna operadora usa una tarjeta, validadores o mecanismos de QR. Todos los esquemas de recaudo son manuales.</p>
<p>9. ¿Las empresas de transporte urbano suelen ser dueñas de su flota? ¿En qué %? ¿Cuál es el modelo de empresa predominante (afiliador, otros)?</p> <p>Todas son afiliadoras. Cuatro empresas que funcionan como cooperativa de propietarios tienen algunas unidades de propiedad de la empresa. Las empresas más grandes operan empresarialmente, pero el modelo predominante es el comisionista-afiliador.</p>
<p>10. ¿Existe algún plan de intervención para que sean propietarias de la flota en un futuro? ¿Existe algún programa o proyecto de apoyo a empresas de transporte?</p> <p>No, porque en su mayoría son empresas informales y desalientan a las otras. Los gerentes de las empresas prefieren escuchar a la mayoría. En el Corredor Norte-Centro-Sur existe la posibilidad de que se exija que sean dueños, pero el proyecto, al estar en manos del MTC, ha sufrido cambios y no tienen definido qué pasará con los requisitos de la concesión al estar más enfocados en el expediente técnico.</p>
<p>11. ¿Cuál es la situación financiera de las operadoras? ¿Son capaces de acceder a financiamiento a costos razonables? ¿Poseen un sistema de contabilidad adecuado? ¿Cuál es el motivo por el cual no acceden a créditos?</p> <p>Algunas empresas siguen accediendo a financiamiento por su propia cuenta, como Huanchaco, California, Nueva California, Salaverry, que son las más grandes.</p>
<p>12. ¿Cuál es la situación tributaria de las empresas de transporte urbano? (cumplimiento de pago de impuestos)</p> <p>Compran en el mercado negro combustibles, insumos y repuestos. Además, se quejan por el tema de extorsiones. Para evitar que sus buses sean asaltados pagan cupos.</p>
<p>13. ¿Los choferes suelen estar en planilla?</p> <p>Las pocas empresas grandes, y sobre todo Nuevo California, han empezado a contratar choferes en planilla. En la mayoría no hay choferes en planilla porque, como son buses alquilados, ellos ponen a quien quieran y les pagan.</p>
<p>14. ¿Qué tipo de asistencias técnicas considera usted que las operadoras necesitan recibir por parte del Estado o de las Agencias de Cooperación Técnica para mejorar su rentabilidad y formalidad?</p> <p>5. Plan Regulador de Rutas 6. Mejora del Sistema Integrado de Transporte con miradas hacia el futuro 7. Capacitación y acompañamiento para los operadores de transporte para su reforma societaria y que vean a su empresa como un proyecto a futuro, visión empresarial. ¿Cómo lograr la transición?</p>

15. Uno de los objetivos principales de esta entrevista es identificar a tres operadoras de transporte urbano de la ciudad según su nivel de organización, manejo empresarial y funcionamiento. Una debe ser de las mejores, otro promedio y la última de las peores. Los criterios son choferes en planilla o contratados informalmente, flota de propiedad de la empresa y boletaje integrado versus cobro de comisiones. ¿Cuáles serían esas tres empresas según su experiencia?

Les puedo brindar el directorio de teléfonos y señalarles dos empresas de cada tipo o nivel.

14.2. Anexo 2: Entrevistas a casos de éxito

Se realizaron entrevistas de casos de éxito a los siguientes empresarios de transporte público regular:

Nombre	Cargo	Empresa
Edgar Ramírez	Director – Gerente de Empresa de Transporte satélite	Urbanito
Otto Augusto Sarmiento Garcés	Gerente General de Lima Vías, empresa concesionario del Metropolitano.	- San Francisco de Asís de los Olivos - Realidad Express - Proyecto Las Flores.
Polo Perez	Presidente del Grupo Polo: cada empresa tiene una ruta.	- Santa Rosa de Lima - Inversiones y Representaciones POLO SAC (Loros) - Consorcio VIA
Rainer Hue	Director Gerente	ETUL 4
Samuel Aguilar	Gerente General	Transporte Nueva América

A continuación, se adjunta las transcripciones de las siguientes entrevistas:

Cuestionario para las empresas convencionales –con títulos otorgados por autorizaciones administrativas- que son casos de éxito en la transición a la formalidad y a un esquema de operación empresarial

Nombre del entrevistado: Edgar Ramírez
Empresa: Urbanito
Cargo: director – Gerente de Empresa de Transporte satélite
Fecha de la entrevista: 22/30/2022
Hora: 5:30pm
Preguntas
1. Su empresa ha avanzado hacia un modelo empresarial con un significativo avance en la formalidad de sus operaciones, en qué momento del tiempo se inició el proceso de cambio?
Nos presentamos a una licitación cuando Alberto Andrade era el alcalde de Lima. Ganamos licitación con una articulación de vehículos nuevos. Era el año de 1998 y el momento en el cual se inicia la modernización. La empresa Satélite tenía unos 10 años y contaba con unas combis que iban desde el Callao hacia Lima. El punto de inflexión se da con esta licitación. El negocio en ese momento era poner vehículos, sacar plata y ganar en arrendamiento de vehículos. Teníamos que organizar la empresa en forma estructurada porque no tenían un flujo de caja para mantener la inversión. En ese punto, con un poco de asesoría y analizando la información, terminé adquiriendo las acciones porque me interesó, y fue ahí donde creamos "EL URBANITO". Creamos Lima vías, uno de las 4 líneas concesionarias del Metropolitano, pero en ese proyecto nos licuaron y ahora solo tenemos el 3%. Luego creamos Lima Norte y comenzamos a buscar soluciones entre 2009-2010, es ahí donde creamos AEMUS para apoyar con innovaciones tecnológicas.
2. ¿Cómo era la operación previa al inicio del proceso de cambio? Si algunos de los siguientes temas no son respondidos en la pregunta 2, seguir con las siguientes preguntas
Antes había dos rutas: la ruta 71 y la ruta 89, las cuales se encontraban entre Lima y el Callao. El cobro era por derecho de salidas con un porcentaje a los ingresos. Ahora la ruta "EL URBANITO" es desde La Victoria, pasando por el Centro Histórico hasta La Marina. El cambio en el esquema de la operación es total: boletaje integral, caja centralizada, flota nueva, integración tecnológica, integración tarifaria, choferes en planilla y rentabilidad basada en una ruta que no tiene competencia y que es controlable por tener sólo una extensión de 12 km.
3. ¿Qué mejoras al sistema tradicional implementaron para mejorar el servicio y control de sus operaciones?
Antes operaban con el modelo comisionista afiliador, sobre la base de una comisión por vuelta. Las principales mejoras son que ahora tenemos flota propia con caja centralizada y boletaje integrado. Antes no todos estaban en planilla, ahora el 90% está en planilla.
4. ¿Cuántos trabajadores operaban y cuántos estaban en la planilla?
Antes del cambio, los choferes no estaban registrados en planilla (excepto, el cajero, el administrador y algunos más).
5. ¿Cuánta unidades tenían (flota)?
Las dos rutas tenían 60 vehículos y un número equivalente de choferes y cobradores que trabajaban 15 horas.
6. ¿Qué características tenía la flota (tamaño y edad, principalmente)?
Las 60 unidades anteriores eran combis viejas de 12 pasajeros.
7. ¿Qué parte de la flota era de propiedad de la empresa y qué parte era de propiedad de operadores afiliados?
Antes todas las unidades eran de propiedad de los propietarios. Ahora todas son la propiedad de la empresa Internacional Partners (empresa dueña de "El Urbanito").
8. ¿El esquema de cobro era un boletaje integrado o se cobraban comisiones a los propietarios de los vehículos afiliados a la ruta?
Antes del cambio el cobro era manual sin boletaje integrado. Desde el primer año del cambio, hicimos un software para controlar los boletos que le entregábamos al conductor. Tenían un control de origen y destino de las vueltas que dejaban la plata en caja. Se les daba un canguro para que guarden el dinero. Las boletas tenían un pasaje único de adulto y de medio pasaje, y no se tenían pasajes zonales por que la ruta era de sólo 11 km. Teníamos supervisores contratados por terceros que de forma efectiva chequeaban las boletas. Ahora se recauda entre 30% y 40% con cobro electrónico y la diferencia con cobro manual.
9. ¿Cuál era el nivel de formalidad tributaria?
Antes era una boleta por comisión los afiliadores sola mente hacen una comisión que le cobran a sus afiliados por otro punto hacia facturas por combustible de mi grifo. Ahora, todos los días se hace una boleta de ventas, es directamente por boletad de ventas, resumo las boletas en una sola venta de los ingresos del día. Por tanto, el tamaño de negocio es mucho más importante y se ha sincerado el pago del impuesto a la renta.
10. ¿Cómo funcionaba el control de las frecuencias y los itinerarios de las rutas?
Antes del cambio no había ningún control de frecuencias ni de itinerarios. Sólo se cobraba una comisión por vuelta. Desde que se inició el cambio, hemos hecho un sistema de control de operación de tiempos, para poner un sistema de tiempo en las rutas, entre semáforo y semáforo. Ahora todo eso ya está incorporado con el control del sistema de GPS. Todo se controla y se revisa informáticamente. Por ejemplo, si cruzas el umbral automáticamente el GPS informa todos movimientos que hace el bus. Además, tenemos una Tablet que nos permite saber que tiempos hay entre bus y bus. En adición, hemos implementado el software llamado SIMA 360.
11. ¿Consideran que es necesario mejorar o ampliar la infraestructura existente (vías, paraderos, semáforos) para mejorar el servicio?
Al inicio de la operación dentro del nuevo esquema de cambio, teníamos problemas ya la infraestructura vial en el distrito de La Victoria estaba en mal estado y tenían muchos rompe muelles. De otro lado, los semáforos no estaban totalmente sincronizados y se perdía mucho tiempo en cruzar las intersecciones. La infraestructura y la gestión semaforica debe mejorar de forma significativa.
12. Después del proceso de cambio, cuáles de las variables reseñadas en las preguntas (3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11) se modificaron. Comente, por favor.
Planilla: Nosotros empezamos a dar contratos según el tiempo de autorización que nos daban. Después de 4 años, hemos estado con contrato de locación de servicio por año. Al sexto año, ya el 90% está en planilla. Ahora tengo 30 choferes registrados.

Flota: Hoy en día en el Urbanito cuenta con 25 buses de 9 metros, ahora tengo 5 buses que hemos puesto adicionalmente en la Empresa Los Chinos. Los buses del urbanito tienen un promedio de año entre 6-7 años. Todos son a GNV.

Boletaje: Trabajamos con boletaje integrado y caja centralizada que nos permite acceder al financiamiento de los bancos.

Choferes en planilla: Más del 90% de choferes están registrados en planilla.

Propiedad de la Flota. La flota es de propiedad de Internacional Partners.

Tributación: Todos los días se hacen boletas de ventas, es decir un resumen de boletas del registro del día. Así se contabiliza mejor los ingresos y gastos y se estima el pago del impuesto a la renta.

Control de itinerarios: Se ha incorporado el sistema de GPS en la cual se recibe información automáticamente de los movimientos que hace el buz en todo el día y se cuenta con validadores y tarjetas en todas las unidades.

13. ¿Cuáles fueron los factores que impulsaron el proceso de cambio?

Inicialmente los accionistas tuvieron una oportunidad de ganar dinero en una ruta libre con baja competencia en el Centro Histórico. Yo establecí la caja centralizada y el control de los boletos para reemplazar el modelo del chofer cobrador que tenían las empresas antes del Urbanito. Cuando se generó la crisis de compra de la flota obligatoria para la concesión comenzaron los desacuerdos. Así, la única forma de hacer sostenible los pagos de las amortizaciones era logrando el control del dinero a través de una caja centralizada. Los inversionistas apostaron para el nuevo modelo a pesar de que nos vendieron los buses a una tasa de 18%. Fue clave convertir a los choferes en pilotos y capacitarlos para que sean orientadores turísticos.

14. ¿Cómo afectaron la rentabilidad de su empresa, los cambios implementados hacia un manejo más formal y más empresarial?

Al dejar a tras el negocio afiliado, los socios principales pasamos a controlar los ingresos del negocio. Como era sólo 12 km, si fue posible controlar todos los ingresos. Para hacerlo contamos con supervisores y así logramos que conductores dejen de enviar boletos manipulados o adulterados. El sistema de caja centralizada nos permitió que el banco nos reconociera los ingresos totales del negocio y, por ello, pasamos a renovar algunos vehículos y los viejos los vendimos como cuota inicial. Luego, compramos vehículos a GNV financiados por el Banco. Todos los ingresos se bancarizaban. Además, creamos un sistema de pago en función a la producción con bonos por la capacidad de ventas, puntualidad y cumplimiento al trabajo.

15. ¿Cree usted que los procesos de cambio hacia una mejor gestión de las empresas operadoras se puede lograr con apoyos específicos de asistencia técnica brindados por el Estado (MTC, ATU o Municipalidades) o por la cooperación internacional?

Un poco de infraestructura de medio de pago con un sistema abierto me parece la clave para poder controlar fuera de tu local todas las operaciones de la empresa. La plataforma digital que hemos creado permite contar con la información esencial del vehículo y sus recorridos en tiempo real. La recolección de datos de aforo permite ajustar la programación. De otro lado, la posibilidad compartir información con los pasajeros les permite tomar las mejores decisiones y elevar la capacidad de servicio. Las asistencias técnicas y las capacitaciones deberían priorizar que las empresas aprendan a controlar el dinero. Si no controlas el dinero administrado, cualquier otra mejora no sirve para nada.

Cuestionario para las empresas convencionales –con títulos otorgados por autorizaciones administrativas- que son casos de éxito en la transición a la formalidad y a un esquema de operación empresarial

Nombre del entrevistado: Otto Augusto Sarmiento Garcés
Empresas: i) San Francisco de Asís de los Olivos, ii) Realidad Express y ii) Proyecto Las Flores.
Cargo: Gerente General de Lima Vías, empresa concesionario del Metropolitano.
Fecha de la entrevista: 21/03/2022
Hora: 10:30 am
Preguntas
1. Su empresa ha avanzado hacia un modelo empresarial con un significativo avance en la formalidad de sus operaciones, en ¿qué momento del tiempo se inició el proceso de cambio?.
El proceso de cambio se inicia en un contexto en el que se realizan licitaciones en las que se privilegia a las empresas peruanas y se pretendía evitar la participación o minimizar la participación de empresas extranjeras. Por eso el Grupo Lima Vías adquiere las acciones mayoritarias de la empresa peruana: San Francisco de Asís de los Olivos. Los dueños eran Cesar Paulo Díaz (que estaba en silla de ruedas en ese entonces) y Wilmer Rosas. Con ellos llegamos a un acuerdo y pagamos un monto por la empresa (y la ruta) y otro por los vehículos. Los líderes quedaron como accionistas minoritarios y asumieron roles de presidente y gerente de esta empresa. Posteriormente, compramos dos empresas más: Realidad Express y el Proyecto Las Flores, una del Callao y otra de Lima. Nuestro objetivo era ganar contratos de concesión en el Corredor Complementario de las Panamericanas y luego participar en las licitaciones de los Corredores de Integración y Aproximación. Ganamos 4 paquetes del Corredor de las Panamericanas que fueron anulados por el mal comportamiento de un empresario. También ganamos licitaciones en los Corredores de Integración y en la tercera gestión de Castañeda se anularon las adjudicaciones. Así las cosas, nos vimos en la necesidad de pensar en cómo hacer rentables estas tres empresas en un escenario en que nunca se implementó la reforma del transporte urbano. Todo el proceso de adquisición de flota y compra de las empresas se planeó entre el 2013 y el 2014. La formalización y organización empresarial se implementaron con posterioridad y la ilusión de un esquema formal y rentable se mantuvo hasta el 2019. En ese lapso logramos tener acceso a la banca internacional para financiamiento de flota en condiciones mucho mejores que las que otorga la banca local. A pesar de los aspectos favorables, con el aumento de la informalidad y en el contexto de la Pandemia no pudimos cumplir con el pago de las amortizaciones de la flota. Sin apoyo del Estado, la ilusión de trabajar en empresas bien organizadas en punto de equilibrio, se esfumó.
2. ¿Cómo era la operación previa al inicio del proceso de cambio? Si algunos de los siguientes temas no es respondido en la pregunta 2, seguir con las siguientes preguntas
Las tres empresas operaban sin ningún control de sus itinerarios de rutas. Había irregularidades, nos daban boletas que no coincidían con las paradas y rutas y nos dimos cuenta que el proceder de los socios y propietarios era muy inapropiado. En el caso de la empresa San Francisco de Asís de los Olivos, cambiamos el modelo de operación de la empresa de shock. En las otras dos empresas nos vimos obligados a colocar cámaras de video para controlar el boletaje y esto disminuyó una parte de los problemas. Luego decidimos tener la mayoría de las acciones en Realidad Express y en Proyecto Las Flores, de modo de integrar las tres operaciones y modificar totalmente el esquema de operación. Las tres empresas eran desordenadas y su esquema empresarial era comisionista afiliador. Muy poca flota era de propiedad de las empresas y ningún chofer estaba en planilla.
3. ¿Qué mejoras al sistema tradicional implementaron para mejorar el servicio y control de sus operaciones?
En primer lugar, compramos flota propia para las tres empresas y pusimos a todos los choferes en la planilla. Consideramos necesario buscar tecnologías de Brasil, España y Alemania y encontramos un esquema muy adecuado que nos permitía programar las rutas y gestionar las flotas incluyendo los esquemas de cobro, integración tarifaria y programación del mantenimiento. Así, logramos tener una mejor operación, capacitación de conductores y otros, centralizar el mantenimiento preventivo y correctivo, factorización y trabajar, brindando un servicio de forma profesional. Todo ha sido muy complejo porque planeamos todo para un contexto de reforma y nos tuvimos que adaptar a un esquema tradicional. Uno de los cambios más importantes fue el marketing de una nueva calidad de servicio, a través del ingreso de la tarjeta y la consecuente fidelización de los clientes. Gracias a la programación redujimos los tiempos de espera y al atender mejor a los pasajeros, aumentamos los clientes. Los servicios tecnológicos que facilitan la comunicación y conexión nos ayudaron a tener una gran cantidad de usuarios y ese fue el éxito más importante que logramos entre el 2015 y el 2019.
4. ¿Cuántos trabajadores operaban y cuántos estaban en la planilla?
Ningún trabajador estaba en planilla en ninguna de las tres empresas previas. Los choferes de combi de San Francisco de Los Olivos no podían operar buses de 12 metros. Contratamos 2.2 choferes para cada uno de los 55 buses que se compraron para operar nuestra primera ruta convencional. La empresa pasó de tener cero choferes en planilla a tener 121, dado que debíamos respetar el régimen horario. Para poder financiar este cambio, teníamos que controlar el 100% de los ingresos. Posteriormente, también hicimos una transición en las otras dos empresas, comprando 80 buses de 12 metros en donde trabajan 176 choferes en planilla. En esas dos empresas (Realidad Express y Proyecto Las Flores), tampoco había choferes ni cobradores en la planilla.
5. ¿Cuántas unidades tenían (flota)?
San Francisco de Asís de Olivos tenía 20 combis. Realidad Express y proyecto Las Flores tenían 40 vehículos entre combis y coásters. Tras comprar las empresas, los accionistas compramos 55 buses de 12 metros a gas para San Francisco de Asís de Los Olivos y 80 buses para Realidad Express y proyecto las Flores. Los buses en total costaron US\$20 millones. Empezamos a operar con un sistema centralizado de mantenimiento correctivo y preventivo para las tres empresas que cumplía con las exigencias técnicas establecidas por el fabricante. Todos los buses se pintaron de azul (color de la reforma del transporte iniciada el 2011), eran a GNV y fueron fabricados por Modasa. Parte del financiamiento fue internacional y otra parte fue financiamiento del proveedor (MODASA).
6. ¿Qué características tenía la flota (tamaño y edad, principalmente)?.
Eran 60 unidades pequeñas y viejas (coásters y combis) de diferentes marcas con más de 25 años, que fueron reemplazadas por buses nuevos de 12 metros a GNV del mismo fabricante para lograr economías de escala de mantenimiento.
7. ¿Qué parte de la flota era de propiedad de la empresa y qué parte era de propiedad de operadores afiliados?.

Antes de que se comprarán las tres empresas, el 100% de la flota era de propiedad de los propietarios. Tras la compra de las empresas, el 100% de la flota nueva fue de propiedad de los accionistas.
8. ¿Si el esquema de cobro era un boletaje integrado o se cobraban comisiones a los propietarios de los vehículos afiliados a la ruta?
Antes de la compra de las tres empresas, todo el cobro era manual con chofer-cobrador o chofer y cobrador. Tras la compra de las empresas, todo el cobro se implementó sobre la base de un esquema de tarjetas y validadores con integración tarifaria y nuevas ventajas para los usuarios y para la gestión de la flota.
9. ¿Cuál era el nivel de formalidad tributaria?
Antes de la compra, el negocio reconocido se basaba en las comisiones aportadas por los propietarios. Tras la compra de las tres empresas, las ventas declaradas eran por el conjunto del negocio o de los ingresos y se declararon, por tanto, volúmenes de impuesto a la renta muy superiores.
10. ¿Cómo funcionaba el control de las frecuencias y los itinerarios de las rutas?
En el modelo previo al cambio, los gerentes y dueño no tenían ningún interés en controlar las frecuencias pues el negocio se basaba en el cobro de comisiones y no les interesaba dar un servicio garantizando tiempos o interfaces. Con posterioridad implementamos toda la programación y la gestión de las operaciones con software alemán adaptado a nuestras circunstancias. Las mejoras tecnológicas permitieron mejorar los servicios a los usuarios.
11. ¿Consideran que es necesario mejorar o ampliar la infraestructura existente (vías, paraderos, semáforos) para mejorar el servicio?
Es importante que se mejore la infraestructura vial para bajar los costos de operación y queda mucho por hacer en materia de gestión de tráfico.
12. Después del proceso de cambio, cuáles de las variables reseñadas en las preguntas (3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11) se modificaron. Comente, por favor.
Los principales cambios fueron: <ul style="list-style-type: none"> • Los accionistas pasaron a ser dueños de la flota. • Se modernizó la flota con buses de 12 metros a GNV. • Se centralizó la caja y se controlaron los ingresos de forma integral. • Se implementaron tanto la integración tecnológica como tarifaria, brindando nuevas facilidades a los usuarios. • El íntegro de los trabajadores pasaron a la planilla y recibieron intensa capacitación. • Se adaptó software tanto para optimizar la programación como para la gestión de la flota. • Se realizó un marketing intenso de los nuevos servicios tecnológicos.
13. ¿Cuáles fueron los factores que impulsaron el proceso de cambio?
Transformar una empresa informal en una empresa formal por medio de inversión, fue el principal factor de cambio. Un grupo de accionistas que decidió la compra de 135 buses fue el donante. Los accionistas apostaron por la formalidad y la honestidad. Al propio tiempo, las reformas no se hubieran concretar si no hubiera habido el impulso del contexto del intento de la reforma del transporte urbano que se inició en el período 2011-2014.
14. ¿Cómo afectaron la rentabilidad de su empresa, los cambios implementados hacia un manejo más formal y más empresarial?
Antes de la crisis el factor que más potenció la rentabilidad para recuperar las inversiones, fueron las mejoras tecnológicas que permitieron mejorar la calidad del servicio a los usuarios y que aumentaron la recaudación. Los factores que afectaron negativamente la rentabilidad fueron la aparición de nuevas rutas no previstas, el aumento de la informalidad y la retracción de la demanda como consecuencia de la pandemia. Desde el 2017, estos problemas se agudizaron y, a partir del año 2020, con la pandemia la crisis se agudizó. Actualmente, tenemos US\$20 millones en riesgo de perderse por la imposibilidad de pagar la amortización a la banca privada y a los proveedores.
15. ¿Cree usted que los procesos de cambio hacia una mejor gestión de las empresas operadoras se puede lograr con apoyos específicos de asistencia técnica brindados por el Estado (MTC, ATU o Municipalidades) o por la cooperación internacional?
La rentabilidad de las empresas es lo que les permite formalizarse. Si una empresa monta un modelo con boletaje integrado, integración tarifaria, control de velocidad y de los itinerarios, control de la accidentalidad y formalización, es posible que se logre ser rentables por la elevación de la productividad y no por la reducción de costos de la informalidad. Para que el modelo funcione los socios o dueños tienen que adoptar un modelo en donde los propietarios de los vehículos son los accionistas y en donde se controlen todas las operaciones. Las autoridades deben apoyar manteniendo la infraestructura vial y fiscalizando para evitar la entrada de informales. Evitar que se profundice la superposición de rutas por error o corrupción también es fundamental.

Questionario para las empresas convencionales –con títulos otorgados por autorizaciones administrativas- que son casos de éxito en la transición a la formalidad y a un esquema de operación empresarial

Nombre del entrevistado: Polo Pérez
Empresa: Empresas en rutas urbanas: Santa Rosa de Lima, Inversiones y Representaciones POLO SAC (Loros), Consorcio VIA.
Cargo: Presidente del Grupo Polo: cada empresa tiene una ruta.
Fecha de la entrevista: de 21 marzo
Hora: 12:30
Preguntas
1. Su empresa ha avanzado hacia un modelo empresarial con un significativo avance en la formalidad de sus operaciones, en qué momento del tiempo se inició el proceso de cambio?

Antes trabajaba en "EL RAPIDO", primero era comisionista, luego compré y vendí acciones y era socio accionista minoritario. Llegué a ser gerente por dos años en esa empresa y no pude lograr mayores cambios. Entonces decidí hacer otra cosa y empezó la historia empresarial. Es en este punto, con unos amigos (éramos 5), compramos la empresa CONSORCIO VIA y ésta ya era una empresa semi-formal. Ahí aplicamos todos nuestros conocimientos de gestión empresarial y logramos hacer un cambio real.

2. ¿Cómo era la operación previa al inicio del proceso de cambio? Si algunos de los siguientes temas no es respondido en la pregunta 2, seguir con las siguientes preguntas

En Consorcio Via: La empresa era propietaria de la flota, pero no tenía a los choferes en planilla. Se les alquilaba los carros a los choferes y ellos pagaban una comisión diaria como alquiler. La empresa no tenía boletaje integrado. El único atributo que tenía de formalidad era ser dueño de la flota. En realidad, el funcionamiento era igual de fragmentado que el esquema afiliador. Compramos esta empresa en el año 2007.

Polo SAC: Tras la compra de Consorcio Via, compramos la Empresa Puente Piedra y aplicamos el modelo. Todas las empresas que vienen después de Consorcio Vía tienen el mismo modelo. La empresa Puente Piedra era una empresa de combis viejas que operaba sin propiedad de la flota y sin choferes en planilla. Cuando adquirimos la ruta integramos flota nueva. Compramos esta empresa en el 2010.

Santa Rosa: Al igual que Polo SAC era una empresa de buses viejos. Era una ruta de Lima y la misma ruta lo tenía en el Callao, una era ETROASA (Empresarial Lima) y la otra era Santa Rosa. También era una empresa cascarón. Compramos esta empresa en el año 2013.

El despegue se inició en el año 2007. Aplicamos el modelo empresarial y vimos que si funcionaba. Cuando se iniciaron las licitaciones de los Corredores (Complementarios, Integración y Aproximación) ya nos habíamos adecuado al nuevo esquema exigido. En los corredores, sólo hemos perfeccionado el esquema de la caja centralizada y los controles de ruta.

3. ¿Qué mejoras al sistema tradicional implementaron para mejorar el servicio y control de sus operaciones?

- **El 100% de la flota tiene que ser de la empresa.** Ningún comisionista debe permitirse porque si hay un comisionista en la empresa, general desorden porque va querer llevarse una mayor parte de la producción o los excedentes y eso supone un conflicto constante. En un momento hubo en el Consorcio Vía, un grupo de comisionistas y era un problema tenerlos porque -por más que contabas con un esquema operativo bien diseñado- este comisionista se salía de las reglas y quería ganar más. Por eso, el 100% de la flota debe ser de propiedad de la empresa.
- **Caja Centralizada y control del boletaje.** Es importante señalar que, al tener el ingreso como empresa, al implementar el boletaje integral con la caja centralizada, cambia completamente la estructura empresarial.
- **Pago a conductores estandarizado.** No implica que necesariamente se ponga en planilla a todos los conductores, pero implica que **la empresa le pague al conductor y no que el conductor le pague a la empresa.**
- **Gestión de Flota.** Ahora tenemos un sistema de gestión de la flota, antes funcionaba como: "la ruta tiene que salir de tal paradero y en 45 minutos tiene que llegar al otro lado". Ahora no, pues tenemos un sistema de gestión de flota. El modelo de gestión de flota que implementamos es el IVU, el mismo que utiliza Otto Sarmiento. Lo tenemos implementado en los corredores y en el transporte urbano y funciona muy bien. Tenemos la evaluación de frecuencia según la demanda que es el sistema de GOAL, el cual lo utilizamos para la programación. GOAL → para programar, IVU → para la gestión.

Con esos cambios, se tiene todas las ventas y el registro de pasajes en los estados financieros al 100%. Esas son las mejoras que nos diferencian con el modelo tradicional anterior.

4. ¿Cuántos trabajadores operaban y cuántos estaban en la planilla?

En el tema de la planilla, lo que pasa es que avanzábamos y retrocedíamos, porque el mercado no permite ser sostenibles con todos los trabajadores en la planilla. Sería excelente poner a todos los conductores en la planilla, pero el negocio no da para ponerlos a todo y menos si las autorizaciones administrativas no son en planilla.

En total hay alrededor de 300 choferes, 1.5 por unidad. Antes de la pandemia ya teníamos algunos en planilla. Después de la pandemia solo sobrevivimos como empresa o no avanzas. Antes de pandemia teníamos casi el 20 % de planilla, después de la pandemia, el mercado se ha vuelto muy competitivo, ahora hay una demanda de choferes y sobreoferta de buses. Los choferes ganan más en planilla y ganan su plata. Cuando llegó la pandemia fue catastrófico, y toda la flota estaba parada, teníamos que darles dinero a los trabajadores para su canasta, ahí les dijimos que tenían que pasar a planilla porque ellos no tenían nada. Estaba todo parado, toda la flota parada. Reactiva nos apoyó en el caso Consorcio Vía.

5. ¿Cuánta unidades tenían (flota)?

Consortio Via: 25 buses
Polo SAC: tenían en promedio 120 a 125 cupos, los llamo así porque todo lo tenía desordenado, trabajaban en desorden.
Santa Rosa: Eran 70 buses.

6. ¿Qué características tenía la flota (tamaño y edad, principalmente)?

Consortio Vía: Tenía 25 buses de 11.5 metros marca DAIWO, que eran del año 95. Cuando los compraron tenían entre 10 y 12 años de antigüedad. Cuando compré esa empresa lo hice sin plata, compramos con un cheque sin fondos y luego lo llenamos. Fue de mucho riesgo, pero fue una buena estrategia.

Polo SAC: tenían un promedio de 120 a 125 buses que funcionaban como cupos.

Santa Rosa: compraron unos buses chinos, GOLDEN DRAGON de 12 metros. Esas unidades tenían una edad promedio de 3 años. Esas Golden DRAGON los uso hasta la fecha. Les hice una transformación. Del gas lo pasamos al diésel. Lo pasamos a Diésel porque esos buses, por el modelo de cómo se trabaja en transporte urbano, los choferes tienen que ir muy concentrado en los relojes, de cómo abrir y cerrar. Los choferes no están acostumbrados a esos buses y cuando corren, queman embrague o queman motor y es todo un problema. Pasarlos adelante fue mucho más práctico y funciona mejor.

7. ¿Qué parte de la flota era de propiedad de la empresa y qué parte era de propiedad de operadores afiliados?

Consortio Vía: Toda la flota era de un solo socio japonés.
Santa Rosa: Tenía 130 socios. De las 70 unidades, 40 eran de la empresa y 30 eran de terceros comisionistas.
Polo S.A.C. Había de 10 a 125 cupos.

8. ¿Si el esquema de cobro era un boletaje integrado o se cobraban comisiones a los propietarios de los vehículos afiliados a la ruta?
Consortio Vía: No había un boletaje integrado, se alquilaba los buses y el conductor pagaba una cantidad determinada al día. El problema que tenía era que no le alcanzaba, porque era muy poco, los choferes hacían huelga, lo tenían como semi secuestrado, lo que pasa esto a diario. Puente Piedra y Santa Rosa eran comisionistas afiliadores clásicos sin boletaje integrado.
9. ¿Cuál era el nivel de formalidad tributaria?
Antes Consortio Vía era una empresa semi formal. Actualmente no he tenido problemas tributarios. En las tres rutas convencionales con autorizaciones administrativas, las contingencias que tenemos son laborales pues los contratos tienen la duración de la autorización. En caso de las concesiones de Corredores Complementarios estamos bien en los dos aspectos: laboral y tributario.
10. ¿Cómo funcionaba el control de las frecuencias y los itinerarios de las rutas?
El control de frecuencia de las empresas cascarón antes era: toma el bus, y tú me traes 300 soles al día y ves como lo haces. No había ningún control de frecuencia en ninguna de las 3 rutas, no había control ni de frecuencias ni de itinerarios.
11. ¿Consideran que es necesario mejorar o ampliar la infraestructura existente (vías, paraderos, semáforos) para mejorar el servicio?
Considero que es necesario mejorar en la infraestructura vial porque están en mal estado. Se debe mejorar la señalización de paraderos, porque no están completa y en la gestión del tráfico se requiere un esfuerzo grande pues muy mala. Es totalmente deficiente. Por ejemplo, había un puente provisional desde el periodo de Castañeda, y hasta ahora sigue en el mismo estado. Otro notorio caso son las pistas de Pachacútec, que ya no son pistas, ahora son trochas. En la Avenida Ramiro Prialé, por ejemplo, no hay paraderos.
12. Después del proceso de cambio, cuáles de las variables reseñadas en las preguntas (3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11) se modificarán. Comente, por favor.
En la actualidad. Flota: 94 → Polo S.A.C. 62 → Santa Rosa. 40 → Consortio Vía De la flota en total de rutas convencionales (196), todos son de 12 metros. No todos son a Gas, el 60% es a gas y el 40% es Diésel. En cuanto a edades, la edad promedio de toda la flota es de 5 años. Propiedad: Consortio Vía: Cuando compramos la empresa éramos 5 socios, pero ahora solo somos 2 (mi hermano y yo) Polo S.A.C.: Es familiar: mi hermano y yo. Santa Rosa: Nosotros tenemos el 98% (mi hermano y yo), el 2% les pertenece a 3 antiguos dueños que no quisieron vender. Boletaje: Nosotros comenzamos el proceso de cambio con el 100% del boletaje. Todo el boletaje fue implementado de shock. En Consortio Vía había algunas unidades que aportaban a la empresa, pero esto era un problema. Los comisionistas no hacían caso a las reglas, puedes dar directivas, pero no te hacen caso, y ahí comprendimos que teníamos que ir retirándolos a todos, entonces los sacamos al 100%. Eran 15 buses de ese tipo. El proceso de retirarlos fue rápido, fue de más o menos 6 meses, porque los 5 socios que éramos, los sacamos. Este es el éxito del avance, porque si trabajas de otra manera no puedes avanzar. Cuando entramos, cambiamos ese sistema, los ingresos de itinerario ya no era de lo que te daba el conductor sino era directo al pasajero, hicieron el boletaje, hicimos la transformación real. Control de frecuencia y rutas: Implementamos el SISTEMA GOAL e IVU para controlar el itinerario. GOAL → lo tenemos hace 2 años, estamos cerrando la implementación, hasta hace un mes estamos al 100%. Antes, el itinerario lo trabajábamos con GPS y con datos aleatorios: tienes que llegar a tal punto en tanto tiempo. Este control de GPS se tuvo desde un comienzo. Desde que compré la primera empresa. Control de boletaje desde siempre. Desde el 2007, fue una de las primeras empresas que adquirió buses 0 kilómetros. IVU → son recientes. Antes manejaban el control de la flota se trabajaba con GPS. Gestión Empresarial: En las tres empresas, se pasó de la gestión política a la verdadera gestión y esto importó mucho. Lo que hicimos fue rodearnos de profesionales que te aportan y ayudan en temas financieros, laborales y contables. No solo es tener visión sino también apoyarse en los profesionales. Otro cambio es que constantemente estamos reinvertiendo, con las pocas utilidades que se tenga las vamos reinvertiendo. Por otro lado, ahora prevemos cada cosa que pueda pasar. En el grupo tenemos 625 buses en total, eso da también capacidad de ser una concesionaria de nivel. 625 contando con la Javier Prado y la Panamericana (donde hay problemas). Mantenimiento centralizado: Tenemos un sistema de mantenimiento: LIS (sistema mexicano) centralizado que es uno de mantenimiento preventivo y viene con logística. Política Tarifaria: También tenemos una ERP y estamos viendo las mejoras en el IPK (Índice de Pasajeros por Kilómetro). Sabemos que cuando subimos la tarifa, automáticamente baja el IPK (Índice de Pasajeros por Kilómetro), sube la tarifa y se te va la gente. Estamos trabajando para que eso no suceda, eso pasa en las rutas convencionales.
13. ¿Cuáles fueron los factores que impulsaron el proceso de cambio?
El poder realizar gestión y no de política. La gestión importó mucho. Lo que se hizo y es importante y tiene que ver con que los profesionales te ayuden en temas financieros y técnicos. Aprendí la gestión empresarial con la experiencia y la decepción en "EL RAPIDO". Comenzar con el boletaje implica mejorar todo y cambiar de escala. En los sistemas de mantenimiento, por ejemplo, cuando tenía 3 buses yo mismo chequeaba las llantas, pero ahora que tenemos más de 600 buses y es imposible, entonces ya tienes que tener un sistema. Y así fue desde Consortio Vía ya teníamos una flota que exigía tener mantenimiento, esto empuja a avanzar en re-estructurar la gestión y contar con sistemas. El que me ayudo fue Edgardo Ramírez, gerente del Urbanito. Él me recomendó a hacer empresa e incluso nos ayudó. Los conceptos de gestión, al inicio eran por olfato, realmente era intuición. Quería mi propia empresa porque antes no podía gestionar. En el RAPIDO no me dejaron gestionar, no podía. Ya cuando pasamos al Consortio Vía, ya había modelos de negocio, lo trabajamos como Los Chinos (eran 5 socios que manejaban una cantidad de buses). Lo bueno del transporte urbano es que puedes gestionar tarifas y eso es lo que hemos hecho, y también hacer gestión. La ventaja es la tarifa, la tarifa tiene un gran impacto en la rentabilidad. Cuando fuimos a pedir préstamo

al BID hace tiempo, hicimos la exposición y nos dijeron que era una empresa muy bonita, pero teníamos que tener asesores externos con voz y voto en el directorio. En ese entonces, no teníamos una gestión corporativa. Ahora Alfredo Mendiola es DIRECTOR con voz y voto. Con el olfato nos iba bien en algunos casos y en otros casos nos iba mal. Luego nos ayudamos por asesorías del urbanito y de las referencias de Los Chinos.

14. ¿Cómo afectaron la rentabilidad de su empresa, los cambios implementados hacia un manejo más formal y más empresarial?

En caso de la tecnología, IVU está en todos sus buses, además tienen pago electrónico, pero la penetración es baja, no llega ni a 0.5 del total de los pasajeros. Hay validadores en todos los buses. La gente no usa las tarjetas porque no es obligatorio. Después de tanto avanzar, el tener un sistema completo de tarjeta es bueno, también, pero tiene que haber efectivo, tiene que ser mixto. El hecho que no sea mixto ha sido una falla desde el comienzo en el Metropolitano y los Corredores Complementarios.

Donde más he ganado rentabilidad es:

1. Unificar marcas: Antes tenía una diversidad de marcas de carros: Mercedes, Golden Dragón, DAIWO. Ahora prácticamente tengo dos marcas: MODASA (gas y diésel) y un poquito de Mercedes, las cuales casi ya no tengo.
2. Tenemos financiamiento a mejores tasas.
3. Comparando la gestión en el RAPIDO, mis tres empresas están mejor gerenciadas, la mejora principal son las tarifas, economías de escala y unificar precios.
4. Comprar buses como dueños también fue clave.

15. ¿Cree usted que los procesos de cambio hacia una mejor gestión de las empresas operadoras se puede lograr con apoyos específicos de asistencia técnica brindados por el Estado (MTC, ATU o Municipalidades) o por la cooperación internacional?

Tiene que haber una cooperación del Estado, por ejemplo, ahora la ATU nos está pidiendo Estados Financieros para un posible aval del Estado, pero muy pocas empresas estamos entregando lo que están pidiendo, tanto así que nosotros nos estamos ofreciendo a ayudarlos porque no todos presentan todo. Se necesita enseñar a las empresas a hacer un manejo empresarial y financiero. Todo eso es importante porque si no, no todos avanzan, y en realidad la idea es avanzar en grupo y no avanzar solos. Las asistencias pueden ser en planificación, en operación, todo lo que nosotros hemos hecho es mostrable, el objetivo es que les enseñen a gestionar. Debe haber talleres de entrenamiento para los empresarios. Cuando se habla de casos de éxito el factor común es que no tienen 100 socios sino 1, 2 o 3. Es complicado hacer un cambio con 80 socios, yo ya estuve con ellos. Cuando son muchos, hay peleas, los gerentes hacen sesión, pero luego se vuelven a pelear. Ellos tendrían que dejarse apoyar. Como en el caso de Ricardo Pareja de Transervice Canadá, hemos querido apoyar, pero es difícil.

Cuestionario para las empresas convencionales –con títulos otorgados por autorizaciones administrativas- que son casos de éxito en la transición a la formalidad y a un esquema de operación empresarial

Nombre del entrevistado: Rainer Hue
Empresa: ETUL 4
Cargo: Director Gerente
Fecha de la entrevista: 21 de marzo
Hora: 9:00 a.m
Preguntas
1. Su empresa ha avanzado hacia un modelo empresarial con un significativo avance en la formalidad de sus operaciones, en qué momento del tiempo se inició el proceso de cambio?.
ETUL 4 fue constituido el 4 de agosto de 1992 y sus problemas estaban relacionados a que la empresa fue constituida por un grupo de ex trabajadores de ENATRU Perú con una cultura que se podía definir como "hay que tratar de robar todo lo robable". El manejo empresarial era desastroso y las gerencias rotaban para aprovecharse de la empresa. Cuando compramos acciones, empezamos a inducir el proceso de cambio, Entre el año 2002 y el año 2004, se logró cambiar el chip de la mayoría de los socios. Hubo mejoras en el manejo del capital social de la empresa y llegamos a tomar la decisión de reorganizar la sociedad a través del Sindicato del Voto que nos permitió tener una adecuada representación de la mayoría de los accionistas en el directorio de la empresa. Así logramos tener un manejo más empresarial. En 2002, la empresa estaba en escombros y había una sola ruta en la vía expresa. El negocio era lo suficientemente bueno y, por ello, logro sobrevivir a esa situación. De ahí recién se pudo consolidar la parte financiera y el control de la empresa. Pero esto no se hizo de la noche a la mañana, sino ha sido un proceso. Las decisiones de inversión de un grupo de accionistas y la posibilidad de avanzar con flota propia detonaron los cambios.
2. ¿Cómo era la operación previa al inicio del proceso de cambio? Si algunos de los siguientes temas no es respondido en la pregunta 2, seguir con las siguientes preguntas
Entre el 92 y antes de que se realizaran los cambios, varios grupos de socios tomaban el control de las operaciones y se repartían los recursos que obtenía la empresa. La empresa había logrado comprar 20 buses a DIVEMOTOR y los buses se repartían entre los socios que controlaban la empresa. Estos buses que se repartían entre los socios, llenaban combustible en el grifo de la empresa. La empresa tenía 52 unidades cuyos propietarios pagaban cupos y les llamaban concesionarios. La mayoría de los directivos se aprovechaba de la empresa.
3. ¿Qué mejoras al sistema tradicional implementaron para mejorar el servicio y control de sus operaciones?

Algunos otros accionistas y yo tuvimos la suerte que el negocio diera para más por la demanda de la ruta. Es decir, podíamos ganar dinero si se manejaba bien la empresa. Lo primero que hicimos fue consolidar las deudas de la empresa y logramos que la empresa vuelva a ser sujeto de crédito del sistema. Luego consolidamos el boletaje, los ingresos en efectivo de los pasajes, el capital, y sacamos 5 buses nuevos financiados por BBVA. En ese entonces eso fue algo totalmente inusual en el sector.

Los incrementos de capital en realidad no fueron un instrumento para tomar control de la empresa. Hay que resaltar que, cuando la gente teme que su participación pueda ser licuada, hace un sobreesfuerzo para conseguir recursos y participar del incremento del capital. Los incrementos de capital permitieron poner a disposición recursos económicos adicionales para la empresa que ayudan con el cambio para levantar el negocio otra vez (salir de las deudas y comprar flota). La herramienta que si funcionó para ordenar la gerencia de la empresa, en nuestro caso, es que hicimos un contrato de sindicato de voto de la compra y venta de acciones. A través de este contrato, tomamos el control de la empresa. Al principio con 15 socios y luego el número de socios mayoritario se ha ido reduciendo. El sindicato de voto inicio el proceso de ordenamiento.

Al inicio del proceso de cambio lo primero que hicimos fue fortalecer el boletaje, en el sentido que a los conductores se les entrega el paquete de boletos, los cuales están enumerados y esto permite controlar todos los pasajeros a bordo, que tengan el boleto que corresponda a su viaje. Al finalizar el día, el conductor entregaba el dinero de los boletos vendidos. Hay boletos numerados e inspectores que en la ruta fiscalizan que los pasajeros tengan boletos. Creería que el punto de quiebre es el sindicato de voto, el cual fue previo al control del boletaje. Si tu no tienes el control del boletaje la gente no te va dejar trabajar, no hay control, no hay empresa, no hay nada. Dentro del sindicato de voto otra vez tienes un pequeño bloque que controla al sindicato de voto, los cuales son entre 4 o 6 personas. El sindicato de voto controla lo que es la junta, con esto si se tenía la posibilidad de elegir a los directores. Luego mientras tengas mayoría, entre los accionistas mayoritarios decides quién es el gerente general. El sindicato de voto también elige a la junta directiva, todas estas acciones se votan por bloque. Por ejemplo, si tienes un Sindicato de Voto que abarca el 71%, el directorio es de 5, lo que significa es que lo mínimo que se coloca es 3 de 5. El sindicato fue el medio para que se tome control efectivo de la empresa.

4. ¿Cuántos trabajadores operaban y cuántos estaban en la planilla?

En la cultura ENATRU la filosofía era "robar todo lo robable". Por ello, no tenían ningún interés en poner a los choferes en la planilla y pagar por esta formalidad.

5. ¿Cuánta unidades tenían (flota)?

En el momento inicial tenían 52 vehículos. 20 eran de propiedad de la empresa y 32 de propietarios individuales. Los 20 suertudos del grupo de control disfrutaban de la explotación de dichos buses. El resto de los cupos los alquilaban a concesionarios, (propietarios individuales o socios). El que tenía la correlación de la mayoría era el que se aprovechaba de la empresa.

6. ¿Qué características tenía la flota (tamaño y edad, principalmente)?

La flota eran 20 vehículos casi nuevos comprados a Divemotors y 32 buses que tendrían unos 10 años desde su fabricación, en promedio. Las condiciones técnicas de esa flota no eran malas.

7. ¿Qué parte de la flota era de propiedad de la empresa y qué parte era de propiedad de operadores afiliados?.

Del total de 52 flotas, 20 eran de propiedad de DIVEMOTOR y el resto (32) era propiedad de propietarios individuales. Una vez que arreglamos esto, implementamos nueva flota financiado con el banco. Progresivamente logramos que casi toda la flota sea de la empresa.

8. ¿Si el esquema de cobro era un boletaje integrado o se cobraban comisiones a los propietarios de los vehículos afiliados a la ruta?

Antes del proceso de cambio, no había boletaje ni caja centralizada. Con el cambio, se tomó control de todos los ingresos por pasajes. A los conductores se le entrega el paquete de boletos, los cuales esran enumerados y esto permite controlar todos los pasajeros a bordo que tengan el boleto que corresponda a su viaje. Al finalizar el día, el conductor entregaba el dinero de los boletos vendidos. Hay boletos numerados e inspectores que en la ruta fiscalizan que los pasajeros tengan boletos.

9. ¿Cuál era el nivel de formalidad tributaria?

El transporte público tiene algunas idiosincrasias tributarias que debemos tener en cuenta. Una vez que los contadores entienden que los pasajes están exonerados de IGV todo se va clarificando. Las empresas de transporte no podemos usar el crédito fiscal del IGV, por lo que el pago del IGV de nuestros insumos se paga de forma plena. Cuando nosotros tomamos el control, la contabilidad era un barril de aceite sin aceite lleno de recibos. Esa era la contabilidad. No pudimos encontrar libros contables. No queda claro donde compraban gasolina, pero nosotros sospechamos que todo era en el mercado negro. El anterior grupo tenía un contrato con el grifo de la empresa, el dueño daba coimas o dádivas para que se adquiriera el vehículo y después vendían el petróleo. Nosotros recibimos ese contrato y al accionista que controlaba el grifo lo retiramos de la empresa. A partir de allí, empezamos a generar los estados financieros y tomar el control de de todos los procesos de modo de que todos los ingresos y movimientos (pagos) pasen por la cuenta bancaria de la empresa. Hoy en día la mayoría de las empresas de transporte urbano han hecho la finta a la ATU de que ellos están comprando buses, pero la compra de buses en la realidad financiera está a nombre de los socios y concesionarios, que en el contrato interno asumen los compromisos económicos de estos vehículos con la promesa que cuando sea cancelado el pago se le va transferir el vehículo al propietario individual. Ha cambiado poco.

Una operación formal y seria no puede bajo ningún concepto atender las expectativas de rentabilidad que tiene la gente bastante informal que piensan que pueden tener retornos a su inversión de 10 o 20% al mes. El transporte urbano es un negocio rentable, bastante satisfactorio, pero que no puede rendir como ellos sueñan. Hay temas económicos no necesariamente comerciales: se compran una combi, alquilan esa combi a un conductor y piensan que este alquiler es de utilidad. La respuesta de esto es que no es utilidad. Evadas o no evadas impuestos no es utilidad, por eso tienes que poner el dinero para invertir en buses y tienes que tener caja para incidentes como el mantenimiento, las reparaciones, los accidentes, las papeletas, etc.

10. ¿Cómo funcionaba el control de las frecuencias y los itinerarios de las rutas?

Antes del proceso de cambio no había ningún control de frecuencias e itinerarios. Al inicio del proceso de cambio, el control se hizo, básicamente, a través de un pequeño sistema de relojes con controles de tiempo a lo largo de la ruta. Luego, en la planta descargaban el bus con la información acerca de la hora en la que ha pasado, se anotaba en un cuaderno y con eso se logra sancionar a los que incumplen

la programación. Actualmente, se cuenta con un sistema boletaje integrado en donde el control de los ingresos es muy efectivo e incluye inspectores y cámaras para minimizar las fugas de los ingresos por pasajes.
11. ¿Consideran que es necesario mejorar o ampliar la infraestructura existente (vías, paraderos, semáforos) para mejorar el servicio?
Considero que hay problemas de señalización y de infraestructura que pueden y deben mejorarse. En nuestras rutas, tenemos problemas de señalizaciones contradictorias que pueden confundir a un chofer inexperto. Estos temas en Lima son un desastre y las vías se utilizan mal en varios puntos. Los semáforos, por ejemplo, a menudo fallan y no funcionan a plena capacidad. En adición, hay atascos causados por problemas que deberían tener un plan de contingencia y atenderse rápidamente. En otras situaciones hay rutas temporalmente bloqueadas por buses informales llenando sus unidades y que no dejan pasar a los formales. Por ejemplo, en la estación Bayóvar, hay cousters piratas que bloquean las 5 salidas, 2 en la auxiliar y 3 en la principal que dan acceso a la estación Bayobar, y hasta que no se llena el cóaster, no se mueven. Por ello, hay mucha congestión y se pierden 20 minutos por vuelta.
12. Después del proceso de cambio, cuáles de las variables reseñadas en las preguntas (3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11) se modificaron. Comente, por favor.
Número de trabajadores en planilla: El proceso de incorporación de planillas choferes a la planilla se inició cuando compramos los buses. Me refiero a los primeros 5 buses. Los buses necesitan tener conductores. En octubre del 2006, mientras se modernizaba la flota, se incorporaron choferes para esa flota. El resto de la flota se mantenía en el sistema anterior. Así, se iba implementando el negocio y sacando a los concesionarios poco a poco. Frecuencias e itinerario: Hoy en día se hace por vía GPS, por donde se supervisa a los buses en tiempo real. Técnicamente, lo que aporta el usuario es que tenga el transporte. La última actualización o renovación de GPS se hace en el año 2016. Esta operación con GPS se hace más o menos desde el 2010. Flota: En el 2006 compramos 5 buses, luego compramos de 10 en 10, luego de 20 en 20. Hoy en día tenemos 333 unidades. Esto tanto en concesiones como en rutas convencionales. ETUL 4 tiene 3 rutas convencionales. Tuvimos que anular varias en San Juan de Lurigancho. En estas rutas convencionales, tenemos 243 buses. De esta cantidad tenemos 210 propios, y los 33 de diferencia son de algunos socios minoritarios que operan como afiliados (pagan una cuota, pero con el tema de la pandemia esto se descuadró). En realidad, nosotros manejamos su operación. Ellos cobran por los boletos y les pagan los boletos vendidos; es decir que son afiliados, pero están dentro del sistema todo el boletaje va para todo ETUL 4. Todo el mantenimiento también está centralizado para todas las unidades. Las unidades que tenemos actualmente tienen un promedio de 7 u 8 años de antigüedad. Formalidad tributaria: Lo que nosotros hacemos es auditar los estados financieros con una consultora externa para tener una garantía que nuestras cifras están bien. Pero no tenemos problemas a la hora de pagar el impuesto a la renta.
13. ¿Cuáles fueron los factores que impulsaron el proceso de cambio?
Lo principal fue el control societario que pudo ordenar en la empresa. Cuando entré yo sólo tenía el 3%, por lo que necesitábamos tener aliados para poner orden. Se ha modificado el número de accionistas, al inicio éramos 46 y ahora 31. Los principales factores que impulsaron el cambio fueron: <ul style="list-style-type: none">• Buena suerte• Sindicato de voto• Boletaje integrado• Modernización de la flota• Incorporación a planilla
14. ¿Cómo afectaron la rentabilidad de su empresa, los cambios implementados hacia un manejo más formal y más empresarial?
El tema principal, de lejos es tener el control de la compañía. Si no hay control haces todo mal. De ahí, el boletaje integrado y la compra de flota son los factores principales. El compromiso de la directiva es el principal factor en el mediano y largo plazo. Si la empresa pasa por una mala gestión, no cumple con las amortizaciones y el banco la va a embargar.
15. ¿Cree usted que los procesos de cambio hacia una mejor gestión de las empresas operadoras se puede lograr con apoyos específicos de asistencia técnica brindados por el Estado (MTC, ATU o Municipalidades) o por la cooperación internacional?
Hay tecnología que puede resolver la problemática del transporte y también hay tecnología alemana que puede ayudar. Creer que Lima merece ciclovías es moralista, pero poco práctico. Por ejemplo, deben tener la idea que por cada bicicleta comprada tienen que ahorrar para una silla de ruedas. El proceso de poner ciclovías en Lima se está haciendo mal, por ejemplo, se hacen ciclovías cerrando una vía de autos y esto ocasiona una congestión terrible. En este caso, el transporte público masivo debería ser una alternativa. Por ejemplo, en la Av. Arequipa no hay motivación porque igual vas a estar atascado en el tráfico. El tema central de una sana gestión es el control del dinero y resolver los problemas societarios de las empresas de manera que puedan emplear las herramientas adecuadas para la gestión. El transporte si puede ser rentable y formal, y para ello tendrían que convencer a la gente y los empresarios que el transporte podría ser un negocio rentable para ellos aun cuando se formalicen, porque ellos ven a la reforma del transporte como quitarle el pan del día. El transportista piensa que la rentabilidad viene de la informalidad, y lo peor es que tiene razón porque es difícil que en el esquema donde todo el mundo no te va cumplir, elegir otro camino. Sin embargo, la rentabilidad que ellos tienen es una rentabilidad fantasma que pronto se pierde en una serie de gastos de reparaciones y otras contingencias como los accidentes.

Cuestionario para las empresas convencionales –con títulos otorgados por autorizaciones administrativas- que son casos de éxito en la transición a la formalidad y a un esquema de operación empresarial

Nombre del entrevistado: Samuel Aguilar
Empresa: Transporte Nueva América SA
Cargo: Gerente General
Fecha de la entrevista: 06/04/2022
Hora:
Preguntas
1. Su empresa ha avanzado hacia un modelo empresarial con un significativo avance en la formalidad de sus operaciones, en ¿qué momento del tiempo se inició el proceso de cambio?.
Nosotros hemos estado operando con camionetas rurales y coásters hasta el 2004. En las licitaciones de los años 93, 94 ,96 nos hicimos acreedores de 7 rutas. Por los años 2004 y 2005 ya estábamos viendo la posibilidad de algunos cambios importantes. En el año 2005 implementamos el llamado boletaje integrado. En esa época era raro implementar boletaje en empresas que operaban coásters, ya que no se podía hacer el control del boletaje con inspectoría debido a que el vehículo era pequeño y existían dificultades para inspeccionar en unidades pequeñas. Nosotros lo hicimos para ver exactamente cuánta demanda teníamos y si con la operación estábamos satisfaciendo a nuestros usuarios. En mi caso, sigo en la gerencia desde la fundación, nosotros como un total de 18 socios de las cuales 5 tenemos el 72 % de las acciones. Se trabaja con una propuesta seria y técnica, con estudio de mercado, deseos de viaje, operadores, capacitaciones. En el directorio nos hemos puesto de acuerdo en las decisiones más importantes.
2. ¿Cómo era la operación previa al inicio del proceso de cambio? Si algunos de los siguientes temas no es respondido en la pregunta 2, seguir con las siguientes preguntas
Teníamos 2 unidades que eran de propiedad de la empresa y 5 de socios. De las 350 unidades, 343 unidades eran de terceros. Dado que para poder hacer inversiones teníamos que saber cuál era nuestra demanda real. Llegamos a la conclusión de que nuestra demanda era tan fuerte que estábamos perdiendo mucho dinero. Tomamos la decisión de cambiar la tipología de las unidades, pasamos de coásters al cambio de buses de 9 y 12 metros. Nosotros, como empresa, hicimos la inversión. El directorio tomó la decisión y empezamos a operar con buses. Al tercer mes el banco ya nos estaban ofreciendo préstamos para comprar más buses, pero para llegar a esto hemos tenido que hacer muchos cambios como la implementación de boletaje, inspectoría, GPS que son herramientas que nos dieron una mayor información.
3. ¿Qué mejoras al sistema tradicional implementaron para mejorar el servicio y control de sus operaciones?
Empezamos a operar con buses de 9 y 12 metros, hicimos un cambio como la implementación de boletaje, inspectoría, GPS que son herramientas que nos dieron una mayor información. Ya por el año 2013 empezamos a trabajar con chofer-cobrador, quitamos a los cobradores ya que no tenían una buena atención al cliente y dedicarnos solamente con chofer cobrador.
4. ¿Cuántos trabajadores operaban y cuántos estaban en la planilla?
Actualmente tenemos 50 choferes en planilla y 30 que trabajan por fuera porque no les conviene estar en planilla. Para la empresa es un alto costo ya que ellos no nos entregan el 100% del recaudo, siempre hay una filtración del 10 al 15%. La SUNAFIL nos están interviniendo, nos obliga a poner a la gente en planilla aun así siendo perdida. Con ellos tenemos un contrato de asociación en participación.
5. ¿Cuánta unidades tenían (flota)?
350 unidades, (220 combis, 130 coásters). Estas fueron las unidades con las que ganamos las 7 rutas en el proceso de licitación en los años 93, 94 y 96. Hoy en día no tenemos las 7 rutas ya que hay mucha informalidad por la cual nos quedamos con 3 rutas. En esas tres rutas ahora tenemos flotas 160 unidades. 80 de 12 metros, 50 de 9 metros y 30 coásters.
6. ¿Qué características tenía la flota (tamaño y edad, principalmente)?.
220 combis y coásters de entre 10 y 15 años.
7. ¿Qué parte de la flota era de propiedad de la empresa y qué parte era de propiedad de operadores afiliados?.
Un 40% de las 160 de flota es de la empresa. Para esa flota, el recaudo es al 100 % todos los ingresos se bancarizan. Tenemos 40 unidades de flota propia y todo integrado, 120 con el tema de alquiler para el pago de vehículos.
8. ¿Si el esquema de cobro era un boletaje integrado o se cobraban comisiones a los propietarios de los vehículos afiliados a la ruta?
Antes del inicio del cambio éramos una empresa afiliadora que sólo cobraba comisiones. Actualmente tenemos boletaje integrado y eso nos ha dado acceso directo al crédito. Todos los directores estábamos de acuerdo en iniciar el cambio. Hemos tenido problemas con los terceros con los que nos son accionistas pero igual pusimos orden en toda la flota. Somos 18 accionistas, pero el resto son comisionistas. Los 18 accionistas antes del cambio tenían como un promedio de 20 unidades y la mayor parte de la flota (como 330) eran de afiliados no accionistas. Hoy estamos orgullosos de que el 40% de la flota es de propiedad de la empresa gracias a haber integrado todos los ingresos del negocio.
9. ¿Cuál era el nivel de formalidad tributaria?
Antes del proceso de cambio, los ingresos eran mínimos pues eran sólo 300 o 400 soles de comisiones mensuales por unidad. Hoy con el boletaje integrado de toda la flota se registran en la contabilidad y bancarizan el 100% de los ingresos generados por los vehículos en tiempo real. Eso genera que ahora paguemos un importante impuesto a la renta sobre las utilidades del 100% de los ingresos. Antes el impuesto a la renta era mínimo. Estamos tratando de implementar el cobro con la tarjeta electrónica y estamos instalado validadores en los buses. Al final de abril debemos haber terminado. En junio estaríamos empezando el cobro por tarjeta sin contacto.
10. ¿Cómo funcionaba el control de las frecuencias y los itinerarios de las rutas?
Antes el control sólo era de salida. Ahora con el GPS y el centro de control, el instrumento nos ayuda bastante en el tema operativo y hacemos todo lo concerniente a despachos, frecuencias y tiempos, Cada vehículo sale a una determinada frecuencia tiene un determinado punto de control de tiempo. Cambiamos básicamente tres aspectos la comunidad, rapidez y un buen comportamiento del conductor.

11. ¿Consideran que es necesario mejorar o ampliar la infraestructura existente (vías, paraderos, semáforos) para mejorar el servicio?
Definitivamente. Hay muchas pistas deterioradas, vías con soluciones antitécnicas, rompemuelles muy altos, no hay paraderos o no están debidamente señalizados. Todo el transporte regular, debe de tener un carril segregado. (
12. Después del proceso de cambio, cuáles de las variables reseñadas en las preguntas (3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11) se modificaron. Comente, por favor.
<ul style="list-style-type: none">❖ Pasamos de operar con 220 unidades de combis y 130 coásters a operar 130 buses de 9 y 12 metros y 30 coásters.❖ Pasamos de no cobrar comisiones a tener boletaje integral con inspectoría.❖ Pasamos de sólo controlar frecuencia en la salida a usar GPS.❖ Pasamos de chofer y cobrador a chofer-cobrador.❖ Pasamos de que cada unidad vea su mantenimiento a centralizar el mantenimiento de las unidades propias de la empresa.❖ No teníamos ningún chofer y ahora tenemos 50 choferes en planilla.❖ Teníamos 7 rutas y ahora tenemos 3 rutas por optimización y fusión de las rutas.❖ Pasamos de tener 2 unidades de propiedad de la empresa a que un 40% sea de propiedad de la empresa.❖ Los ingresos nos dieron acceso directo al crédito de la empresa, antes sólo teníamos créditos personales. <p>Ahora queremos avanzar e implementar el cobro con la tarjeta electrónica. Estamos instalado validadores en los buses y en junio tendremos tarjeta sin contacto.</p>
13. ¿Cuáles fueron los factores que impulsaron el proceso de cambio?
La necesidad de servir al usuario de mejor manera. Era el usuario quien solicitaba un mejor servicio. El servicio de coásters ya no daba para más sin servicio. La demanda era mucho mayor a la capacidad de las unidades del usuario, al usuario teníamos que darle comida, seguridad, y respeto factores claves.
14. ¿Cómo afectaron la rentabilidad de su empresa, los cambios implementados hacia un manejo más formal y más empresarial?.
<ul style="list-style-type: none">- El cambio de actitud de los operadores.- El cambio de actitud de los propietarios.- El cambio de actitud de ellos accionistas.
¿Cree usted que los procesos de cambio hacia una mejor gestión de las empresas operadoras se puede lograr con apoyos específicos de asistencia técnica brindados por el Estado (MTC, ATU o Municipalidades) o por la cooperación internacional?.
Para un proceso de cambio. ni la ATU, ni Municipalidad, ni SUTRAN están preparados. Las entidades públicas no tienen una visión de cómo cambiar el transporte. La autoridad no escucha al transportista. La autoridad no sabe proponer soluciones prácticas. Lo que la autoridad hace es imponer. Lo ideal es movilizar a la cooperación técnica internacional para que se proponga un modelo de cambio. La cooperación internacional puede proponer un modelo de capacitación. Las empresas deben lograr controlar todos los ingresos, mejorar la gestión de la flota y entender que se requieren especialistas para los asuntos técnicos más importantes.

14.3. Anexo 3: Entrevistas a operadores de transporte urbano

Se realizaron entrevistas a los siguientes representantes de las empresas de transporte urbano regular de las ciudades intermedias:

Nombre	Cargo	Empresa	Ciudad	Nivel
Marat Santos	Gerente General	Empresa de Transporte C-7 Paucarpasa	Arequipa	Alto
Patrick Quilca	Gerente	TransCayma S.A.C.	Arequipa	Alto
Richard López	Gerente	Unión Grau S.A.C.	Arequipa	Medio
Gregorio Coñes	Gerente	Empresa de Transporte Unión	Ayacucho	Alto
Sonia Mejía	Gerente	Transporte de Servicio Urbano y multiservicios "Jesús de Nazaret" – Ruta 1	Ayacucho	Medio
Melania Gómez	Gerente	Empresa de Transportes "Virgen de Guadalupe"	Ayacucho	Bajo
Angela Zavaleta	Gerente General y propietario de vehículos	Empresa de Transportes y Servicios Los Milagros de Monsefu S.A.C.	Chiclayo	Alto
Jose Manuel Bazán Flores	Propietario de vehículos			
Adelmo Delgado	Gerente	Empresa de Transportes Posope Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada	Chiclayo	Medio
Jose Vásquez	Gerente General	Mochica Express S.A.C.	Chiclayo	Medio
Ernesto Samuel Magaña Huancoccallo	Gerente	Empresa de Transporte Inkas Express S.A.	Cusco	Medio
Pedro Taype Chauca	Gerente	Empresa de Transporte Nueva Generación Arcoiris S.A.	Cusco	Medio
Richer Quiñones Guzmán	Gerente General	Empresa de Transporte C-4M S.A.	Cusco	Medio
Cleve Sánchez	Gerente	Express Transcondor SRL	Iquitos	Alto
Elías Sánchez	Gerente	Empresa de Transporte El Dorado	Iquitos	Medio
Diego Matta	Gerente	Empresa de Transportes y Servicios Virgen Rosa Mística	Iquitos	Bajo
Reynaldo Ramirez	Sub gerente	Empresa de Transportistas Unidos Superstar SRL	Piura	Alto
Juan Aynor Colcas Vargas	Gerente General	Empresa de Transportes 6M BUS S.A.A	Piura	Medio
Ronal Chura	Gerente General	E.T. Servicios & Transporte de Pasajeros Guadalupe S.A.	Piura	Bajo
Carlos Blas	Gerente	Nuevo California S.A.	Trujillo	Alto
Flor Nolasco	Presidenta	E.T. El Ícaro	Trujillo	Medio
Linian Avanto	Gerente	Moderno Cielo Azul S.A. S.A.	Trujillo	Bajo

Elaboración Propia

A continuación, se adjunta las transcripciones de las entrevistas a los representantes de las empresas de transporte urbano de las ciudades intermedias:

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.
Nombre del entrevistado: Marat Santos
Ciudad: Arequipa
Cargo: Gerente General de la Empresa de Transporte C7 Paucarpasa
Nivel de organización o de manejo empresarial de la operadora: Alto - Medio - Bajo
Fecha de la entrevista: 7/04/2022
Hora: 10:00 am
Preguntas
1. ¿Cuáles son los principales problemas que aquejan a su empresa?
<p>Problemas internos: principalmente es el tema que el personal que trabaja en las unidades no comprenden lo que es el SIT, siguen teniendo la visión tradicional del transporte. A pesar de haber intentado unas capacitaciones, charlas, acercarlos a la idea del SIT no ha habido éxito. Es un mínimo porcentaje de aquellos que los entienden.</p> <p>Problemas externos: básicamente la informalidad. Afecta demasiado la economía de los transportistas. Hay mucha permisibilidad que permite el municipio por la escasa fiscalización, puesto que esto está orientado al formal. Nos detienen en la ruta para preguntar cosas que ellos ya lo saben, que está en el sistema, pero es un tema que se podría hacer en las terminales. Mientras están fiscalizando a un formal, hay un informal al costado, entonces eso genera una desazón grande y es un grave riesgo, una bomba de tiempo. Todos lo que invierto y lo que gasto, y en mis narices pasa un informal y no le pasa nada. Un segundo punto son las vías, la condición de las vías es deplorable, más del 80% están en pésimo estado.</p>
2. ¿Cuántas rutas operan? ¿La empresa opera la ruta o rutas por una autorización administrativa o por una concesión? ¿Por qué considera que la población usa otros modos de transporte como colectivo o taxis y no el transporte público?
<p>Actualmente estamos operando 7 rutas, las cuales fueron otorgadas por licitación, se le asignó a cada concesionario un paquete de rutas. El nuestro estaba pasando las 20 rutas o 23, pero en el contrato de concesión se estipulaba un plan de optimización para ver qué rutas se superponían en más del 60%, y estos pudieran ser optimizadas y reducir la carga vehicular. Este proceso lo hemos estado haciendo y es por eso que tenemos solo 7 rutas ahora y estamos a la espera de acreditar 3 más.</p> <p>La principal competencia desleal es el colectivo, es un tema de Arequipa que data de años. La forma como se ha manejado el transporte en la ciudad es ineficiente; por ejemplo, me voy a una zona alejada, hablo con los dirigentes, les digo para llevar transporte y esa es mi excusa, la justificación para ir al consejo, pedir una ruta e ingresar al centro de la ciudad; pasa el tiempo y lo que ha generado es que esas empresas han dejado rutas, puntos de inicio en distintas zonas alejadas de la ciudad, pero solo lo que buscaban era llegar al centro; entonces, cuando lograban eso abandonaban los puntos de inicio. Esa costumbre ha quedado. Entonces las personas al ver los puntos alejados en los cuales las unidades no ingresan, y no ingresan porque la exigencia del SIT pide vehículos específicos, son zonas de poca accesibilidad. Entonces como una forma de protesta, los usuarios se van con un colectivo, y esto genera un enfrentamiento con el concesionario. Entonces crean una necesidad. Estos colectivos están manejados por los informales que asustan de manera que les dicen a los usuarios: "nunca vendrán los buses", "conmigo llegas más rápido". Entonces como en un inicio se han acostumbrado a tener una frecuencia de 4 a 5 minutos, y luego se les ha abandonado, se anuncia que la responsabilidad es del SIT, pero esto ha sido abandonado antes del SIT.</p>
3. ¿Por cuántos años es su título habilitante y cuánto tiempo le queda? ¿Cuántos Km tiene cada ruta?
<p>Fue otorgada por 15 años y ahora estamos en etapa pre operativa. No tengo el dato de kilometraje a la mano, pero si lo tengo. Para darle un alcance, nuestra ruta va desde Paucarpata hasta la zona de Zachaca en Huarmillo; otra ruta va hacia la zona de Polo Norte; otra ruta hasta el sector Alto Libertad en Cerro Colorado.</p>
4. ¿Cuántas unidades tiene la flota? ¿De qué tamaño son las unidades? (combi, coáster o micro=autobús). ¿Cuál es la antigüedad de la flota? ¿Cuántas unidades tienen más de 10 años? ¿Cuántas más de 15 años?
<p>Estamos sobrepasando los 230 vehículos. El 95% de unidades son de tipo M3; tenemos un pequeñísimo número, cerca de 9 unidades que son tipo M2 que llegan a una zona inaccesible y es muy difícil ingresar con una unidad grande. De la flota, ninguna unidad excede de los 20 años, porque todas las unidades están acreditadas o están en proceso de acreditación, no hay una sola unidad que tenga más de 20 años de antigüedad. Con más de 10 años debe ser un 20% de la flota.</p>
5. ¿Qué porcentaje de la flota es de propiedad de la empresa titular de la ruta? De no ser propietarios de buena parte de la flota, ¿Tienen planeado ser los dueños?
<p>Con el tema del SIT, y sobre todo en la etapa de pre operación en la que nos encontramos, lo que se buscaba era que se tome lugar como empresarios. El transporte tradicional en Arequipa era una especie de cooperativa o asociación, porque cada propietario llevaba su unidad y formaba su empresa. Antes del SIT, en Arequipa nadie tenía unidades de la empresa. Solamente nosotros, lo que era antes "Señor de la Amargura", tuvimos unidades a nombre de la empresa. Y ahora tenemos 3 o 4 unidades a nombre de la empresa. Acá estamos brindando el servicio escolar gratuito, este servicio lo podemos hacer con las unidades que son de la empresa. Dos unidades que están ingresando a una parte de Paucarpata que es una zona un poco complicada y está plagada de informales; entonces una forma de ingresar y que conozcan el SIT, es brindar el servicio que estamos brindando. Recorremos un tramo en dos unidades, en horario de 7:10 y 7:20 y recogemos a todos los escolares de forma gratuita.</p> <p>La idea es apuntar a que las unidades sean de la empresa, pero eso es un temor del transportista, porque ellos piensan que ese proceso implica que la empresa se va apropiarse de sus vehículos, es un temor que ha sido generado por informales. Incluso para la firma del contrato de vinculación, muchos se rehusaban a firmarlo justamente por ese tema, porque creían que en el contrato se ponía el carro a nombre de la empresa. Ese discurso lo han manejado los informales bastante bien; pero no hay nada de eso. El que la empresa tenga sus vehículos y que está a nombre de la empresa es el proyecto que tenemos que llevar adelante.</p>
6. ¿Los ingresos de la firma se basan en el cobro a los pasajeros o cobro de comisiones a los propietarios de los vehículos?

¿La retribución tiene algún otro esquema?
Los ingresos netos de la empresa vienen por el lado de las unidades que son de la empresa, en el caso de los demás es una especie de control que se paga para el gasto operativo de la empresa. Pero el tema de los pasajes, es ganancia de cada propietario de la unidad. Estos propietarios hacen un cobro semanal de la ruta, por el momento es mínimo, justamente porque la concesión que tenemos es una de las dos que más presencia de informales tiene. Si usted tiene al lado al informal, y usted quiere formalizarse, tiene que comprar un seguro contra terceros que son alrededor de 600 soles, SOAT, pintar el vehículo, tener las características y encima pagar por la ruta; y a lado no hacen nada de eso. Entonces para nosotros es un perjuicio económico porque no podemos cubrir los gastos que ha tenido la empresa para adquirir esta concesión, esto por el tema del documento. Aparte que el transportista es lógico, si voy a pagar caro, lo hago pero que me garanticen que voy a tener la ruta libre. Es igual que cuando el pasaje sube, no debería subirse, si no hubiera informales y el SIT realmente fuera integrado, todas las unidades tendrían una ganancia económica muy superior. Pero si lo seguimos manejando con el transporte anterior, son 27 rutas, y cada ruta tenía 40 carros, esto es absurdo cuando puedo manejar estas rutas con menos carros y con menos rutas porque algunas se superponen. Con esto puedo mantener el mensaje. Si meto 400 carros donde van a competir todos contra todos, obviamente van a tener que subir el pasaje; pero no se da la visión del SIT, tenemos al informal y la autoridad no aplica la fiscalización como debiera. Por eso, todo sube.
7. ¿Cuentan con un sistema de control de las operaciones de la flota? ¿Operan con programación de frecuencias para la gestión de flota?
Sí, tenemos un sistema de GPS. Hay un rol diario que se establece para que las unidades puedan salir a trabajar, se mantiene una frecuencia según lo establecido en la acreditación de la ruta. Cuando acreditas una ruta se hace un estudio de cuanto kilometraje tiene la ruta, cuánto tiempo debe demorar, con qué frecuencia debe salir y cuantas unidades se necesitan. Entonces en base a ese estudio es que manejamos la frecuencia de las unidades.
8. ¿Cuenta con sistema de control de mantenimiento preventivo?
En la etapa pre operativa no nos exigen tener un patio de control. En nuestro caso particular, nuestras rutas parten de distintos puntos, por eso no podemos tener toda la flota en un solo lugar. Tenemos algunos puntos de control de llegada o de partida que no califican como patios tal cual, algunos sí. Pero no tenemos un sistema de prevención, que pasen el checking de las unidades de forma correcta. Estamos en la búsqueda de encontrar un solo punto de donde la mayoría al menos pueda partir y entonces se pueda generar ese espacio, incluso un grifo surtidor o para cambio de aceites. El mantenimiento que se realiza a las unidades está bajo responsabilidad de cada propietario. Nosotros tenemos un control sobre el tema de revisiones técnicas, donde podemos monitorear eso constantemente, para que el vehículo al haber pasado la revisión técnica pueda tener las condiciones necesarias para que pueda salir. Además, hacemos revisiones técnicas periódicas sobre el estado del vehículo en el salón, para que se dé de buena manera el servicio al usuario.
9. ¿Operan con un sistema de boletaje integrado? ¿Usan un sistema de cobro manual o electrónico? De ser manual ¿Planean implementar uno electrónico en el futuro?
Todavía no tenemos boletaje integrado. Hicimos dos pruebas con distintos operadores que nos ofrecieron este servicio, pero hay un tema del contrato de concesión. El boletaje que se genera de las unidades debería ir a un fondo común y ese fondo tiene que ser bancarizado y la municipalidad tiene que tener una licitación. Pero individualmente varios concesionarios estamos viendo la posibilidad de implementar eso por nuestra cuenta. Porque se debería hacer con todos, pero eso no se da por parte de la municipalidad. Pero nosotros ya hicimos una prueba al respecto que resultó interesante porque nos permitió conocer al detalle y sin ningún tipo de fuga el ingreso de las unidades. El costo en su momento y llegó la pandemia superaba lo que podíamos pagar. Ahora el tema tecnológico ha avanzado y los costos de implementar un sistema de boletaje han bajado.
En el cobro electrónico hay dos partes; la primera es a propiedad de los vehículos, lo que vamos a probar, lo vamos a hacer con las unidades de la empresa, porque el propietario del vehículo no entiende el SIT. Si las unidades no están a nombre de la empresa es difícil. El segundo tema es que, si no lo hacen todos, genera un problema de la población y que puede ser beneficiarios para los informales, porque basta que uno no pueda, los informales alegaran a un discurso en contra nuestra.
10. ¿Cómo se encuentra la empresa financieramente? ¿Pueden acceder a créditos a costos razonables? ¿Cuentan con un sistema adecuado de contabilidad?
Por el tema de la pandemia y la situación que se dio en Arequipa, que fue la única ciudad donde se cerró el transporte y en ese momento, ni siquiera se pudo acceder a los préstamos de reactiva Perú, porque la evaluación que daba era de una empresa que pueda revertir la situación en la que estaba, pero al haberse cerrado el transporte no se podía. Ahora, no estamos pensando ver temas de crédito porque estamos viendo algunos temas de operatividad de la empresa, pero por algunos compañeros entiendo que si han mejorado un poco la situación dado que la presencialidad se está reestableciendo y puede garantizar una retribución. También contamos con un contador porque el contrato lo exige. También tenemos el manejo de los estados financieros.
11. ¿Cómo es el control de sus ingresos por día de trabajo y por unidad de trabajo?
El pago a la empresa es semanal. Los propietarios de cada vehículo si lo ven por día de trabajo.
12. ¿Implementan política de género para la presencia de mujeres entre los trabajadores de la empresa?
En nuestra concesión, el promedio de personal femenino abarca el 30%, principalmente en el área de la cobranza. Si tenemos conductoras femeninas, hay algunas, pero es un grupo muy reducido.
13. ¿Realizan capacitaciones y/o acompañamientos sobre seguridad vial y respeto a usuarios vulnerables?
En tiempo de pandemia se estaba optando por la forma virtual; sin embargo, de alguna manera nos dimos cuenta que no era la forma más óptima de dar estas capacitaciones. El tema del transportista es un tema muy complejo que abarca muchísimo más que simplemente el servicio. El transportista trabaja de 14 a 16 horas diarias, su jornada es extenuante como para dedicarse a otra cosa, entonces incluso un tema de lectura es un tema que es casi imposible. Entonces cuando se habla de una capacitación, por lo general, se reúnen y hablan de temas de la ruta: "que ese carro me chocó", "me planchó". Pero un tema de capacitación de querer formarse como mejores transportistas o mejores conductores, o mejores cobradores, no va por ahí porque ellos viven el día a día. Entonces cuando se dieron las capacitaciones virtuales, muchos de ellos ni siquiera estaban familiarizados con eso, la primera vez ni siquiera sabían apagar el micro, era un tema bastante complicado. Algunos querían capacitaciones presenciales, pero cuando se les convocaba era otro problema, porque algunos viven lejos, venir para escuchar una charla es complicado. Estamos viendo formas, quizás solo por grupos. Estamos viendo un esquema de capacitación que puedan generar empatía, quizás generar grupos interesados. Durante la pandemia había capacitaciones

<p>quincenales, pero conforme se daban dando, la asistencia también se iba reduciendo. Al inicio las capacitaciones eran dadas por mí, porque yo participé en un curso de formadores dado por GIZ que duró cerca de 4 meses, eran 5 o 6 módulos. Había un proyecto de generar una red de capacitadores, pero no se concretó porque en el transporte hay temas tan diversos que nos olvidamos de lo principal, pero ni bien concluimos el curso iniciamos las capacitaciones.</p>
<p>14. ¿Cuál es la situación tributaria?</p>
<p>Actualmente contamos con un contador que es el que lleva las cuentas para pagar a la SUNAT. No tenemos problemas en el pago de impuestos</p>
<p>15. ¿Cuál es su visión empresarial? ¿Qué planes a futuro tiene la empresa?</p>
<p>Particularmente la visión que tengo sobre la empresa es que la fuerza laboral es la que mueve la empresa; entonces si descuidamos eso no podemos hacer ningún proyecto. Si la fuerza laboral puede tener mejoras en su capacidad de ingreso y en su jornada laboral, yo creo que ya podemos dar un gran salto hacia la modernidad de cualquier tipo de cosa, porque si nosotros llegamos a tener un personal en planilla con sus derechos laborales que comprendan que su jornada laboral es de 8 horas y que el tiempo restante es para que ellos puedan formarse, estamos generando un impacto no solo en la vida de ese transportista, sino también en su entorno, en su familia. Y hasta podemos lograr que el ser un conductor de un transporte sea visto como una profesión real, como un trabajo de verdadero servicio a la comunidad. Yo creo que, logrando ese objetivo, porque lograr que los vehículos sean de la empresa o modernizándolo viene por descontado, porque si nosotros vamos a priorizar que la flota sea de la empresa implica buscar financiamiento, que la concesión sea rentable, son problemas más complejos que si primero no se soluciona el tema de la fuerza laboral va ser más difícil. Es más complejo querer como empresario mover tu solo, cuando sabes que a pesar de los que están contigo, están contigo por la fuerza; entonces cuando quieras tomar una decisión, todos te van a seguir.</p>
<p>16. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? ¿Qué porcentaje de ellos está en planilla? ¿Qué beneficios reciben sus trabajadores en planilla?</p>
<p>Como trabajadores propiamente de la empresa que estén en planilla llegamos a 12 más o menos, porque los demás trabajadores tienen relación directa con los dueños. Algunos, choferes y cobradores de los vehículos de la empresa están dentro de los 12 trabajadores, esto por un tema de disponibilidad del personal, porque en la pandemia, la mayoría de los conductores migro a otras oportunidades y nos es difícil conseguir personal.</p>
<p>17. ¿Existe una política empresarial respecto al trato que deben recibir los pasajeros y promueven esta con los choferes?</p>
<p>Con el buen trato a los pasajeros se incide constantemente ya sea por grupos de WhatsApp, redes sociales, con las reuniones periódicas que se tienen con el personal; sin embargo, ese tema se manifiesta correctamente cuando el personal es único, cuando el chofer cumple la labor de cobrador y conductor, esto se complica más cuando hay un cobrador como tal, incluso cuando son mujeres, porque hay una relación directa con los pasajeros. Los cobradores gritan: "sube", "arranque", "pare"; entonces el pasajero ya lo toma a mal y cuando hay conductor-cobrador, el trato es más respetuoso porque él no puede estar en ese plan del cobrador como tal. Entonces esa parte nos ha ayudado bastante y hay una mejor imagen de un transportista y tiene que estar atento.</p>
<p>18. ¿Qué asistencias técnicas podrían brindar el Estado (Promovilidad-MTC o las Municipalidades) para mejorar la organización, operación, rentabilidad y formalidad de las empresas?</p>
<p>Ahorita en Arequipa ya se está avanzando en la implementación de contratos de concesión, hay 10 empresas ganadoras. Las empresas pequeñas son informales y no creo que estas quieran una capacitación o asistencias técnicas. La demanda de la empresa como tal que se debe brindar a los que forman parte de la empresa, a los transportistas como tal, asistencias técnicas en el rubro empresarial, no estrictamente la parte operacional: el trato al público, el respeto. Otro tipo de asistencias sería a los propietarios para que comprendan que la parte empresarial implique una visión mayor, no solo ver las frecuencias y las ganancias, sino se tiene que ver un paso más para mejorar el transporte de Arequipa. Lo que se mejore en el transporte repercute en la mejora de toda la ciudad. Si hubiera capacitaciones en esos temas sería fundamental, sería una parte crucial para llevar adelante el transporte público.</p>

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.
Nombre del entrevistado: Patrick Quilca
Ciudad: Arequipa
Cargo: Gerente de la Empresa de Transporte Transcayma
Nivel de organización o de manejo empresarial de la operadora: Alto - Medio - Bajo
Fecha de la entrevista: 16/03/2022
Hora: 11:00 a.m.
Preguntas
1. ¿Cuáles son los principales problemas que aquejan a su empresa?
<p>La empresa gana una de las concesiones: la C3. Es la única empresa que manejo, fui contratado también por la unidad de negocio C10 de Mega Bus, pero es una empresa que tienen el 8% del total de las acciones, soy director ahí y es la única relación que tengo. En C3 soy líder y en C10 soy parte. Todo el negocio es con concesiones en Arequipa. En caso de la C3, los problemas externos se dan con la reforma del transporte, pues implica empezar a poner al personal en planilla y que la empresa empiece a manejar el flujo del dinero, nosotros debemos de tener alrededor de 50 conductores en planilla con declaraciones en promedios mensuales sobre los 200 000 soles. Una vez que el personal ingresa a planilla inicia la lucha por parte de la empresa en buscar la eficiencia. Eficiencia que es imposible de lograr porque, por ejemplo, al día tenemos aproximadamente entre 1 hora y media a 2 horas por conductor de horas extras sin necesidad que estas horas extras sean en operación sino simplemente en esperas por temas de congestión vehicular o tráfico. Entonces al tener una velocidad comercial tan baja la planificación de temas laborales y sobre costos es muy compleja y muy difícil, obviamente esto también repercute en la competitividad del servicio porque no podemos darle lo que el público más quiere que es la velocidad. Ahora con el inicio de las clases escolares, la velocidad comercial ha caído sobre menos de 13 km por hora, entonces esto es muy complicado y ya</p>

se les ha planteado algunas salidas y soluciones a las municipalidades. Por ejemplo, donde estoy en el distrito de Caima, se le planteó con la data que tenemos con el GPS, hacer algunas modificaciones sin necesidad de construir, no se necesita hacer cambios viales, pases a desnivel ni nada de ello, y esos cambios funcionan si la autoridad nos escucha, funcionan muy bien para todos. Nosotros compartimos nuestra data, pero no lo utilizan para nada, no lo coordinan con la PNP y el manejo de la congestión no se ve como prioridad para la mejora de la competitividad vehicular del servicio de transporte urbano.

Antes del inicio de clases, la velocidad estaba en 15 km por hora. Cuando empezaron el proceso de licitación del SIT en el 2010-2012, la velocidad comercial en Arequipa estaba sobre los 18 km por hora, normalmente cualquier ciudadano llegaba a su trabajo desde cualquier punto en media hora, ahora uno llega en media hora en taxi, pero en bus se llega entre 45 minutos a 1 hora y esto no lo entiende la municipalidad. El principal problema que afecta es la velocidad comercial. Me hicieron caso en el distrito cabecera que es CAYMA, pero no en el provincial; nosotros le presentamos el proyecto a los alcaldes, a todos, pero no nos hacen caso. Simplemente les hemos pedido que en una zona hagan segregación con conos, que incluso les hemos propuesto comprar los conos y poner un personal y que ellos pongan los inspectores y determinen a través de un documento que es la municipalidad la que está haciendo la segregación de acuerdo a lo que establece el reglamento de tránsito. En ese tramo de congestión nos podemos demorar entre 10 a 15 minutos. La solución que se proponen son casi siempre esas pequeñas soluciones de gestión del tráfico, esto porque la construcción de infraestructura vial es muy compleja, cuesta y toma su tiempo.

2. ¿Cuántas rutas operan? ¿La empresa opera la ruta o rutas por una autorización administrativa o por una concesión? ¿porque considera que la población usa otros modos de transporte como colectivo o taxis y no el transporte público?

Tenemos 6 rutas, las cuales fueron ganadas por concesión. En Arequipa no hay taxis colectivos, lo que hay son las llamadas "loncheritas" que son combis pequeñas. Yo no siento que la competitividad nuestra este ahí, porque nuestra competitividad mejoraría mucho si nuestra velocidad termina siendo sobre 18 km por hora y si volvemos a esa velocidad, si nos ordenamos, si paramos cada 300 metros o cada 250 metros y tenemos un movimiento rápido, la misma población va pensar que el transporte público es más rápido que el colectivo y esto va a aumentar nuestra demanda y por ende nuestros ingresos. Si bien tengo competencia con las loncheritas, mi problema principal es la velocidad comercial y que en algunos paraderos pongan exclusividad de conos. En caso el del taxi, pese a que hay 30 000 taxis y que los precios han caído, sigue siendo más caros que el transporte público.

3. ¿Por cuántos años es su título habilitante y cuánto tiempo le queda? ¿Cuántos Km tiene cada ruta?

La concesión se suscribió el 2 de enero del año 2018, y es por 15 años. El Poder Judicial a través de una sentencia del Juzgado Constitucional de Arequipa y una medida cautelar, le ordenaron a la municipalidad la suspensión de la ejecución de los contratos, desde el 2018 hasta setiembre del año 2019. Recién en septiembre del año 2019 a través de un proceso de conciliación entre los concesionarios y la municipalidad con la intervención de un amigable componedor, es que hemos podido señalar que hasta que se den las adendas del caso se den riendas nuevas a los contratos de concesión luego que la segunda instancia se levantara el proceso. Eso quiere decir que el plazo se cuenta desde setiembre del año 2019, y aun no se ha resuelto el tema de la pandemia porque Arequipa fue una de las únicas ciudades del Perú que paralizó totalmente el transporte público aproximadamente 5 semanas. No han compensado esas 5 semanas y aun es un tema en discrepancia con la municipalidad.

Nos han dado 22 rutas en pre operación, de esas 22 rutas van a quedar 9 aproximadamente porque esas 22 se superponen muchísimo, casi en un 100%, entonces haciendo un plan de optimización quedan 9 y actualmente estamos operando 6. Esas 6 rutas en promedio tienen entre 32 y 34 km de distancia. Al pasar de 22 rutas a 6 ya superamos la superposición, es lo que hemos hecho en nuestra cuenca y no tenemos problemas en la toma de decisiones. Aquí tenemos un directorio que permite, que en el caso mío como gerente pueda tomar decisiones respecto a ese tema de manera muy vertical. Entonces hemos inducido en varios casos las superposiciones y podemos decir que en varios casos el planteamiento nuevo de rutas nos ha ido bien, nos ha permitido sobrevivir con la tarifa que tenemos el día de hoy en Arequipa. Esto no afectó a la población porque utilizamos una estrategia muy particular, cuando inicio el proceso de reforma y suscribimos el proceso de concesión, muchos se pusieron en contra de nosotros por hacer algún cambio o modificación, entonces nosotros sin hacer mucho altercado hemos tenido bastante trabajo social, por ejemplo, en pleno COVID recogíamos a los ancianos de su casa y los llevábamos al centro de salud para vacunarlos y los volvíamos a llevar a su casa; y no solo eso, sino también ponemos cámaras de seguridad, incluso hemos hecho películas para niños más alejados, salas de cine, hacemos muchísimas actividades y eso nos ha permitido a tener llegada social o llegada con muchos dirigentes que nos han permitido plantear las propuestas que tenemos. Cuando hicimos esta optimización de rutas no utilizamos publicidad, lo que si nos funcionó es que hicimos todo este proceso en periodo de pandemia; es decir, utilizamos las disposiciones del estado para reorganizar todo y todo fue aceptado muy sencillamente por la población porque estábamos en pandemia. Habiendo transcurrido la pandemia, mantenemos el estatus quo que implementamos en ese periodo.

4. ¿Cuántas unidades tiene la flota? ¿De qué tamaño son las unidades? (combi, coáster o micro=autobus). ¿Cuál es la antigüedad de la flota? ¿Cuántas unidades tienen más de 10 años? ¿Cuántas más de 15 años?

En el distrito de Cayma éramos vistos como el peor distrito de transporte de Arequipa. Hasta el año 2016 había puras combis, vehículos de categoría M2, no había ni un solo coáster, ni un solo bus; esa es la razón por la que en Cayma tenemos los vehículos más modernos. Podemos decir que casi un 80% de la flota debe ser de fabricación del año 2016 para arriba, aquí me refiero a vehículos de categoría M3, que son alrededor de 100 vehículos de los cuales aproximadamente 60 son de 9 metros y los 40 son vehículos de 7 metros. Tenemos vehículos de 2 puertas. Además, tenemos 70 vehículos de categoría M2; es decir, combis. Nos vinculamos a la concesión porque el contrato nos lo permite en la etapa pre operativa. Esto es muy razonable porque si no fuera así lo tendríamos en contra nuestra, esto nos ha permitido reorganizar el sector. En total tenemos 170 vehículos.

5. ¿Qué porcentaje de la flota es de propiedad de la empresa titular de la ruta? De no ser propietarios de buena parte de la flota, ¿Tienen planeado ser los dueños?

Ningún vehículo es de la propiedad de la empresa, trabajan con nosotros a través de un contrato de arrendamiento que establece el contrato de concesión en esta etapa. La propuesta técnica que envió cada concesionario en la propuesta establecida en el plan de negocios establecía un cronograma de renovación. En la etapa de pre operación era un 20% y de acuerdo a lo que haya propuesto cada cual. Al año 5 de operación efectiva debemos tener un 100% de flota renovada a nombre de la empresa, ya no va ser a nombre de un tercero porque van a tomar el nombre de bienes de la concesión. Entonces bajo ningún contexto puede ser bajo arrendamiento o bajo

leasing u otro tipo de modalidad. Nosotros ya estamos haciendo las coordinaciones para adquirir flota propia.
6. ¿Los ingresos de la firma se basan en el cobro a los pasajeros o cobro de comisiones a los propietarios de los vehículos? ¿La retribución tiene algún otro esquema?
<p>Con 50 de los vehículos nosotros manejamos el flujo con aproximadamente ingresos de 200 000 soles mensuales. El inconveniente es que ya no tenemos cobradores y al no tener algún tipo de validador y de conteo de pasajeros igual sigue habiendo merma por el lado de los conductores. Por ejemplo, el día de hoy por la mañana acabo de determinar algunas negociaciones con el señor Abel Romero Galvez (de Abexa), entonces estamos resolviendo temas con él para poder poner los validadores en los vehículos y tener el conteo real de los pasajeros. Con 50 vehículos controlo el boletaje y con los demás 120 se cobra comisiones, podría decirse que es un periodo intermedio, en el cual estamos pretendiendo que ellos se incorporen al modelo, pero para hacer eso necesitamos demostrar que el modelo que manejamos el flujo del dinero es mucho más eficiente que el modelo de arrendamiento a un tercero, a un conductor u otro. Para ello se necesita comprar maquinas validadoras, instalarlo y tener un software asociado.</p> <p>En el año 2018, al día siguiente del inicio de la concesión, nosotros compramos 30 validadores para colocarlos en los vehículos (con Abexa) y cuando le comunicamos a la municipalidad, ellos señalaron que la concesión no iba a arrancar hasta que mediante consejo lo regulen. Y efectivamente en sesión de consejo del año 2018, la concesión se reguló como si se tratara de una autorización, incluso generó un TUPA (Texto Único de Procesos Administrativos), a raíz de eso tuvimos una pérdida porque esos equipos lo sacamos a crédito, lo cual el día de hoy estamos recuperando, felizmente si son posibles de recuperar. El gerente de transportes de ese entonces nos dijo que para él la concesión no iniciaba al día siguiente de la firma de la concesión sino el día que el consejo municipal mediante una ordenanza municipal regule la pre operación. Durante el proceso judicial se llevó también un proceso administrativo, la sesión de los regidores en pleno a través de sesión de consejo municipal, promulgaron una ordenanza municipal que regulaba la pre operación del Sistema Integrado del Transporte de Arequipa, inclusive le generaba un TUPA. Con el ingreso del nuevo alcalde en el año 2019 derogó esa ordenanza, esto en papeles porque en realidad el daño ya está generado. Se supone que presentar validadores en pleno proceso electoral debería ser un boom para el alcalde que estaba buscando ser elegido para ser presidente regional (esas veces era Alfredo Zegarra), pero ni siquiera asistió a la inauguración de los validadores, ni siquiera vino ningún funcionario. La inauguración la hicimos con el alcalde distrital.</p>
7. ¿Cuentan con un sistema de control de las operaciones de la flota? ¿Operan con programación de frecuencias para la gestión de flota?
<p>Abexa también nos provee su plataforma que se llama Abexa Cloud, y a través de ese sistema, nosotros hacemos toda la administración de la flota. La información la envía el GPS que nosotros tenemos dentro de los vehículos y la plataforma que ellos han generado tiene distintos módulos. De esta manera sé que los buses están cumpliendo una frecuencia. Estamos colocando cámaras en los vehículos, pero no tenemos una forma estructurada, por eso es que estamos negociando con Abexa para recuperar los equipos porque esos equipos si permitían contar los pasajeros. Ahora, la planificación es un poco a ciegas. Cuando trabajamos en hora punta reducimos la frecuencia hasta de 4 minutos y en hora valle la subimos a 6 minutos y la subimos un poco más los sábados y domingos. Nosotros tenemos personal de piso, ya no tenemos cobradores. Este personal de piso está ubicado en varias partes del distrito, ellos hacen el servicio de atender un poco a los usuarios en los paraderos donde hay mayor concentración de gente, ellos son los que nos dan la información de los vehículos, hemos generado en algunas zonas del distrito algunos paraderos intermedios que son como circuitos cortos. No hay necesidad de verificar recorridos a través del personal de piso porque eso se hace a través del GPS y el GPS tiene alertas automáticas y las despachadoras que son otras personas que tenemos en el patio tienen varias pantallas que pueden monitorear no solo cambios de ruta sino también excesos de velocidad u otros.</p> <p>Hemos desarrollado 2 aplicativos, uno que nos lo dio Abexa (DGUIO), y otro que desarrollamos con los alumnos de ciencias de la computación de la UNSA en Arequipa, que son aplicativos al usuario, entonces estamos tratando de promoverlo, pues brinda la ubicación de su vehículo y pueden ver qué ruta tomar para llegar a su destino. La municipalidad no nos ayudó a promocionar eso, todo lo hemos hecho nosotros solos. El GPS está colocado en todos los 170 vehículos, sino que con Abexa trabajamos con los vehículos que nosotros controlamos, y el resto trabaja con un proveedor local pero que tiene una plataforma similar.</p>
8. ¿Cuenta con sistema de control de mantenimiento preventivo?
<p>Cuando iniciamos la concesión alquilamos un patio de 1300 m², donde quisimos instalar un pequeño taller que ha estado funcionando para los 50 vehículos. Pareciera que la pandemia ha sido una desventaja y una ventaja en otras porque justo en la pandemia, con una asociación hemos logrado tener un patio de aproximadamente 11 000 m² y nos hemos trasladado a esa zona (es a espaldas del Chachani - Los portales de Arequipa), pero ahí hemos instalado nuestras oficinas administrativas y hemos construido un área para mantenimiento. Lo que inicialmente estamos haciendo es mantenimiento preventivo como cambio de aceites, engrase de vehículos, lavado de chasis, cambio de algunos líquidos, cambio de pastillas, ver los frenos, ese es el mantenimiento que realizamos. En cuanto a mantenimiento correctivo pretendemos hacerlo, pero eso requiere un poco más de inversión y lo principal que es el factor humano que es complejo. Esto lo hacemos con los 50 buses. Siempre hay inconvenientes, lo ideal es tener un grifo, y hemos hecho convenio con el grifo REPSOL que nos da a precios bajos, con los 50 no tenemos inconveniente, pero el resto se resiste.</p>
9. ¿Operan con un sistema de boletaje integrado? ¿Usan un sistema de cobro manual o electrónico? De ser manual ¿Planean implementar uno electrónico en el futuro?
Hay sistema de boletaje solo en 50 unidades.
10. ¿Cómo se encuentra la empresa financieramente? ¿Pueden acceder a créditos a costos razonables? ¿Cuentan con un sistema adecuado de contabilidad?
<p>Nosotros estamos tratando de llevar a cabo créditos de dos formas; primero con el Scotiabank en donde colocamos todo nuestro dinero, realizamos nuestros pagos y todo lo demás, quienes no entienden mucho la forma del transporte público y al día de hoy me ofrecen créditos con un máximo de 3 años por el tema de la pandemia y con tasas al 18% porque hago el movimiento ahí. Eso es totalmente inviable porque haría que mi flujo de caja estaría presionado, pero ellos si quieren ofrecerme créditos para flota bajo la modalidad de leasing, entonces me pidieron una serie de documentos y esto trate de hacerlo la semana pasada. Por otro lado, estoy en coordinaciones con DIVE MOTORS porque ellos tienen una flota recuperada que puede trabajar con nosotros. Entonces, estoy haciendo coordinaciones directamente con el proveedor de vehículos y también con el banco. La concesión dice que la flota puede ser del 2008 en adelante. La idea es comprar vehículos o más nuevo posible, si fuera del 2022 sería mucho mejor. Los vehículos antiguos por sus mismas</p>

características consumen mucho combustible, son obsoletos, más cuesta repararlos que comprar uno nuevo.
11. ¿Cómo es el control de sus ingresos por día de trabajo y por unidad de trabajo?
Hemos contratado personal administrativo, y lo hemos distribuido de la siguiente manera: Yo como gerente general tengo 3 personas que me ayudan, primero la secretaria de la empresa que es quien me ayuda a hacer casi todo; luego tenemos un jefe de operaciones y una jefa de personal. Con ellos 3 administramos toda la empresa. La jefa de personal tiene su asistente por lo que nuestro cuerpo administrativo ha crecido; lo que hacen ellas es boletear diariamente porque generamos boletas electrónicas y eso se hace de manera diaria. Entonces las 50 unidades cuentan con boletaje integrado. En caso de los 120 buses restantes, su vinculación es muy alejada, más que un tema de comisión. Nosotros somos la única empresa de Arequipa que nunca ha cobrado ni cobrara minutos atrasados ni nada de esas cosas, no vendemos cupos. Sus pagos cubren el control y GPS, pero ellos están en las zonas donde hay mayor informalidad, donde no hay control del tráfico y donde es muy difícil demostrar las deficiencias con respecto a los ingresos del transportista. Yo pienso que esto va caminar mucho más rápido y si hubiera apoyo del gobierno con subsidios caminaría mucho más rápido. Lo que hacemos con estos 120 vehículos es que ellos paguen su control (personas que estén entre las 5 y las 10 de la noche monitoreando la plataforma) y su GPS, por ejemplo, hacen desinfección por el tema de la pandemia. Incluso los que no administramos ya no tienen cobradores, entonces se contrata personal para que pueda limpiar el carro cada vuelta, entonces entre ellos cubren entre todo y pagan el salario de esa persona. Si la administración hubiera recibido el ingreso del pago que los propietarios hacen por el derecho de utilizar las rutas de la concesión, no hubiésemos podido transformarnos de combis a buses.
12. ¿Implementan política de genero para la presencia de mujeres entre los trabajadores de la empresa?
Estamos elaborándolo. La mayoría de nuestro personal administrativo; es decir, un 80% son mujeres. En cuanto a conductores, el 100% son conductores hombres, pero si nos gustaría desarrollar esa política. De hecho, el lugar donde alquilamos el patio se llama "Asociación mujeres con esperanza", y la idea es fomentar con ellas entrenamiento de conductoras mujeres. Con respecto al tema del personal, también tenemos una persona con carnet amarillo, que es una persona con discapacidad que nos apoya. Estamos viendo la manera de construir todos estos requerimientos como el tema del fomento del trabajo de ambos sexos.
13. ¿realizan capacitaciones y/o acompañamientos sobre seguridad vial y respeto a usuarios vulnerables?
Siempre hacemos capacitaciones. El día de hoy tenemos una a las 7:00 p.m. Siempre intentamos que nos acompañen la municipalidad. Las capacitaciones la hacemos por ejemplo en el trato al usuario nosotros mismos o también contratamos algunos profesionales como psicólogos o invitamos a la policía, etc. Nosotros suscribimos un convenio con el "Centro de Salud de Buenos Aires" y con ellos poníamos carros a disposición del centro de salud que iban a recoger a los ancianos a sus casas, lo llevábamos al vacunatorio y los volvíamos a llevar a sus casas. También cuando hacen vacunación de los perritos llevamos al personal de vacunación lo llevamos por todo el distrito. La relación con los usuarios vulnerables es mínima. Como son solo conductores y están separados con policarbonato, por la ordenanza de la municipalidad, el contacto es mínimo. Pero siempre se les manifiesta que deben tener un trato especial y que cuando tienen un carnet amarillo no deben cobrarles pasaje. En los carros puse mi numero para quejas y sugerencias, y pues no he tenido quejas de personas con discapacidad, las quejas son de otros usuarios en otras circunstancias.
14. ¿Cuál es la situación tributaria?
Podría decirse que no tenemos problemas con la SUNAT. El hecho que los pasajes estén exonerados de IGV y estén exonerados de crédito fiscal, en realidad podría decirse que no es un problema porque hacemos una declaración en la SUNAT. El sistema de transporte en Arequipa al tener mucha oposición, entonces nos cae el Ministerio de Trabajo, la SUNAT, INDECOPI. A raíz de eso el funcionario nos señalaba que no tenemos facturas de venta y que nuestra actividad estaba exonerada del IGV porque era transporte público, pero él insistía que por ley ellos tenían que devolvernos ese dinero si es que no se podía compensar a través de las facturas que nosotros emitíamos. Ese tema se resolvió, pero es un asunto complejo y no nos devuelven el IGV. Nosotros pagamos el IGV completo, pero como emitíamos boletos no podíamos deducirlo, funciona como una forma de renta. Bajo un esquema de concesión sería lo menos conveniente el hecho de comprar gasolina en el mercado negro; esto porque uno en realidad tiene que intentar facturar todo.
15. ¿Cuál es su visión empresarial? ¿Qué planes a futuro tiene la empresa?
El transporte público debe mejorar la imagen, si eso sucede va hacer que el bus se convierta en una unidad productora, de la cual no solamente se pueda explotar el tema de los pasajeros, sino también se podría explotar el tema de la publicidad, ya que hemos colocado unos televisores en algunos carros y estamos empezando a hacer un piloto, en donde vender publicidad sería algo genial y sería algo que pudiese compensar las pérdidas que tenemos, esto de alguna manera ayudaría muchísimo pero para eso tiene que mejorar la imagen para que grandes marcas quieran trabajar con nosotros. De hecho, el que tiene un eje fundamental es la autoridad, tanto la policía como la municipalidad provincial de Arequipa; ellos son los que tendrían que modificar o vislumbrar el panorama para que pueda mejorar la competitividad del transporte público, y para eso también se necesitan mejorar tiempos. De ahí mejorar el tema operativo, tener grifos y otros, capacitación del personal, generar recurso humano que conozcan de que trata como se maneja y administra, ya tenemos varios a los cuales nos gustaría pagarles más porque siento que el algún momento nos pueden abandonar. La municipalidad nos debe dar capacitaciones que se enfoquen en dar en el blanco, porque hay empresas que necesitan aprender cosas básicas; y hay empresas como la nuestra que necesitamos cosas más complejas y el personal de recursos humanos ya se enfrenta a cosas más complejas, entonces aquí se requiere un poco de orientación. Nosotros necesitamos capacitaciones especializadas, por lo que necesitarían que estén más ajustadas al nivel de capacidad de cada empresa. Nosotros agradecemos mucho las capacitaciones que se han dado, hemos aprendido muchísimo, pero ya consideramos que con todo lo que se trabajó, ya se requeriría un nivel de especialización mayor.
16. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? ¿Qué porcentaje de ellos está en planilla? ¿Qué beneficios reciben sus trabajadores en planilla?
Tenemos alrededor de 50 trabajadores en planilla, los cuales corresponden a las 50 unidades que nosotros controlamos. El resto de choferes no están en planilla. Los conductores de los 120 vehículos restantes cobran el pasaje y nos entregan el dinero a nosotros, no a los propietarios de los vehículos. Nosotros lo que hacemos es pagarle un arrendamiento del bus al propietario. El propietario del vehículo tiene que ver que el chofer se levante temprano, que entregue el carro, y debe estar atento de cualquier cosa. El pago de arrendamiento al propietario se hace cada semana. Tenemos boletaje integral solo con los 50 vehículos que manejamos, con los demás no podemos. Esto está declarado en la municipalidad; es decir que los 50 vehículos que manejamos están acreditados por la municipalidad, los demás están en proceso. La coyuntura de velocidad y tráfico no ayuda, si esto fuera mucho más rápido esto podría mejorar. El esquema de los

<p>120 vehículos que no manejamos es que ellos cobran de forma independiente sin boletos. Nosotros solo controlamos la frecuencia. Es un modelo intermedio en proceso de integración. El pasaje en la pandemia, cuando el aforo fue solo del 25%, el pasaje subió a 2 soles; ahora ha regresado a 1 sol. La tarifa es única para toda la flota; alguien que no respete eso ni siquiera va estar en proceso de incorporación con nosotros. Tenemos un contrato que va iniciar cuando la municipalidad nos acredite, y cuando esto pase, el resto de vehículos tienen que integrarse. Para ser mucho más óptimos necesitamos apoyo de la municipalidad; por ejemplo, en plena pandemia, la municipalidad no participó de las reuniones, pero con el mercado y con la policía empezamos a segregar vías y nosotros mismos empezamos a comprar conos, controlamos personal y controlamos las vías con los dirigentes de ese mercado. Luego, cuando cambiaron a los policías, los oficiales nos dijeron que no podíamos poner conos, y pues tenían razón; luego acudimos a la municipalidad, pero no nos hicieron caso.</p>
<p>17. ¿Existe una política empresarial respecto al trato que deben recibir los pasajeros y promueven esta con los choferes?</p>
<p>Si hay capacitaciones respecto al trato de las personas, además de la optimización y la responsabilidad.</p>
<p>18. ¿Qué asistencias técnicas podrían brindar el Estado (Promovilidad-MTC o las Municipalidades) para mejorar la organización, operación, rentabilidad y formalidad de las empresas?</p>
<p>Nos deben dar capacitaciones especializadas sobre puntos muy importantes; por ejemplo, diseño de patios, diseños de grifos, operación, mantenimiento, manejo de inventario en una empresa de transporte, gestión programación de validadores, cosas muy especiales, cálculo de km recorridos, mejora de indicadores. Eso ayudaría muchísimo para mejorar el tema del recurso humano que nosotros manejamos y entusiasmaría mucho al personal porque estarían aprendiendo más de transporte, cosa que en realidad en Arequipa nadie sabe. Si pudiésemos hacer intercambios; por ejemplo, mandar a mi jefe de rutas a una empresa de Lima que se quede una semana a aprender, eso sería muy importante.</p>

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.
Nombre del entrevistado: Richard López
Ciudad: Arequipa
Cargo: Gerente de la Empresa de Transporte Unión Grau S.A.C.
Nivel de organización o de manejo empresarial de la operadora: Alto - <u>Medio</u> - Bajo
Fecha de la entrevista: 7/04/2022
Hora: 4:00 p.m.
Preguntas
<p>1. ¿Cuáles son los principales problemas que aquejan a su empresa?</p> <p>Nosotros somos una empresa de transporte público y estamos en un proceso de formalización con la municipalidad provincial de Arequipa y en este proceso de formalización hay mucha informalidad que nos aqueja y nos está limitando. No se han hecho vías ni se han implementado varias cosas, por parte de ambas partes. Nosotros hemos firmado un contrato de concesión que primero tiene una parte pre operativa y luego se pasa a una modalidad operativa. Pero la autoridad ha aprovechado que los arequipeños no estamos listos para firmar este tipo de contratos. Y dentro de este contrato hay muchas cosas que están en contra de nosotros, tal es el caso que solo la municipalidad gana en todos los casos, nosotros perdemos mucho. En cuanto es la fiscalización nos han hecho hacer una junta de operadores donde la municipalidad plantea y dice que ellos son los que van a dar el acta de operador, ellos saben de los problemas de los transportistas y ellos van a dar la solución. Esto es totalmente inviable porque los que estamos trabajando somos los que sabemos de la problemática, cuando nosotros deberíamos ser los principales participantes. Ahora, todo en la municipalidad es sanción y sanción, pero ellos no tienen ninguna contraparte. Por decir, si ellos incumplen en algo no les pasa nada, pero si nosotros incumplimos hay multa, sanción; entonces, el contrato que nos han hecho firmar es un poquito abusivo.</p> <p>A nivel interno, lo que tenemos es el problema con las personas que integran la empresa, porque ellos tienen una forma tradicional de trabajar, entonces la mayoría de las personas están acostumbrados a trabajar su unidad cada uno de ellos, nadie ve la situación como una empresa, como un todo. Cada quien saca su carro y esa es la situación.</p>
<p>2. ¿Cuántas rutas operan? ¿La empresa opera la ruta o rutas por una autorización administrativa o por una concesión? ¿porque considera que la población usa otros modos de transporte como colectivo o taxis y no el transporte público?</p> <p>En la actualidad, lo que hemos hecho es agrupar a las empresas más grandes y le llamamos consorcio. En la actualidad nosotros tenemos un promedio de 17 rutas de las cuales servimos a la actualidad 6 rutas por que las demás no son rentables. Trabajamos de manera dividida. Pero acá hay una situación, una que son los colectivos en la ciudad de Arequipa la municipalidad trata de proliferar tanto el colectivo si es que uno espera las arterias de la ciudad de los lugares que son muy concurridos por ejemplo el mercado Central, el cono norte que es pesquero todo lo que es serie del anti plano hay colectivos a cada minuto. Por la facilidad de frecuencias que tienen, por ser autos pequeños entran de 3 a 4 personas, van mucho más rápido que nosotros.</p>
<p>3. ¿Por cuántos años es su título habilitante y cuánto tiempo le queda? ¿Cuántos Km tiene cada ruta?</p> <p>Por 15 años y se firmó en el año 2018. Yo opero 3 rutas que tiene 36, 28, 36 km, respectivamente.</p>
<p>4. ¿Cuántas unidades tiene la flota? ¿De qué tamaño son las unidades? (combi, coáster o micro=autobús). ¿Cuál es la antigüedad de la flota? ¿Cuántas unidades tienen más de 10 años? ¿Cuántas más de 15 años?</p> <p>Tenemos 70 unidades, un aproximado del 60% son categoría M3 que son tipo coáster y el otro 40 % que también M3 que son tipo mini bus. Ninguna unidad pasa los 15 años.</p>
<p>5. ¿Qué porcentaje de la flota es de propiedad de la empresa titular de la ruta? De no ser propietarios de buena parte de la flota, ¿Tienen planeado ser los dueños?</p> <p>Los vehículos son dueños de terceras personas, que también son parte de la empresa. Cada uno hace un contrato de arrendamiento en la cual es a la par, no se gana ni se pierde. Yo como gerente estoy planeando hacer un aval en lo que es banco, para poder comprar flota para la empresa.</p>

6. ¿Los ingresos de la firma se basan en el cobro a los pasajeros o cobro de comisiones a los propietarios de los vehículos? ¿La retribución tiene algún otro esquema?
Es una tarifa única por parte de los dueños de los vehículos.
7. ¿Cuentan con un sistema de control de las operaciones de la flota? ¿Operan con programación de frecuencias para la gestión de flota?
Definitivamente, nosotros tenemos una programación, tenemos una operativa que es la que hace mantener la frecuencia en la ruta, la frecuencia que nosotros operamos es la de cuatro minutos y en hora punta es de 3 minutos. En algunos momentos se han subido las frecuencias hasta entre 5 y 6 minutos.
8. ¿Cuenta con sistema de control de mantenimiento preventivo?
No, cada propietario con su unidad se encarga de su mantenimiento.
9. ¿Operan con un sistema de boletaje integrado? ¿Usan un sistema de cobro manual o electrónico? De ser manual ¿Planean implementar uno electrónico en el futuro?
No, el cobro es manual. Estamos amarrados al contrato ya que según el contrato nos está diciendo que va entrar una tercera empresa a manejar lo que son los cobros y cuando se dé el contrato de concesión de rutas, la empresa encargada de los cobros va a ser la registradora y a nosotros simplemente nos va a pagar lo que tengamos el recorrido. Eso está en el contrato que está próximo a firmarse. Nosotros como empresa no estamos facultados por contrato a manejar nuestros ingresos, es tanto así que en la prioridad de emisión de pago de la empresa primero está la Municipalidad, después está la SUNAT y al último estamos nosotros.
10. ¿Cómo se encuentra la empresa financieramente? ¿Pueden acceder a créditos a costos razonables? ¿Cuentan con un sistema adecuado de contabilidad?
Estamos solucionando todo lo que es el tema contable, ya estamos terminado el proceso de formalización y lo que es el tema contable estamos tratando de instruir al personal. Si contamos con un contador.
11. ¿Cómo es el control de sus ingresos por día de trabajo y por unidad de trabajo?
Los ingresos son por día de trabajo y por unidad de trabajo.
12. ¿Implementan política de género para la presencia de mujeres entre los trabajadores de la empresa?
Tanto, así como una política para incentivar no, pero no reprimimos que el personal sea mujer, ya sea chofer o cobradores. Actualmente, tenemos personal femenino en puestos administrativos.
13. ¿realizan capacitaciones y/o acompañamientos sobre seguridad vial y respeto a usuarios vulnerables?
Lo que nosotros hacemos en esta situación, es que a los trabajadores siempre se les da una capacitación antes de empezar a trabajar en la empresa. Las capacitaciones se dan en la manera en la que ellos tienen que tratar a nuestro usuario. Muy aparte de eso nosotros manejamos un reglamento para que esto se pueda cumplir.
14. ¿Cuál es la situación tributaria?
Cada socio es responsable de su unidad. Cada socio paga renta por los ingresos de su unidad.
15. ¿Cuál es su visión empresarial? ¿Qué planes a futuro tiene la empresa?
Es buscar el apalancamiento de los bancos, que es el único sistema financiero que funciona aquí, porque emitir bonos o acciones con la baja confianza es casi imposible. Entonces a través de los bancos queremos adquirir flota propia de la empresa.
16. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? ¿Qué porcentaje de ellos está en planilla? ¿Qué beneficios reciben sus trabajadores en planilla?
En el tema administrativo, tenemos 3 y en lo que es operativo 105 trabajadores. Ahora solo tenemos 3 en planilla, quienes son los de área administrativa pero los choferes y cobradores están a cargo de los dueños de los vehículos.
17. ¿Existe una política empresarial respecto al trato que deben recibir los pasajeros y promueven esta con los choferes?
Se dan capacitaciones de buen trato a los pasajeros al momento de ingresar a la empresa, y deben cumplir las reglas respecto al buen trato de los pasajeros establecido en el reglamento interno.
18. ¿Qué asistencias técnicas podrían brindar el Estado (Promovilidad-MTC o las Municipalidades) para mejorar la organización, operación, rentabilidad y formalidad de las empresas?
En la actualidad en la ciudad de Arequipa se necesita conversar con la autoridad Municipalidad, decirle a la autoridad cuáles son nuestros problemas. Nosotros con nuestra empresa estamos en las posibilidades y nos sentimos capaces para poder afrontar este reto, pero si nosotros nos ponemos a evaluar los costos, los números que nos sale están en rojo y no se cubre el costo del pasaje. Queremos que a nosotros como transportistas nos orienten, porque como está diseñado el transporte urbano de Arequipa, no es viable.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.
Nombre del entrevistado: Gregorio Coñes
Ciudad: Ayacucho
Cargo: Gerente de la Empresa de Transportes Unión
Nivel de organización o de manejo empresarial de la operadora: Alto - Medio – Bajo
Fecha de la entrevista: 16/03/2022
Hora: 5:00 p.m.
Preguntas:
1. ¿Cuáles son los principales problemas que aquejan a su empresa?
Respecto a los problemas externos, se da con la Municipalidad Provincial de Huamanga, ya que, con el ingreso de cada nuevo alcalde y sus ideas, las empresas de la ciudad se preocupan. Intimidan a los operadores con el Plan Regulador de Rutas (PRR) o el teleférico. La municipalidad provincial no tiene esa posición porque quieren cambiar o que los proyectos sean en beneficio de la población de Huamanga, sino, a mi parecer, es por ganarse a la población. Yo felicito su idea, pero la verdad que es un poco difícil en Huamanga, a mi parecer no es un plan adecuado. La incertidumbre es un problema que nos afecta a todas las empresas, ya que están con la idea de

<p>traer empresas mucho más grandes y unidades mucho más convencionales, pero lamentablemente la ciudad no está preparada, nuestras calles son angostas. Entonces uno de los problemas que primeramente tienen que solucionar es la de las calles y después ver por las empresas que pueden poner flota más grande. Respecto a los problemas internos, puedo decir que no tengo problemas, tengo todos los documentos al día, los vehículos están como ordena la municipalidad y tenemos unidades modernas (del 2014 en adelante).</p>
<p>2. ¿Cuántas rutas operan? ¿La empresa opera la ruta o rutas por una autorización administrativa o por una concesión? ¿Por qué considera que la población usa otros modos de transporte como colectivo o taxis y no el transporte público?</p>
<p>Operamos solamente una ruta por autorización administrativa. La competencia se da en el transporte público con otras rutas. Los taxis o mototaxis dependen de la elección del usuario, no son nuestra competencia. Todos quieren pasar por el centro histórico, por el parque o alrededores.</p>
<p>3. ¿Por cuántos años es su título habilitante y cuánto tiempo le queda? ¿Cuántos Km tiene cada ruta?</p>
<p>Todavía tenemos para varios años, pues nos dieron la autorización por 10 años y dura hasta más del 2024, no recuerdo exactamente. La ruta consta de aproximadamente 22.5 Km de ida y 22.5 Km de vuelta.</p>
<p>4. ¿Cuántas unidades tiene la flota? ¿De qué tamaño son las unidades? (combi, coáster o micro=autobús). ¿Cuál es la antigüedad de la flota? ¿Cuántas unidades tienen más de 10 años? ¿Cuántas más de 15 años?</p>
<p>Tenemos 34 unidades con 33 asientos y están por implementar 3. Estamos usando menos de las que le permite la autorización (37). Son más grandes que una coáster y miden alrededor de 9 metros. Todos son del mismo modelo y tienen aproximadamente 8 años de antigüedad en promedio, pero suelen tener edades diferentes.</p>
<p>5. ¿Qué porcentaje de la flota es de propiedad de la empresa titular de la ruta? De no ser propietarios de buena parte de la flota, ¿Tienen planeado ser los dueños?</p>
<p>Las unidades son propiedad de los socios al 100%, no son de la empresa. Hemos pensado en por lo menos tener 1 unidad de la empresa, pero no hay confianza y lo normal es trabajar bajo la modalidad donde los socios son los propietarios.</p>
<p>6. ¿Los ingresos de la firma se basan en el cobro a los pasajeros o cobro de comisiones a los propietarios de los vehículos? ¿La retribución tiene algún otro esquema?</p>
<p>Tenemos boletos en stock, pero con otras tarifas. Por ahora no los usamos porque estamos cobrando más por el aumento del precio de combustible, por el aforo restringido y debido a la pandemia hemos estado llevando solo 24 personas en promedio. Aunque ahora podríamos empezar con los boletos ya que con el inicio de clases estamos llevando más pasajeros (30-33). Las tarifas en soles actuales están s/. 1.50 adulto directo, s/. 1.00 para universitario y s/. 0.50 para escolares. El conductor paga lo que recauda en el día al propietario del vehículo.</p>
<p>7. ¿Cuentan con un sistema de control de las operaciones de la flota? ¿Operan con programación de frecuencias para la gestión de flota?</p>
<p>Tenemos una frecuencia de 4 minutos por vehículo. Cada 5 cuadras pasa una unidad. Tenemos un controlador en el paradero principal que otorga las tarjetas de control y el conductor o el cobrador autocontrolan los relojes que dejan en ciertos puntos. Tenemos personas de piso que dan la hora y que avisan si se están acercando mucho.</p>
<p>8. ¿Cuenta con sistema de control de mantenimiento preventivo?</p>
<p>No, cada socio ve el mantenimiento por su cuenta.</p>
<p>9. ¿Operan con un sistema de boletaje integrado? ¿Usan un sistema de cobro manual o electrónico? De ser manual ¿Planean implementar uno electrónico en el futuro?</p>
<p>No. Cuando termine la pandemia estandarizaremos las tarifas. Se tendrá el mismo esquema, pero con boletos y de esta manera el socio tenga el control del chofer. De acuerdo con la necesidad sí podríamos tener cobro electrónico, pero por el momento no lo hemos pensado.</p>
<p>10. ¿Cómo se encuentra la empresa financieramente? ¿Pueden acceder a créditos a costos razonables? ¿Cuentan con un sistema adecuado de contabilidad?</p>
<p>Aún no tenemos la preocupación de renovar. En el 2014, los socios adquirieron varias unidades nuevas. La adquisición lo ven los mismos socios. Son 9 socios con 2,3 o hasta 4 unidades. El estatuto no pone límite.</p>
<p>11. ¿Cómo es el control de sus ingresos por día de trabajo y por unidad de trabajo?</p>
<p>El ingreso es de acuerdo con la cantidad de vueltas que se da y tomamos la cuenta al final del día. Los ingresos de la empresa son solamente de la cotización que los socios han establecido. Pago fijo por unidad que se controla a diario. Cada uno compra gasolina por su cuenta.</p>
<p>12. ¿Implementan política de género para la presencia de mujeres entre los trabajadores de la empresa?</p>
<p>Da igual si son hombres y mujeres. Todos los chóferes son hombres. En la administración hay mujeres y hay cobradoras mujeres, pero son minoría.</p>
<p>13. ¿Realizan capacitaciones y/o acompañamientos sobre seguridad vial y respeto a usuarios vulnerables?</p>
<p>Sí, bimestralmente.</p>
<p>14. ¿Cuál es la situación tributaria?</p>
<p>No tenemos problemas tributarios. El motivo lo conoce el contador.</p>
<p>15. ¿Cuál es su visión empresarial? ¿Qué planes a futuro tiene la empresa?</p>
<p>No se puede tener más rutas, pues ya son 21 rutas de servicio urbano y las vías están saturadas. No veo crecimiento. La empresa es de servicios múltiples entonces, pensamos en ingresar al turismo, transportar hacia los lugares turísticos. Deseo expandir la flota con unidades más modernas para turismo.</p>
<p>16. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? ¿Qué porcentaje de ellos está en planilla? ¿Qué beneficios reciben sus trabajadores en planilla?</p>
<p>No están en planilla porque ellos son los que cobran y pagan por usar el carro.</p>
<p>17. ¿Existe una política empresarial respecto al trato que deben recibir los pasajeros y promueven esta con los choferes?</p>
<p>Damos un curso con participación de la policía a los conductores para evitar infracciones o papeletas.</p>
<p>18. ¿Qué asistencias técnicas podría brindar el Estado (Promovilidad - MTC o las Municipalidades) para mejorar la organización, operación, rentabilidad y formalidad de las empresas?</p>

Lo que usted está dando es muy interesante. Deberían llegar a las empresas y trabajar a nivel de socios y trabajadores para que conozcan más la realidad del transporte, sobre sus derechos y obligaciones. Sería bueno conocer sobre los cambios en la capital de las empresas de transporte, visitar o conocer las empresas exitosas. El apoyo en control de flota y gestión empresarial también nos interesa. Queremos asesoría en estudio de rutas para hacerlo más rentable, un estudio de mercado que sustente nuestros gastos y utilidades, ya que la realidad de Huamanga es distinta, la vuelta completa (ida y vuelta) es de 1 hora y 10 minutos a hora valle y con congestión es 1 hora y 40 minutos. El tramo es corto respecto a otras ciudades, pero si agilizaran el tráfico se podrían dar más vueltas y podríamos hacer una vuelta completa en 50 minutos.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.
Nombre del entrevistado: Sonia Mejía
Ciudad: Ayacucho
Cargo: Gerente de la Empresa de Transporte de Servicio Urbano y multiservicios "Jesús de Nazaret" – Ruta 1
Nivel de organización o de manejo empresarial de la operadora: Alto - <u>Medio</u> - Bajo
Fecha de la entrevista: 22/03/2022
Hora: 4:00 p.m.
Preguntas
1. ¿Cuáles son los principales problemas que aquejan a su empresa?
Los principales problemas que hay en nuestra empresa es con los trabajadores, con el consejo de transportes y con diferentes autoridades, tanto dentro de la empresa como fuera. Resolvemos los problemas de los trabajadores a través de la orientación, capacitación y comunicación. Hacemos reuniones o ponemos pizarras con las obligaciones que deben cumplir. Los problemas específicos con los conductores es que a veces ellos cruzan su ruta, se corretean y existe intercambio de palabras entre ellos, etc. Por otro lado, tenemos problemas con el gerente de transporte de la municipalidad, porque ellos tienen inspectores que nos ponen papeleta. Ahora en pandemia tenemos que cumplir con los protocolos y, si no los cumplimos, hay papeletas que son muy costosas. Ellos también sacan ordenanzas que en ocasiones nos perjudican y nosotros somos vistos como el patito feo.
2. ¿Cuántas rutas operan? ¿La empresa opera la ruta o rutas por una autorización administrativa o por una concesión? ¿por qué considera que la población usa otros modos de transporte como colectivo o taxis y no el transporte público?
A nivel de Huamanga tenemos 21 rutas de servicio urbano. Operamos por una concesión, tenemos que tener una resolución que nos habilita el certificado de habilitación vehicular. En cuanto otros tipos de transporte, pienso que usa más el transporte público porque el pasaje es cómodo, y los taxis elevaron sus precios por el costo de vida. Las personas usan taxi por urgencias o excepciones para que puedan llegar más rápido.
3. ¿Por cuántos años es su título habilitante y cuánto tiempo le queda? ¿Cuántos Km tiene cada ruta?
Tengo la resolución por 10 años y esta nos la dieron en el año 2020, ahora nos queda 8 años. No tengo el dato exacto de los kilómetros que tiene cada ruta, pero, por ejemplo, la ruta 1 demora 1 hora y 10 minutos en llegar a su paradero.
4. ¿Cuántas unidades tiene la flota? ¿De qué tamaño son las unidades? (combi, coáster o micro=autobus). ¿Cuál es la antigüedad de la flota? ¿Cuántas unidades tienen más de 10 años? ¿Cuántas más de 15 años?
Tenemos 24 vehículos que son coásters, Hyundai de 7 metros y Mitsubishi de 8 metros. La antigüedad es de 10 años. Toda nuestra flota es del 2010 en adelante, tenemos del año 2015, 2017 y 2018.
5. ¿Qué porcentaje de la flota es de propiedad de la empresa titular de la ruta? De no ser propietarios de buena parte de la flota, ¿Tienen planeado ser los dueños?
La empresa no tiene flota, todo es de los socios. Pienso que con el tiempo la empresa lo manejará.
6. ¿Los ingresos de la firma se basan en el cobro a los pasajeros o cobro de comisiones a los propietarios de los vehículos? ¿La retribución tiene algún otro esquema?
Cada vehículo da una cuota de 8 soles para el controlador, el agua, luz y otros gastos. Cada vehículo paga 8 soles la boleta y la cotización es permanente, cobramos esto después que da 4 o 5 vueltas.
7. ¿Cuentan con un sistema de control de las operaciones de la flota? ¿Operan con programación de frecuencias para la gestión de flota?
Tenemos una tarjeta de control manual, tenemos reloj y también usamos celulares para tomar fotos. GPS nos sale caro, se ha solicitado, pero nos han pedido 38 000 soles (50 % antes y luego 50%) y es demasiado para nosotros.
8. ¿Cuenta con sistema de control de mantenimiento preventivo?
Nosotros tenemos que llevar a un laboratorio a hacer cambiar tuberías, llantas, o arreglar motores. Las piezas de los carros se malogran como el muelle, la caja, el freno, la bomba, el motor u otros. Siempre vamos si no ya no se puede arreglar. Cada propietario tiene que llevar a su propio taller, la empresa no tiene taller.
9. ¿Operan con un sistema de boletaje integrado? ¿Usan un sistema de cobro manual o electrónico? De ser manual ¿Planean implementar uno electrónico en el futuro?
Por ahora tenemos cobro manual, pero la SUNAT nos exige que tiene que tener un cobro electrónico y estamos en ese proceso y con el tema de internet. Ya vamos a trabajar de forma electrónico porque es lo que nos exige la ley, hasta ahora hemos trabajado manualmente. El sistema de cobro es el clásico. No tenemos boletaje integrado.
10. ¿Cómo se encuentra la empresa financieramente? ¿Pueden acceder a créditos a costos razonables? ¿Cuentan con un sistema adecuado de contabilidad?
Los vehículos se compran con financiamiento porque nadie tiene el dinero en efectivo. Hay otras personas que lo compran al contado porque tienen otras actividades, pero la mayor parte es a través del financiamiento. Los costos del financiamiento son elevados. Hay muchos socios que han quebrado, pero así es el trabajo, en unas se gana y en otras se pierde. Por otro lado, tenemos un contador permanente que lleva el control de los ingresos y los egresos; en caso del abogado es solo cuando se requiere, cuando tenemos problemas.

11. ¿Cómo es el control de sus ingresos por día de trabajo y por unidad de trabajo?
Todo se recoge con boletas. La cotización se recoge con boletas de ventas. A la cotización nosotros le llamamos dinero. Se paga 8 soles diario por unidad.
12. ¿Implementan política de género para la presencia de mujeres entre los trabajadores de la empresa?
La mayor parte de los trabajadores son varones. Hay pocas mujeres, a veces hay 2 cobradoras o controladoras, pero muy poco. Choferes mujeres no hay.
13. ¿realizan capacitaciones y/o acompañamientos sobre seguridad vial y respeto a usuarios vulnerables?
Sí realizamos capacitaciones constantemente y tenemos que hablar con nuestros conductores. El consejo provincial de Huamanga viene a capacitarnos cuando nosotros lo solicitamos. Es como una rutina, porque si no, a nuestros trabajadores se les va. Pongo comunicados en la pizarra casi inter diario, y cada mes tengo reunión con todos los conductores donde los oriento. Y donde también opinan y hablan sobre sus necesidades las dificultades que tienen.
14. ¿Cuál es la situación tributaria?
Nosotros pagamos todos, no debemos a la SUNAT. Para eso tenemos al contador y es el que paga todo. Con la SUNAT no se puede jugar, nosotros tenemos que tributar. Nunca hemos tenido infracciones, somos totalmente serios en esos temas, siempre tenemos que aportar.
15. ¿Cuál es su visión empresarial? ¿Qué planes a futuro tiene la empresa?
Nuestra visión es el crecimiento, puede ser ampliando la ruta o modernizando nuestros vehículos, o comprando un terreno para un grifo u otras cosas. Pensamos ampliar la ruta, porque ya no nos podemos quedar en el centro; la ciudad está creciendo.
16. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? ¿Qué porcentaje de ellos está en planilla? ¿Qué beneficios reciben sus trabajadores en planilla?
Tenemos 24 conductores, muy pocos cobradores y una sola controladora. La junta directiva está conformada por 3 personas: gerente, subgerente y gerente de economía. Tenemos que ver que nuestros trabajadores traten bien a nuestros usuarios y a la ciudadanía, vemos el tema del respeto, la limpieza de vehículos, etc. Los trabajadores están trabajando a manera de destajo (por porcentaje; es decir que un porcentaje de las ganancias va a los conductores) de acuerdo a la cuenta que traen, pero eso también vamos a formalizarlo. Hemos estado manteniendo nuestras rutas a las justas, incluso perdiendo, pero recién vamos a reactivar todo.
17. ¿Existe una política empresarial respecto al trato que deben recibir los pasajeros y promueven esta con los choferes?
Tenemos la política del buen trato. Nosotros comprendemos que a veces los usuarios tengan distintos problemas en sus hogares, vengan enojados, tiran el dinero o se bajen sin pagar. Pero es así, nosotros evitamos problemas. Hay usuarios consientes que incluso nos dan nuestra propina y les damos las gracias, pero hay personas que tienen problemas y se desquitan con nosotros. Peleando no ganamos nada.
Tenemos esa política de buen trato, ya que dependemos de ellos. Las reuniones son brindadas por mi persona, constantemente los reúno y les hablo. Quizás el conductor no me comprenda, pero si quiere trabajar en la empresa tiene que cambiar su comportamiento. Tenemos que poner un poco de rigor.
18. ¿Qué asistencias técnicas podrían brindar el Estado (Promovilidad-MTC o las Municipalidades) para mejorar la organización, operación, rentabilidad y formalidad de las empresas?
Mediante el consejo de gerencia de transporte, queremos que siempre visiten a la empresa y que nos orienten, porque no solamente es poner infracciones drásticas que nos duelen. Con las infracciones del año 2020, las multas se han elevado a más de 400 soles, es muy caro y peor en esta crisis. Basta que uno de los choferes cruce cuadras, ya le están cobrando el 50% de una UIT, esto tampoco es justo. Quizás el conductor se ha desviado por la congestión, pero esto no lo consideran y no es justo porque a nosotros nos hace falta el dinero hasta para comprarnos una llanta. Deben venir a la empresa, orientar a nuestros conductores, no poner solo infracciones. Primero que nos brinde orientación, no solo en infracciones, sino también en las ordenanzas que aprueban.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.
Nombre del entrevistado: Melania Gómez
Ciudad: Ayacucho
Cargo: Gerente de la Empresa de Transporte Virgen de Guadalupe
Nivel de organización o de manejo empresarial de la operadora: Alto - Medio - Bajo
Fecha de la entrevista: 17/03/2022
Hora: 4:00 p.m.
Preguntas
1. ¿Cuáles son los principales problemas que aquejan a su empresa?
Si tenemos problemas y estamos molestos porque no tenemos comprensión por parte de los funcionarios, están evitando las unidades del año 1997 y dicha documentación legalmente nos afecta. Tenemos problemas con el programa de retiro por antigüedad, así mismo con el plan vial y la incorporación de empresarios y vehículos modernos. Por otro lado, a partir de las 5 de la tarde nos afectan las unidades piratas.
2. ¿Cuántas rutas operan? ¿La empresa opera la ruta o rutas por una autorización administrativa o por una concesión? ¿Por qué considera que la población usa otros modos de transporte como colectivos o taxis y no el transporte público?
Contamos con una sola ruta: de Yanama a Mollepata, con dos horas y 30 minutos de recorrido ya que estamos en la parte alta. Esta ruta nos ha sido dada por autorización administrativa.
3. ¿Por cuántos años es su título habilitante y cuánto tiempo le queda? ¿Cuántos Km tiene cada ruta?

Nos dieron la autorización por un periodo de 10 años y solo llevamos 1 año circulando, por lo que nos restan 9 años para laborar. La ruta tiene 22 kilómetros de ida y 22 kilómetros de vuelta, 44 kilómetros en total. Esta ruta tarda 2 horas y 30 minutos sin tráfico y 3 horas con tráfico.
4. ¿Cuántas unidades tiene la flota? ¿De qué tamaño son las unidades? (combi, coáster o micro=autobus). ¿Cuál es la antigüedad de la flota? ¿Cuántas unidades tienen más de 10 años? ¿Cuántas más de 15 años?
Tenemos 25 unidades tipo coásters de 29 pasajeros. Tenemos 4 unidades del año 1997 y el resto de las unidades son de los años 2004, 2008, 2011 y 2014.
5. ¿Qué porcentaje de la flota es de propiedad de la empresa titular de la ruta? De no ser propietarios de buena parte de la flota, ¿Tienen planeado ser los dueños?
Cada socio es propietario de las unidades. Somos 16 socios en total, cada uno es dueño de 1 o 2 unidades. No tenemos planeado pasar las unidades a nombre de la empresa.
6. ¿Los ingresos de la firma se basan en el cobro a los pasajeros o cobro de comisiones a los propietarios de los vehículos? ¿La retribución tiene algún otro esquema?
Todos los socios y afiliados aportamos una suma por unidad, que es el derecho de circulación para cubrir gastos administrativos y gastos de los controladores. El cobro de los pasajes lo realiza el chofer con un cobrador.
7. ¿Cuentan con un sistema de control de las operaciones de la flota? ¿Operan con programación de frecuencias para la gestión de flota?
La empresa emite los boletos que pasan a cada propietario y este se los brinda al chofer cobrador. Además, la empresa brinda tarjeta de control de hora y el pago de los pasajeros es en efectivo.
8. ¿Cuenta con sistema de control de mantenimiento preventivo?
El mantenimiento está a cargo de cada propietario.
9. ¿Operan con un sistema de boletaje integrado? ¿Usan un sistema de cobro manual o electrónico? De ser manual ¿Planean implementar uno electrónico en el futuro?
No contamos con el boletaje integrado y tampoco planeamos implementar un pago electrónico.
10. ¿Cómo se encuentra la empresa financieramente? ¿Pueden acceder a créditos a costos razonables? ¿Cuentan con un sistema adecuado de contabilidad?
Cada socio o propietario realiza sus gestiones. Tenemos convenio en un determinado grifo que nos brinda una rebaja de S/. 0.20 por galón.
11. ¿Cómo es el control de sus ingresos por día de trabajo y por unidad de trabajo?
Cada unidad realiza su aporte de forma diaria.
12. ¿Implementan política de género para la presencia de mujeres entre los trabajadores de la empresa?
No planeamos implementar esta política.
13. ¿Realizan capacitaciones y/o acompañamientos sobre seguridad vial y respeto a usuarios vulnerables?
Solicitamos capacitaciones a la municipalidad sobre seguridad vial y atención a los usuarios, entre otros.
14. ¿Cuál es la situación tributaria?
La situación tributaria está bien. No tenemos problemas con la SUNAT.
15. ¿Cuál es su visión empresarial? ¿Qué planes a futuro tiene la empresa?
Contar con nuestro propio grifo, lavado, engrase y unidades nuevas. Sin embargo, estamos lejos de esa meta por diferentes factores y una de ellas es la falta de pistas.
16. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? ¿Qué porcentaje de ellos está en planilla? ¿Qué beneficios reciben sus trabajadores en planilla?
Nos dificulta encontrar un chofer estable, por lo que, son eventuales. Los chóferes no están en planilla por estas condiciones de trabajo.
17. ¿Existe una política empresarial respecto al trato que deben recibir los pasajeros y promueven esta con los chóferes?
No tenemos una política en específico.
18. ¿Qué asistencias técnicas podrían brindar el Estado (Promovilidad-MTC o las Municipalidades) para mejorar la organización, operación, rentabilidad y formalidad de las empresas?
Estamos interesados en recibir capacitaciones en temas de gestión empresarial, mejora a la empresa y mejora de los servicios.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.
Nombres de los entrevistados: Ángela Zavaleta y José Manuel Bazán Flores
Ciudad: Chiclayo
Cargos: Gerente y propietario de vehículos de la Empresa de Transportes y Servicios Los Milagros de Monsefu S.A.C.
Nivel de organización o de manejo empresarial de la operadora: Alto - Medio - Bajo
Fecha de la entrevista: 07/04/2022
Hora: 6 p.m.
Preguntas
1. ¿Cuáles son los principales problemas que aquejan a su empresa?
El pirateo o el llamado servicio informal que lo hacen el taxi y el colectivo. Esos problemas aquejan a todas las rutas. La municipalidad no nos emite las Tarjetas Única de Circulación (TUC). Hay carros que vienen de otras rutas que supuestamente sacan una solicitud y como ahora la policía no pide la tarjeta de circulación, entonces el inspector deja pasar normal esos carros. Así pasan como si estuvieran en estas empresas. Como no nos emiten los TUC no pueden hacer una buena fiscalización.

2. ¿Cuántas rutas operan? ¿La empresa opera la ruta o rutas por una autorización administrativa o por una concesión? ¿por qué considera que la población usa otros modos de transporte como colectivo o taxis y no el transporte público?
Operamos en dos rutas, las rutas son por autorización administrativa.
3. ¿Por cuántos años es su título habilitante y cuánto tiempo le queda? ¿Cuántos Km tiene cada ruta?
Nos queda 4 años, la autorización acaba en el año 2026. Son dos rutas en las cuales 1 tiene 35 km (17.5 km de ida y 17.5 km de vuelta) y la otra 30 km (15 km de ida y 15 km de vuelta).
4. ¿Cuántas unidades tiene la flota? ¿De qué tamaño son las unidades? (combi, coáster o micro=autobus). ¿Cuál es la antigüedad de la flota? ¿Cuántas unidades tienen más de 10 años? ¿Cuántas más de 15 años?
Realmente nuestra autorización es para 80, pero por pandemia, algunas unidades han sido vendidas o se han ido a otros lugares, y ahora tenemos aproximadamente 60 unidades operativas. Toda la flota son combis. El promedio de antigüedad esta entre 13 y 5 años. La más antigua tiene 13 años y la más moderna tiene 5 años.
5. ¿Qué porcentaje de la flota es de propiedad de la empresa titular de la ruta? De no ser propietarios de buena parte de la flota, ¿Tienen planeado ser los dueños?
Todos los vehículos son de propietarios por separado, de socios y afiliados. Tenemos la visión de que a futuro los vehículos sean de la empresa, pero esto también depende de los otros socios.
6. ¿Los ingresos de la firma se basan en el cobro a los pasajeros o cobro de comisiones a los propietarios de los vehículos? ¿La retribución tiene algún otro esquema?
Se basan en el cobro de comisiones de los propietarios de los vehículos. No hay ningún otro tipo de ingreso, no tenemos grifos.
7. ¿Cuentan con un sistema de control de las operaciones de la flota? ¿Operan con programación de frecuencias para la gestión de flota?
Es un sistema de control manual, lo tiene a cargo una persona. Su forma de función es con tarjeta, se marca la frecuencia de salida de cada 4 minutos. Antes de la pandemia teníamos los relojes tarjeteros, pero con la pandemia dejamos de operar con esto.
8. ¿Cuenta con sistema de control de mantenimiento preventivo?
Cada propietario hace su mantenimiento. Yo hago mantenimiento preventivo y los demás solo corrigen.
9. ¿Operan con un sistema de boletaje integrado? ¿Usan un sistema de cobro manual o electrónico? De ser manual ¿Planean implementar uno electrónico en el futuro?
No, cada quien lleva su dinero, cada propietario recibe de parte del conductor. Nosotros creemos que nos ayudaría un sistema más moderno de recaudación, porque nos permitiría un mejor control de los ingresos que hay de cada unidad.
10. ¿Cómo se encuentra la empresa financieramente? ¿Pueden acceder a créditos a costos razonables? ¿Cuentan con un sistema adecuado de contabilidad?
En realidad, el crédito es caro en el Perú, de acuerdo a los bancos todavía nos quieren dar con tasas elevadas. Después de la pandemia no ha habido un cambio de nuestra flota. A partir del año 2014 cuando vinieron los vehículos marca NISSAN nosotros renovamos nuestra flota, por eso es que solo hay 4, 5 vehículos que tienen 13 años de antigüedad. El resto son los que tienen 4, 5, 6 o 7 años de antigüedad. El financiamiento lógicamente lo consigue cada propietario con el banco con el que trabaja. Se accede al financiamiento como persona natural.
11. ¿Cómo es el control de sus ingresos por día de trabajo y por unidad de trabajo?
La comisión es de pago diario. Hay mucha fuga de ingreso. Actualmente, hay una fuga entre 20% y 25% de los ingresos, y la mayor parte es por el chofer ya que no hace una entrega de dinero completo. Ahora ya no trabajamos con cobrador.
12. ¿Implementan política de genero para la presencia de mujeres entre los trabajadores de la empresa?
Siempre ha habido apertura de nuestra parte. En un tiempo trabajaron 50% y 50% de cobradores, pero hoy en día no hay ninguna mujer trabajando porque ya no hay cobradores y los conductores son todos hombres. Lamentablemente, el proyecto que tuve para que las mujeres sean conductoras fracasó porque la mujer está pensando que nunca puede, que es imposible. La empresa sí tuvo 3 mujeres choferes, pero luego lo dejaron.
13. ¿Realizan capacitaciones y/o acompañamientos sobre seguridad vial y respeto a usuarios vulnerables?
Si realizamos capacitaciones, la misma empresa lo realiza de una forma particular cada 4 meses. La municipalidad lo realiza 1 vez cada dos años.
14. ¿Cuál es la situación tributaria?
No tenemos ningún problema con la SUNAT respecto a la tributación.
15. ¿Cuál es su visión empresarial? ¿Qué planes a futuro tiene la empresa?
Nosotros tenemos un problema particular aquí en la provincia de Chiclayo. Nosotros queríamos implementar buses, pero lamentablemente con la política que aplica la Municipalidad de Chiclayo no se puede, siempre hay problemas, da autorización que no corresponde, no deja que realmente funcione las cosas porque legalmente las combis ya no deberían dar el servicio. Actualmente, en Chiclayo no encuentras ningún bus haciendo servicio urbano o interurbano. La gente que llega a la municipalidad no es gente técnica, son personas que no conocen el sistema del transporte y la tendencia es de división de una empresa; es decir, una empresa empieza y luego se divide y se forma otra empresa, y todas las empresas tienen combis con la misma ruta y se forma un caos. El problema es que hemos tenido gestiones pasadas muy corruptas y tenemos 2 alcaldes presos porque se dieron muchas autorizaciones de forma irregular y se vendían las líneas. Luego ha entrado el nuevo alcalde (Marcos Gasco Arrobas), con quien si bien es cierto no tenemos esos actos de corrupción, pero ha quedado tanta carga que ahora estamos en un caos. Ahora hay bastante incapacidad respecto a la realización de todas nuestras tarjetas de operatividad. Se demoran mucho. Asimismo, hay mayor deficiencia en cuanto a la gestión de toda la documentación, de paraderos, etc. Pero eso es porque arrastramos mucho de los periodos que pasamos y el transporte no se ha ordenado en Chiclayo. Por incapacidad de la Municipalidad no es viable adquirir buses y cuando la municipalidad tenga claro la norma y respete lo que está estipulado en el RNAT, ahí adquiriríamos buses.
16. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? ¿Qué porcentaje de ellos está en planilla? ¿Qué beneficios reciben sus trabajadores en planilla?
Serán unos 60 choferes, ya que tenemos 60 unidades operativas. Sin embargo, el personal no está en planilla. Acá no hay mucho transporte formal. Si bien es cierto tributamos a la SUNAT, pero es mínimo y nos falta la parte de incluir a los trabajadores en planilla. Se puede tener

controladores en planilla, pero choferes no; esto porque cada dueño se encarga de sus vehículos, ya que no están a nombre de la empresa. Cada socio puede tener más de un vehículo y no necesariamente tiene que ser socio, sino también pueden ser afiliados.

17. ¿Existe una política empresarial respecto al trato que deben recibir los pasajeros y promueven esta con los choferes?

Sí, nosotros procuramos brindar siempre capacitaciones. Nuestras empresas son las más organizadas, las que siempre tienen capacitación, en la que el que el cliente nos importa, si tenemos alguna queja son resueltas porque hemos abierto esa ventana hacia el usuario. Somos los más ordenados y organizados en lo que tenemos, pero sabemos que todavía nos falta mucho, aunque tengamos terminal de embarque. Somos de los que mejor brindamos el servicio al usuario, aunque obviamente siempre se nos puede escapar algo.

18. ¿Qué asistencias técnicas podrían brindar el Estado (Promovilidad-MTC o las Municipalidades) para mejorar la organización, operación, rentabilidad y formalidad de las empresas?

Por supuesto, nos interesarían las capacitaciones. No solo para poder tener mayor rentabilidad, sino también para poder trabajar mejor con el personal. Estas capacitaciones serían de atención al usuario, coaching y para mejorar nuestros ingresos. Nos interesaría que nos muestren casos de éxito, porque más adelante obligatoriamente tenemos que pasar al servicio masivo y tenemos que estar preparados.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.

Nombre del entrevistado: Adelmo Delgado

Ciudad: Chiclayo

Cargo: Gerente de la Empresa de Transportes Posope Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada

Nivel de organización o de manejo empresarial de la operadora: Alto - **Medio** - Bajo

Fecha de la entrevista: 6/04/2022

Hora: 4:00 p.m.

Preguntas

1. ¿Cuáles son los principales problemas que aquejan a su empresa?

Los problemas que aquejan a la empresa es que no tenemos la liquidez para poder renovar los vehículos, esto teniendo en cuenta que los vehículos tienen alrededor de 15 años de antigüedad, muchas de nuestras unidades ya están con 10 a 12 años de antigüedad; entonces de aquí a 2 o 3 años tenemos que renovar esos vehículos y nos estamos proyectando a esa renovación. Esta falta de liquidez se ha ocasionado debido a la disminución de los ingresos debido a la gran cantidad de vehículos informales que hay hasta la fecha. Los vehículos informales son los taxis colectivos, que han invadido todas nuestras rutas; y ellos nos hacen una competencia desleal sin que ellos aporten ni un sol al estado porque no pagan impuestos, no tienen autorización, no tienen nada. Trabajan en mejores condiciones al utilizar las vías a comparación de nosotros.

2. ¿Cuántas rutas operan? ¿La empresa opera la ruta o rutas por una autorización administrativa o por una concesión? ¿Por qué considera que la población usa otros modos de transporte como colectivos o taxis y no el transporte público?

Mi empresa solo tiene una ruta, la cual ha sido autorizada mediante resolución administrativa por parte de la municipalidad provincial de Chiclayo. El usuario siempre busca un servicio más rápido, de tal manera que aborda un taxi colectivo y como ellos trabajan en desorden salen de un punto a otro recogiendo pasajeros y esos vehículos operan así y los usuarios se inclinan a ellos porque nosotros tenemos que salir con una cantidad mínima de pasajeros; por ejemplo, 5 pasajeros; incluso a veces trabajamos con tiempo, salimos cada 6 minutos. Pero los vehículos informales salen a cada rato y eso también nos afecta.

3. ¿Por cuántos años es su título habilitante y cuánto tiempo le queda? ¿Cuántos Km tiene cada ruta?

Mi autorización vence de aquí a 5 años, me dieron la autorización por 10 años. La ruta tiene un aproximado de 30 km de ida y 30 de vuelta.

4. ¿Cuántas unidades tiene la flota? ¿De qué tamaño son las unidades? (combi, coáster o micro=autobus). ¿Cuál es la antigüedad de la flota? ¿Cuántas unidades tienen más de 10 años? ¿Cuántas más de 15 años?

En total son 27 vehículos; estos son de categoría de combis o camionetas rurales de 15 pasajeros. Todos son de la misma categoría. Un 80% de las unidades tiene más de 10 años (alrededor de 23).

5. ¿Qué porcentaje de la flota es de propiedad de la empresa titular de la ruta? De no ser propietarios de buena parte de la flota, ¿Tienen planeado ser los dueños?

La propiedad de los vehículos es de cada socio de la empresa, cada socio tenemos 1 o 2 vehículos; no hay terceros. En un futuro no habría inconveniente al respecto de pasar los vehículos a nombre de la empresa porque como todos los socios somos parte de la empresa, no habría inconveniente si es que los vehículos pasan a nombre de la empresa.

6. ¿Los ingresos de la firma se basan en el cobro a los pasajeros o cobro de comisiones a los propietarios de los vehículos? ¿La retribución tiene algún otro esquema?

Los ingresos se basan en el cobro a los pasajeros.

7. ¿Cuentan con un sistema de control de las operaciones de la flota? ¿Operan con programación de frecuencias para la gestión de flota?

Si operamos con programación de frecuencias, cada 6 minutos sale un vehículo del paradero.

8. ¿Cuenta con sistema de control de mantenimiento preventivo?

Esto está tercerizado porque no tenemos un taller de la empresa. Lo que tenemos son técnicos que se encargan del mantenimiento de las unidades. Cada socio realiza este mantenimiento, se encarga de darle mantenimiento cada cierto tiempo, periódicamente.

9. ¿Operan con un sistema de boletaje integrado? ¿Usan un sistema de cobro manual o electrónico? De ser manual ¿Planean implementar uno electrónico en el futuro?

No contamos con un sistema de boletaje integrado. El cobro es directo, manual. Yo he pensado en el uso electrónico a futuro, al menos para las empresas daría resultado y lo veo como una muy buena opción. Ya cada representante de empresas emplearemos estrategias de implementación con nuestros usuarios para que ellos también se vayan adecuando al sistema de pago de pasajes. Por mi parte, estoy de acuerdo con el cobro de los pasajes electrónico y también estoy pensando en implementar el tema de cámaras en los vehículos por

<p>el tema de seguridad, porque cada vehículo puede ser objeto de cualquier acto vandálico, sustracción o robo de pertenencias de los usuarios. Entonces, si en la unidad se instala un sistema de cámaras, el representante de la empresa podrá controlar desde el terminal qué es lo que está pasando en las unidades.</p>
<p>10. ¿Cómo se encuentra la empresa financieramente? ¿Pueden acceder a créditos a costos razonables? ¿Cuentan con un sistema adecuado de contabilidad?</p>
<p>Con respecto a las tasas de interés, estas son muy altas, entonces quisiéramos que nos den a una tasa más preferente, sobre todo porque somos una empresa con un título habilitante, con una resolución administrativa, el cual nos da la seguridad que podemos brindar el servicio por un determinado tiempo. Entonces, de esta manera la entidad financiera también tendrá la seguridad de que nosotros vamos a responder económicamente y que, en base a ello, nos den una tasa de interés menor. Nosotros tenemos un contador dentro de la empresa, quien se encarga de declarar a la SUNAT y se encarga de los movimientos que hace la empresa.</p>
<p>11. ¿Cómo es el control de sus ingresos por día de trabajo y por unidad de trabajo?</p>
<p>Los ingresos son por día de trabajo y por unidad de trabajo. Por día significa que a diario uno controla los ingresos y que también se cuenta por cada vehículo.</p>
<p>12. ¿Implementan política de género para la presencia de mujeres entre los trabajadores de la empresa?</p>
<p>Por el momento no se ha implementado ese tipo de política dentro de la empresa, esto porque el personal que trabajan son conductores y al menos en el rubro de la conducción de vehículos el personal femenino es muy reducido y además es difícil que las mujeres tengan licencia de conducir. Si una mujer cuenta con todos los requisitos, no habría inconveniente en que se integre, estoy dispuesto a apoyar al personal femenino, siempre y cuando cumpla los requisitos para conducir un vehículo.</p>
<p>13. ¿realizan capacitaciones y/o acompañamientos sobre seguridad vial y respeto a usuarios vulnerables?</p>
<p>Aquí estamos entre dos rubros; en el primer caso es que nosotros como empresa tenemos aprobado un manual general de operaciones que nos da el mismo reglamento nacional de administración de transportes. El manual general de operaciones consiste en una especie de reglamento interno en la cual están establecidos los derechos y deberes frente al usuario que puede cometer alguna falta de respeto o esté incumpliendo las normas del trabajo y se aplica la sanción de acuerdo a este reglamento. En el segundo rubro, cada conductor hace un curso de seguridad y capacitación vial, el cual en un inicio lo dictaba la policía y después lo dictaba la municipalidad o algunas escuelas técnicas que dictan ese tipo de curso. Hemos enfocado en darle la debida importancia porque ha sido muy útil que el conductor que esté instruido a brindar un servicio con pleno respeto al usuario. Las capacitaciones internas las hacemos anualmente; en el caso de la PNP y las municipalidades, ellos lo hacen cada 6 meses. Pero ahora todo quedó en suspenso por el tema de la pandemia.</p>
<p>14. ¿Cuál es la situación tributaria?</p>
<p>Tenemos un contador que ve los temas tributarios de la empresa.</p>
<p>15. ¿Cuál es su visión empresarial? ¿Qué planes a futuro tiene la empresa?</p>
<p>El proyecto de la empresa es brindar un servicio de calidad y comodidad a nuestro público usuario. A futuro tenemos la proyección de renovar nuestras unidades con vehículos modernos. Para ello, nosotros queremos tener un control de ingresos, de pago de pasajes electrónico y además queremos tener un sistema de cámaras en nuestras unidades para monitorear nuestros vehículos. También queremos un determinado tipo de vehículos de tal manera que tengamos un sistema electrónico para que el conductor pueda maniobrar electrónicamente y abrir la puerta, esto porque el 90% de vehículos de la empresa está trabajando sin cobrador y solo es el conductor, entonces estamos viendo que a futuro puedan venir vehículos tipo el modelo del metropolitano de Lima, pero en versión pequeña, porque el conductor aplasta un botón y abre la puerta y también la cierra. Y también sería importante ver el tema del cobro electrónico.</p>
<p>16. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? ¿Qué porcentaje de ellos está en planilla? ¿Qué beneficios reciben sus trabajadores en planilla?</p>
<p>Tenemos un promedio de 29 trabajadores y 2 controladores. Tenemos un número reducido que están en planilla, solo tenemos 5 trabajadores en planilla. La razón es que los conductores solo trabajan 1 mes o 2 meses y así están rotando de empresa. Ellos mismos no quieren. Estos son conocidos como choferes palanca.</p>
<p>17. ¿Existe una política empresarial respecto al trato que deben recibir los pasajeros y promueven esta con los choferes?</p>
<p>El transporte ahora está reglamentado por el Decreto Supremo 017 del año 2019, el cual es el reglamento nacional de administración del transporte, dentro de esta norma se establece que las personas jurídicas de la empresa deben aprobar un manual general de operaciones, que es una especie de reglamento interno y nosotros tenemos este reglamento y lo adecuamos a la realidad, y con el Covid hemos tenido que adicionar normas dentro de este manual de forma que podemos exigir personal que es lo que debemos hacer y qué es lo que no debemos hacer. Este reglamento es aprobado por la junta general de socios de la empresa, de tal manera que la obligatoriedad es para todos. En este manual están establecidos los derechos y los deberes del personal, cómo se debe tratar al usuario, tratarlo con respeto. Una queja de un usuario establece una sanción para el personal, de tal manera que, si una persona se queja, yo de inmediato mínimamente lo amonesto y llamo la atención a ese personal o suspensión. Por eso nosotros queremos tener las cámaras en los vehículos para ver lo que sucede en las unidades.</p>
<p>18. ¿Qué asistencias técnicas podrían brindar el Estado (Promovilidad-MTC o las Municipalidades) para mejorar la organización, operación, rentabilidad y formalidad de las empresas?</p>
<p>Nos gustaría que brinden capacitaciones técnicas al personal para evitar algunos accidentes de tránsito y que nuestro personal se sienta instruido y mantenga la integridad del usuario. En el rubro económico quizás nos pueden brindar una asistencia técnica en algún convenio, de tal manera que nosotros los representantes tengamos la facilidad de tener un convenio con alguna entidad bancaria, para que de esa manera podamos acceder a mayores préstamos, teniendo en cuenta que la autoridad puede certificar y ver qué empresas puede tener la autorización. La autoridad financiera lo que quiere saber es que nosotros podamos pagar los préstamos; entonces, nosotros podemos acreditar con nuestra resolución de empresa que nos da una autorización de 10 años. Ese documento puede servir como una herramienta de referencia que efectivamente somos una empresa formal y estamos autorizados por la municipalidad. El MTC y Promovilidad pueden tomarlo en cuenta como una herramienta necesaria para que el empresario tenga flexibilidad en el acceso a los créditos.</p>

Intermedias del Perú.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.
Nombre del entrevistado: José Vásquez
Ciudad: Chiclayo
Cargo: Gerente General Mochica Express S.A.C.
Nivel de organización o de manejo empresarial de la operadora: Alto - <u>Medio</u> - Bajo
Fecha de la entrevista: 03/04/2022
Hora: 15:00 pm
Preguntas
1. ¿Cuáles son los principales problemas que aquejan a su empresa?
Actualmente, el principal problema es el alto costo del combustible. Además, los repuestos están demasiado caros y las llantas igual. Todo lo que es herramienta automotriz ha subido en 90 o 100%. Por decir, una llanta estaba S/ 170 y ahora esta S/ 320. Tenemos otro gran problema que es la SUTRAN que nos quita las placas, no coordina con la municipalidad y nos cobra una multa excesivamente costosa. Algunos de la SUTRAN no están capacitados. Los que estamos legales estamos inscritos en el consejo de la municipalidad y por ciertos motivos tenemos documentos pendientes hace más de un año, por lo que ya tienes que entrar a la informalidad.
También tenemos problemas con los choferes, porque los choferes a veces no están capacitados. En la pandemia tuve problemas porque no tuve personal capacitado, choferes que no saben manejar ciertos vehículos. Por tal motivo, se ha ido cambiando personal y se han dado charlas con personal especializado y este tema está mejorando.
2. ¿Cuántas rutas operan? ¿La empresa opera la ruta o rutas por una autorización administrativa o por una concesión? ¿por qué considera que la población usa otros modos de transporte como colectivo o taxis y no el transporte público?
Tenemos 3 rutas, las cuales fueron adquiridas por concesión de la municipalidad. Hay competencia de todo tipo, pero la competencia más importante es la informalidad, los taxis informales que hacen de todo. Los taxis son informales a más del 70%. También hay mototaxis informales, donde la municipalidad tiene la gran responsabilidad porque el conductor obtiene una licencia solo pagando y sin recibir ninguna capacitación de reglas de tránsito.
3. ¿Por cuántos años es su título habilitante y cuánto tiempo le queda? ¿Cuántos Km tiene cada ruta?
La concesión nos la dieron por 10 años, terminan en el año 2023 y en el año 2025. Las rutas tienen 25 km, 30 km y 32km.
4. ¿Cuántas unidades tiene la flota? ¿De qué tamaño son las unidades? (combi, coáster o micro=autobus). ¿Cuál es la antigüedad de la flota? ¿Cuántas unidades tienen más de 10 años? ¿Cuántas más de 15 años?
Tengo 45 cupos, pero ahora están operando 18 o 19 unidades porque en la pandemia muchos vendieron. Estas unidades son combis de 16 pasajeros. El vehículo más antiguo es del año 2010 y en promedio todas las unidades tienen 8 años de antigüedad.
5. ¿Qué porcentaje de la flota es de propiedad de la empresa titular de la ruta? De no ser propietarios de buena parte de la flota, ¿Tienen planeado ser los dueños?
Nosotros tenemos 14 unidades a nombre de la empresa y los demás están a nombre de terceros. Con esta incertidumbre no tenemos planes de que toda la flota este a nombre de la empresa. Pensamos cambiar de ruta, porque con el combustible caro y los repuestos caros a este paso nos vamos a ir a la quiebra.
6. ¿Los ingresos de la firma se basan en el cobro a los pasajeros o cobro de comisiones a los propietarios de los vehículos? ¿La retribución tiene algún otro esquema?
El recaudo es diario alrededor de S/ 120 a S/ 140 por vehículos. Los choferes saben que tienen que entregar ese monto. Los ingresos de la empresa se dan por el cobro de estas comisiones.
7. ¿Cuentan con un sistema de control de las operaciones de la flota? ¿Operan con programación de frecuencias para la gestión de flota?
Controlamos las frecuencias según la cantidad de vehículos que salen. Estos vehículos salen cada 3 minutos, máximo cada 6 minutos.
8. ¿Cuenta con sistema de control de mantenimiento preventivo?
Sí contamos con un sistema preventivo, pero solo en un 30 o 40% de la flota, no contamos con el total. Yo tengo una cochera que sirve para dar mantenimiento a los coches. Nosotros no tenemos convenio con ningún grifo porque no da resultado, nosotros ya sabemos qué grifo da garantía y nos da más barato.
9. ¿Operan con un sistema de boletaje integrado? ¿Usan un sistema de cobro manual o electrónico? De ser manual ¿Planean implementar uno electrónico en el futuro?
El cobro se hace de manera manual, no hay un boletaje integrado. Se hace una especie de alquiler de vehículos. Ahorita no estamos planeando nada, planeamos solo mantenernos en el negocio porque con la incertidumbre tenemos miedo de invertir. Estamos esperando a ver qué sucede y que bajen los costos porque ahorita estamos trabajando perdiendo.
10. ¿Cómo se encuentra la empresa financieramente? ¿Pueden acceder a créditos a costos razonables? ¿Cuentan con un sistema adecuado de contabilidad?
Antes de la pandemia estábamos planeando y haciendo las acciones para pedir 6 vehículos con crédito, pero ahora no estamos planeando nada. Tenemos un contador que maneja los ingresos y los movimientos de la empresa.
11. ¿Cómo es el control de sus ingresos por día de trabajo y por unidad de trabajo?
Es por día de trabajo.
12. ¿implementan política de genero para la presencia de mujeres entre los trabajadores de la empresa?
No tenemos una política. Pero tenemos 4 mujeres controladoras. Todos los choferes son varones. Si una mujer se presenta y quiere ser chofer la contrataríamos según las condiciones. Las mujeres ponen muchas condiciones, tienen muchas limitaciones, nos dicen una y otra cosa, como: "mis hijos se enfermaron" y eso malogra el trabajo.
13. ¿realizan capacitaciones y/o acompañamientos sobre seguridad vial y respeto a usuarios vulnerables?
Sí realizamos capacitaciones. Yo tengo un ingeniero mecánico, eléctrico, abogado y hay un policía de tránsito, quienes brindan capacitaciones. La municipalidad nunca brinda capacitaciones, y si lo hace cobra por las certificaciones.
14. ¿Cuál es la situación tributaria?

El contador se encarga de ver temas de tributo y aportes al Estado.
15. ¿Cuál es su visión empresarial? ¿Qué planes a futuro tiene la empresa?
Si mejora la situación, tenemos en mente renovar la flota, o sino veremos hasta donde llegamos. Hay miedo en invertir.
16. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? ¿Qué porcentaje de ellos está en planilla? ¿Qué beneficios reciben sus trabajadores en planilla?
Como dije, tengo 18 o 19 cupos, serían 19 trabajadores. Los choferes no están en planilla, nosotros solo alquilamos los carros. En planilla se encuentran solo los controladores y el personal administrativo.
17. ¿Existe una política empresarial respecto al trato que deben recibir los pasajeros y promueven esta con los choferes?
No tenemos una política empresarial, pero si recibimos capacitaciones y en ellos también nos hablan del buen trato a los pasajeros.
18. ¿Qué asistencias técnicas podrían brindar el Estado (Promovilidad-MTC o las Municipalidades) para mejorar la organización, operación, rentabilidad y formalidad de las empresas?
Las municipalidades deben encargarse en dar una ruta con una flota real. Pero esto es imposible de pensar porque es poco probable que se dé. Se puede dar muchas capacitaciones y de hecho son útiles, pero la municipalidad no las realiza.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.
Nombre del entrevistado: Ernesto Samuel Magaña Huancoccallo
Ciudad: Cusco
Cargo: Gerente de la Empresa de Transporte Inkas Express S.A.
Nivel de organización o de manejo empresarial de la operadora: Alto - <u>Medio</u> - Bajo
Fecha de la entrevista: 29/03/2022
Hora: 3:00 p.m.
Preguntas
1. ¿Cuáles son los principales problemas que aquejan a su empresa?
Los problemas económicos afectan también los problemas administrativos, porque había un cronograma de concesión de ruta. Nosotros en el año 2014 ganamos una licitación con 50% de carros antiguos y 50% con carros modernos, pero nos han puesto un cronograma que debemos poner el 20% de flota nueva de aquí a 2 o 3 años y así sucesivamente. Nosotros nos hemos esforzado en ese sentido y hemos sido afectados en la parte económica porque el carro cuesta, porque cuando se saca un carro nuevo hemos invertido para 4,5 o 6 años. En ese aspecto nos ha afectado, aparte los carros nuevos tienen un mantenimiento caro, porque cuando teníamos carros antiguos era más económico. Actualmente hemos superado de una u otra forma. Cuando iniciamos éramos varios socios, y pues ahora quedaremos solo con 5 o 6 socios y el resto ya son nuevos inversionistas.
En cuanto a problemas sociales, en el aspecto administrativo, antes se nombraba un gerente y hacía aprovechamientos, abusaba. Cuando teníamos que sacar las tarjetas de mantenimiento nos cobraba y nos exigía pagar. En ese aspecto había abuso de los altos mandos y eso lo permitía la municipalidad. Antes, solo 2 o 3 eran dueños de la empresa y ellos habían ganado la licitación, pero al final los carros eran alquilados como cupos, y ellos noma acordaban las sanciones, y los señores que alquilaban los carros no podían reclamar porque en la ruta había sanciones que no les dejaba trabajar. A consecuencia de eso, como había letras que pagar al banco, había un problema. Esa parte ya se ha superado con todas las discusiones que hemos tenido, aparte que nos hemos actualizado, algunos socios entran pensando en ganar y en medio año cuando no dan ganancias, venden su carro y se van.
2. ¿Cuántas rutas operan? ¿La empresa opera la ruta o rutas por una autorización administrativa o por una concesión? ¿por qué considera que la población usa otros modos de transporte como colectivo o taxis y no el transporte público?
Nosotros operamos una sola ruta. Acá en el Cusco todas las empresas operan una sola ruta. Esta ruta lo ganamos por concesión por 10 años, y cumplimos en el año 2024. Nuestra sociedad no está compuesta por personas de un solo rango económicamente, aparte que las personas tienen trabajos distintos y tiene horarios que cumplir, yo pienso que por eso y por la rapidez prefieren ir en taxi. Porque nosotros como transporte urbano cuando hay congestión nos quedamos, porque el servicio que tenemos en la ciudad del Cusco es con carros modernos, nosotros tenemos una flota que a nivel nacional es la mejor flota del transporte urbano hasta ahora. El problema es hay deterioro del transporte; es decir, no está bien planificado.
3. ¿Por cuántos años es su título habilitante y cuánto tiempo le queda? ¿Cuántos Km tiene cada ruta?
Tenemos una concesión por 10 años. Nuestra ruta tiene 31 km ida y vuelta; 15.5 km de subida y 15.5 km. de bajada.
4. ¿Cuántas unidades tiene la flota? ¿De qué tamaño son las unidades? (combi, coáster o micro=autobus). ¿Cuál es la antigüedad de la flota? ¿Cuántas unidades tienen más de 10 años? ¿Cuántas más de 15 años?
Nosotros tenemos 27 unidades que están operando. Tenemos la mayor parte HYUNDAI de 25 pasajeros y MITSUBISHI también de 15 pasajeros. También tenemos estas dos marcas, pero encarrozados; es decir, carros más grandes de 30 pasajeros. Los carros lo tenemos desde el año 2015, 2018, 2019, 2020. La flota tiene en promedio 5 o 6 años de antigüedad la mayor parte. Algunos carros todavía estamos pagando las letras, y algunos también ya lo hemos cancelado, pero siempre se está pagando todavía.
5. ¿Qué porcentaje de la flota es de propiedad de la empresa titular de la ruta? De no ser propietarios de buena parte de la flota, ¿Tienen planeado ser los dueños?

<p>La empresa solo tiene la concesión ganada de nombre y nosotros tenemos contrato de vinculación de 3 años con los socios de las unidades; esto significa que hacemos un contrato con el carro del dueño. En la parte administrativa, para sacar su tarjeta de circulación, para renovar las unidades, toda esa tenemos un contrato con la empresa. Esas unidades tienen que estar administrados por la gerencia. Yo tengo un proyecto que les he planteado a mis compañeros socios para tener más seguridad, para que los trabajadores estén en planilla y todo eso; de hecho, mis socios tienen miedo de dar S/ 300 por unidad como impuesto al Estado; pero con eso vamos a tener a los conductores en planilla, a los cobradores, y todo lo que corresponde a un trabajador de acuerdo a ley. Pero ese proyecto tiene que aprobarse en asamblea, pero esto es conveniente para nosotros porque yo estoy pensando en renovar la flota de aquí a unos 2 o 3 años cuando acabe el contrato debemos tener una flota nueva. Para que esto pase es que queremos que todas las unidades estén a nombre de la empresa y con eso tenemos un plan de sacar un préstamo y sacar carros 0 km para renovar. Pero todos estos planes son en papeles, porque nosotros al ser 27 socios no siempre todos son netos transportistas al 100%, hay gente profesional que tiene plata e invierte, pone un conductor y un cobrador y las ganancias son para ellos; a esas personas no les interesa mucho.</p>
<p>6. ¿Los ingresos de la firma se basan en el cobro a los pasajeros o cobro de comisiones a los propietarios de los vehículos? ¿La retribución tiene algún otro esquema?</p>
<p>Acá en nuestra empresa, toda la administración lo hace el dueño del carro. A la empresa se le paga semanal 45 soles. Nosotros somos los dueños de la ruta, por eso los dueños hacen un contrato de vinculación y nosotros le damos las calles que hemos ganado; es decir, alquilamos a los dueños de los vehículos, y ellos nos pagan 45 soles semanal por carro. Entonces se un promedio de 7 u 8 soles diario. Pagando esto, los dueños administran nuestra ruta y sus ganancias.</p>
<p>7. ¿Cuentan con un sistema de control de las operaciones de la flota? ¿Operan con programación de frecuencias para la gestión de flota?</p>
<p>Nosotros salimos cada 6 minutos. Nosotros tenemos una ordenanza, en la cual menciona que nosotros debemos operar en la ruta que la municipalidad nos ha dado, desde las 6:00 a.m. a 10:00 p.m. Pero, de acuerdo a la necesidad de la población, algunos vehículos salen a las 5 a.m., otros a las 4:30 a.m. En nuestro caso sale a las 5:20 y así la frecuencia con la que sale cada vehículo es de 6 minutos.</p>
<p>8. ¿Cuenta con sistema de control de mantenimiento preventivo?</p>
<p>Si, de acuerdo a la antigüedad de los vehículos; por ejemplo, si tiene 4 o 5 años, el mantenimiento es de acuerdo al kilometraje. Por ejemplo, el cambio de aceite, los engranajes, las llantas, los frenos, se tiene que cambiar cada determinado número de kilómetros recorridos. Esa parte cuidamos bastante porque al estar en la ciudad nosotros corremos y cuando corremos asumimos las consecuencias. Por esta razón, el mantenimiento es más importante que otra cosa.</p>
<p>9. ¿Operan con un sistema de boletaje integrado? ¿Usan un sistema de cobro manual o electrónico? De ser manual ¿Planean implementar uno electrónico en el futuro?</p>
<p>La cobranza en la ruta se hace de forma manual. En Cusco, en esa parte no hemos avanzado, solo a veces se dan boletos. Para llegar a tener un sistema de boletaje integrado tenemos que madurar mucho. En el plan que yo tengo es tener un pago electrónico, yo ya estoy de gerente 3 años y ahora me han reelegido por 3 años más, por eso es que estoy planteando ese proyecto. Primero es renovar los 27 carros y después que esos carros estén renovados va incluir el pago electrónico. Si eso pasara ya no habría correteo por parte de los vehículos porque algunos dueños quieren ganar más, entonces para evitar eso todos tiene que trabajar en su horario.</p>
<p>10. ¿Cómo se encuentra la empresa financieramente? ¿Pueden acceder a créditos a costos razonables? ¿Cuentan con un sistema adecuado de contabilidad?</p>
<p>Por el momento, como empresa, no hemos hecho ningún movimiento económico ni un préstamo. Pero cuando fuimos al banco nos han pedido requisitos y nos han querido prestar una cantidad que no es suficiente. Si todos los carros estarían a nombre de la empresa tendríamos un patrimonio de 27 carros a nombre de la empresa, en más o menos 1.5 millones como capital de la empresa. Entonces como dice la ley, si los conductores cobradores estarían asegurados, podríamos acceder a un préstamo para comprar una flota de unidades. Ese es el plan, pero tenemos duda en ese aspecto.</p> <p>Nosotros tenemos un sistema de contabilidad que está a cargo de la administración. Ellos administran los 40 soles que nos dan los carros, y de eso pagamos al Estado. La empresa solo tiene ese documento del contrato de concesión que se firmó con la municipalidad, y como empresa solo alquila sus rutas a los carros y pagan 40 soles y solo declaramos eso.</p>
<p>11. ¿Cómo es el control de sus ingresos por día de trabajo y por unidad de trabajo?</p>
<p>Los ingresos son 45 soles semanales, pero por el tema de la pandemia se redujo a 40 soles. Lo que juntamos apenas alcanza para nuestro controlador que administra los GPS, y algunos gastos de la empresa y los gastos de la gerencia, para sus viáticos. En ese aspecto la empresa no gana.</p>
<p>12. ¿Implementan política de género para la presencia de mujeres entre los trabajadores de la empresa?</p>
<p>Si, en esa parte yo siempre he inculcado que el género siempre es igualitario. Yo inclusive digo que las mujeres son más conscientes que los varones; esto porque en el transporte urbano cuando le doy mi vehículo a un varón pienso que va robar más, porque nosotros como dueños no sabemos cuántos pasajeros suben, cuánto ganan y todo eso. Por ejemplo, yo tenía 2 o 3 carros y mis cobradoras siempre han sido mujeres porque los varones ya son mucho más conchudos. Por ejemplo, ganaron S/ 40 y anotan solo S/ 25. En caso de la administración son puros varones, pero en cuento a las unidades generalmente los dueños contratan a mujeres como cobradoras, pero los choferes todos son varones.</p>
<p>13. ¿realizan capacitaciones y/o acompañamientos sobre seguridad vial y respeto a usuarios vulnerables?</p>
<p>Si hacemos. De acuerdo a nuestro contrato, la municipalidad nos facilita la charla de educación vial. Pero yo como representante de la empresa también hago capacitaciones contantes. Por ejemplo, el domingo pasado tuvimos capacitación desde las 5:30 hasta las 8:30. Tratamos de hacerlo en las mañanas para que no afecte el horario de rutas. Con respecto a los usuarios vulnerables. En las capacitaciones siempre planteamos el trato al usuario, cómo tratarlos o cómo subirlos. Pero de todas maneras esto es difícil, porque hay muchachos que vienen del campo a la ciudad, no quiero discriminar, pero su formación es limitada y no nos entienden y tenemos que sancionarlos. No es fácil como empresas formales, grandes, porque ahí hay normas que se tiene que cumplir porque hay contratos. En cambio, acá no hay contratos y no se puede hacer esas cosas. Esa es la razón por la que en el servicio urbano tenemos problemas.</p>
<p>14. ¿Cuál es la situación tributaria?</p>

Solo tributamos con los 45 soles que nos da cada vehículo. No tenemos ningún problema tributario. Nosotros juntamos más o menos S/ 3800 y de eso tributamos al Estado, no hay faltas ni nada. Como los dueños son los que administran. A nosotros no nos pagan por ejemplo el resto del medio pasaje, o cuando las personas discapacitadas no nos pagan, eso nadie nos subvenciona.
15. ¿Cuál es su visión empresarial? ¿Qué planes a futuro tiene la empresa?
Personalmente estoy convenciendo a los dueños respecto al proyecto que tengo en mente. Si queremos sacar un préstamo podemos sacarlo, y eso nos beneficia a todos. Sería mejor y algunos ya lo están entendiendo. Tenemos que trabajar ese plan y se tiene que demostrar transparencia. Por ejemplo, respecto a las sanciones, tenemos que hacer que estas sean equitativas y los gastos de forma transparente. Todo este trabajo hace que confíen en mí los socios. Mi trabajo está resultando y pienso que de aquí a 3 años esto va ir cambiando.
16. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? ¿Qué porcentaje de ellos está en planilla? ¿Qué beneficios reciben sus trabajadores en planilla?
Ningún chofer esta en planilla. Y el personal administrativo tampoco. De acuerdo al contrato de concesión y la ordenanza municipal si desean lo pones y si no, no. Como somos una empresa todos aprobamos en que no estén en planilla.
17. ¿Existe una política empresarial respecto al trato que deben recibir los pasajeros y promueven esta con los choferes?
No existe política empresarial respecto al trato que deben recibir los pasajeros.
18. ¿Qué asistencias técnicas podrían brindar el Estado (Promovilidad-MTC o las Municipalidades) para mejorar la organización, operación, rentabilidad y formalidad de las empresas?
Acá en la ciudad del Cusco, hace 10 años se habían comprometido a cambiar el sistema de transporte, nosotros queremos eso. Primero se habían comprometido a crear 4 carriles por el aeropuerto. Todas las empresas iban a ser beneficiadas. Pero eso no se ha hecho, iban a prestarse y todo, pero no cumplieron su palabra. Queremos que aprueben ese proyecto porque el transporte mejoraría mucho (más es lo que gastamos combustible y tiempo).
Nos tienen que dar facilidades, así como nosotros aportamos como en los medios pasajes y todos, nosotros como empresa privada, de acuerdo a eso pido mayores facilidades por parte de la municipalidad con respecto a la formalización en todo aspecto. El municipio amarra los tramites. A consecuencia de eso, los inversionistas se van, venden sus carros y se van y esto es un problema del transporte urbano. Los gastos que hacemos son muy fuertes en combustibles y en las llantas.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.
Nombre del entrevistado: Pedro Taype
Ciudad: Cusco
Cargo: Gerente de la Empresa de Transporte Nueva Generación Arcoiris
Nivel de organización o de manejo empresarial de la operadora: Alto - <u>Medio</u> - Bajo
Fecha de la entrevista: 7/04/2022
Hora: 3:00 p.m.
Preguntas
1. ¿Cuáles son los principales problemas que aquejan a su empresa?
La ruta que tengo es una ruta de un extremo a otro extremo. Se inicia desde el distrito de San Sebastián y termina en el distrito de Santiago. En el proyecto tenemos problema con las vías, que a pesar que estamos concesionados, la municipalidad se olvida de hacer mantenimiento de las vías. La municipalidad no hace el mantenimiento correspondiente. Nosotros tenemos que invertir para que esa vía esté en óptimas condiciones, solicitamos los arreglos, pero la municipalidad no hace caso. No tenemos problemas internos porque la empresa está bien organizada.
2. ¿Cuántas rutas operan? ¿La empresa opera la ruta o rutas por una autorización administrativa o por una concesión? ¿Por qué considera que la población usa otros modos de transporte como colectivos o taxis y no el transporte público?
Nosotros solo tenemos una ruta concesionada. Hay competencia con los colectivos, pero son informales; sin embargo, esto solo es en los tramos extremos de la ruta y no es en toda la ruta. La ruta es de 30 km (ida y vuelta: 15 de ida y 15 de vuelta).
3. ¿Por cuántos años es su título habilitante y cuánto tiempo le queda? ¿Cuántos Km tiene cada ruta?
La concesión termina en el 2024. Hemos empezado en el año 2013.
4. ¿Cuántas unidades tiene la flota? ¿De qué tamaño son las unidades? (combi, coáster o micro=autobús). ¿Cuál es la antigüedad de la flota? ¿Cuántas unidades tienen más de 10 años? ¿Cuántas más de 15 años?
Actualmente tengo 44 vehículos operando, todos son buses M3. Tengo vehículos desde el 2012, no tengo más antiguos; buses hasta el 2020, que serían los más nuevos. Seguimos renovando, tienen unos años de uso y ya los cambiamos.
5. ¿Qué porcentaje de la flota es de propiedad de la empresa titular de la ruta? De no ser propietarios de buena parte de la flota, ¿Tienen planeado ser los dueños?
En su totalidad son de los socios, no son de la empresa. Los socios son accionistas de la empresa y ellos son propietarios y adjudican sus vehículos cada uno. En el futuro cuando adquiramos nuevas unidades ya será a nombre de la empresa, ya no será como nosotros estamos actualmente, eso es lo que tenemos planeado.
6. ¿Los ingresos de la firma se basan en el cobro a los pasajeros o cobro de comisiones a los propietarios de los vehículos? ¿La retribución tiene algún otro esquema?
Los vehículos son alquilados a la empresa, entonces solo eso es el ingreso de la empresa, cada socio administra su vehículo, pero ellos aportan a la empresa semanalmente un monto, una comisión. La comisión es fija, no por porcentaje. Por el momento, no tenemos un ingreso adicional, no tenemos grifo ni taller, pero si a futuro vamos a tener porque cuando las unidades estén a nombre de la empresa tenemos que tener un taller de mantenimiento.
7. ¿Cuentan con un sistema de control de las operaciones de la flota? ¿Operan con programación de frecuencias para la

gestión de flota?
Sí, tenemos GPS, todos los vehículos son controlados por GPS. Tenemos dos bases de monitoreo donde se controla a los vehículos. Operamos con programación de frecuencia, sino no habría un orden en la ruta, todo es con frecuencia. Tenemos operadores que operan el monitoreo y les dan la hora de salida y las frecuencias. Estos dos operadores están en el paradero inicial y en el final.
8. ¿Cuenta con sistema de control de mantenimiento preventivo?
Cada socio se encarga del mantenimiento, nosotros como empresa no nos metemos en lo que es el mantenimiento de los vehículos. El mantenimiento es el cambio de aceite, por kilometraje, porque cada cierta cantidad de kilómetros recorridos se tiene que cambiar el aceite, y en cuanto a los frenos es cada 4 meses que se hace mantenimiento.
9. ¿Operan con un sistema de boletaje integrado? ¿Usan un sistema de cobro manual o electrónico? De ser manual ¿Planean implementar uno electrónico en el futuro?
Actualmente, el cobro es manual. A futuro estamos pensando que los vehículos que vamos a adquirir cuenten con equipo de cobro electrónico. No tenemos boletaje integrado, cada socio administra y ve sus ingresos.
10. ¿Cómo se encuentra la empresa financieramente? ¿Pueden acceder a créditos a costos razonables? ¿Cuentan con un sistema adecuado de contabilidad?
Ahora ya nos estamos recuperando, pero tenemos todavía deudas porque los vehículos son adquiridos mediante financiamiento, entonces cada socio tiene todavía algunas deudas con las financieras. Como empresa nosotros queremos llegar a adquirir vehículos mediante financiamiento. A futuro vamos a tener que solicitar financiarnos con los bancos. A partir del año 2020 no renovamos los vehículos porque la pandemia nos ha afectado, pero seguramente para el año 2023 empezaremos a renovar los vehículos. La empresa tiene un crédito que no es mucho pero ya tenemos la puerta abierta. Tenemos una cuenta abierta, pero no con un monto alto.
11. ¿Cómo es el control de sus ingresos por día de trabajo y por unidad de trabajo?
Los socios hacen su contabilidad cada día, ellos recaudan su ingreso cada día en la tarde, a la hora de la finalización de la jornada.
12. ¿Implementan política de género para la presencia de mujeres entre los trabajadores de la empresa?
La empresa tiene 2 trabajadoras mujeres, son las que controlan. Sin embargo, los socios también contratan cobradoras mujeres, entonces hay accesibilidad de las mujeres como cobradoras. Hay 2 trabajadoras en el área administrativa, pero no hay choferes mujeres.
13. ¿Realizan capacitaciones y/o acompañamientos sobre seguridad vial y respeto a usuarios vulnerables?
La municipalidad; actualmente la gerencia de tránsito nos capacita, ya sea a los cobradores o a los conductores, sobre el trato al usuario. Los que reciben las capacitaciones reciben un carnet.
14. ¿Cuál es la situación tributaria?
No tenemos problemas con la SUNAT, la empresa aporta los tributos continuamente. Registramos y contabilizamos las comisiones que entran a la empresa.
15. ¿Cuál es su visión empresarial? ¿Qué planes a futuro tiene la empresa?
Nosotros queremos a futuro ser como una empresa debe ser, con los vehículos a nombre de la empresa, tener conductores y cobradores con todos sus beneficios.
16. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? ¿Qué porcentaje de ellos está en planilla? ¿Qué beneficios reciben sus trabajadores en planilla?
Los dos trabajadores controladores de la empresa si están en planilla. El resto, como los conductores y cobradores son contratados por los dueños por un tiempo determinado. El tiempo no está definido porque algunos están por una semana o por un mes.
17. ¿Existe una política empresarial respecto al trato que deben recibir los pasajeros y promueven esta con los choferes?
Como ellos reciben charlas de capacitación, entonces ellos saben de qué forma se les debe tratar a los usuarios, al adulto mayor, a los niños y a los escolares. Las capacitaciones se dan cada 3 meses.
18. ¿Qué asistencias técnicas podrían brindar el Estado (Promovilidad-MTC o las Municipalidades) para mejorar la organización, operación, rentabilidad y formalidad de las empresas?
Lo que nosotros queremos del estado es que haya una política para que las empresas del transporte urbano puedan acceder a un crédito y de esta manera adquirir vehículos con un bajo interés o con menos IGV. Nosotros hemos tenido un convenio con la Caja Municipal de Cusco y hemos tenido un monto de interés 1.10%, 1.8%, 1.7%, es el monto que nos dan de interés, pero nosotros queremos menores tasas de interés. Todos los vehículos de las rutas han estado renovándose para M3, todos son de ese tipo. Nosotros a futuro lo que queremos es mejorar, tener unidades más grandes, tener un cobro electrónico. Nos interesaría que nos muestren casos de éxito que han logrado mejorar.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.
Nombre del entrevistado: Richer Quiñones Guzmán
Ciudad: Cusco
Cargo: Gerente General Empresa de Transporte C-4M S.A.
Nivel de organización o de manejo empresarial de la operadora: Alto - Medio - Bajo
Fecha de la entrevista: 11/04/2022
Hora: 10:00 a.m.
Preguntas
1. ¿Cuáles son los principales problemas que aquejan a su empresa?
Económico, evolución del costo de vida, el combustible está caro. Hacer el mantenimiento de los carros nuestras utilidades ya no justifican la inversión que hacemos. Otro problema que tenemos es a nivel político. Además, nos perjudica el estado defectuoso en el que están las pistas. Las autoridades no hacen un buen mantenimiento. En los problemas internos casi no tenemos, cada vehículo tiene su chofer y cobrador.
2. ¿Cuántas rutas operan? ¿La empresa opera la ruta o rutas por una autorización administrativa o por una concesión? ¿Por

qué considera que la población usa otros modos de transporte como colectivos o taxis y no el transporte público?
Operamos solamente una ruta, la cual ganamos por concesión en una licitación que hizo la municipalidad. Nuestros competidores son los taxistas y colectivos. Los prefieren por el tiempo, porque el servicio urbano siempre es más lento, no podemos correr demasiado y nos demoramos en el tiempo de servicio.
3. ¿Por cuántos años es su título habilitante y cuánto tiempo le queda? ¿Cuántos Km tiene cada ruta?
La concesión es por 10 años, y nos lo dieron en el año 2014. En cuanto a los kilómetros, tenemos 34 km. de ida y 34 km de vuelta, en total 68 km.
4. ¿Cuántas unidades tiene la flota? ¿De qué tamaño son las unidades? (combi, coáster o micro=autobús). ¿Cuál es la antigüedad de la flota? ¿Cuántas unidades tienen más de 10 años? ¿Cuántas más de 15 años?
Tenemos 36 unidades operativas autorizadas. Son coásters y combis con 24 pasajeros y tienen una antigüedad de 2 a 3 años, varía de acuerdo a la compra. De más de 10 años, había vehículos, pero ahora habrá solo una unidad de más de 10 años.
5. ¿Qué porcentaje de la flota es de propiedad de la empresa titular de la ruta? De no ser propietarios de buena parte de la flota, ¿Tienen planeado ser los dueños?
Las unidades son de cada socio (30 socios). Esa es la idea es que las unidades sean administradas por la empresa, pero todos los carros son administrados por los propios dueños, y están a nombre de cada socio, es una sociedad anónima.
6. ¿Los ingresos de la firma se basan en el cobro a los pasajeros o cobro de comisiones a los propietarios de los vehículos? ¿La retribución tiene algún otro esquema?
No alquilamos, sino el socio mismo lo maneja, mediante el cobrador y el chofer.
7. ¿Cuentan con un sistema de control de las operaciones de la flota? ¿Operan con programación de frecuencias para la gestión de flota?
Tenemos un sistema de trabajo de GPS, y con esto vemos temas de las salidas y las frecuencias. Los vehículos salen cada 4 y 5 minutos.
8. ¿Cuenta con sistema de control de mantenimiento preventivo?
No tenemos un sistema de mantenimiento preventivo. Cada uno hace su mantenimiento y administra su carro, se encarga de cambiarle el aceite y ver lo de las llantas, etc. Tampoco tenemos un grifo que abastezca a todos los vehículos, sino que cada propietario también se encarga.
9. ¿Operan con un sistema de boletaje integrado? ¿Usan un sistema de cobro manual o electrónico? De ser manual ¿Planean implementar uno electrónico en el futuro?
No contamos con un sistema de boletaje integrado. En cuanto al pago electrónico, pienso que esa es la idea, porque nos convendría ya que no estaríamos pensando en un cobrador, sino que usar la tecnología, además se estarían minimizando las fugas de dinero. Sería una buena opción como en el caso de empresas de Lima que sí cuentan con un sistema de cobro electrónico y en nuestro caso nos convendría.
10. ¿Cómo se encuentra la empresa financieramente? ¿Pueden acceder a créditos a costos razonables? ¿Cuentan con un sistema adecuado de contabilidad?
La empresa no tiene nada. Los socios son los que administran todos sus ingresos. Contamos con 2 personas encargadas de la administración entre ellos un contador, que recauda una cuota fija mensual que los vehículos dan a la empresa para gastos administrativos.
11. ¿Cómo es el control de sus ingresos por día de trabajo y por unidad de trabajo?
Los propietarios recaudan los ingresos diariamente por cada vehículo.
12. ¿Implementan política de género para la presencia de mujeres entre los trabajadores de la empresa?
No tenemos una política de género, pero sí contamos con mujeres como trabajadoras de la empresa. En el caso de los choferes solo tenemos a una mujer, y en caso de cobradores si hay mujeres y hombres por igual. .
13. ¿realizan capacitaciones y/o acompañamientos sobre seguridad vial y respeto a usuarios vulnerables?
Recibimos capacitaciones por parte de la municipalidad respecto a seguridad vial, también recibimos por parte de la PNP en convenio con la municipalidad. Y nosotros también realizamos algunas capacitaciones sobre seguridad vial.
14. ¿Cuál es la situación tributaria?
La empresa no tiene ingresos como tal, los propietarios dan una cierta cuota para gastos administrativos y es de ese monto de lo que se tributa. El encargado es el contador.
15. ¿Cuál es su visión empresarial? ¿Qué planes a futuro tiene la empresa?
Nuestra visión empresarial es ampliar la concesión, ya que solo dura 10 años. Además, pensamos renovar la flota porque según pasa el tiempo se tiene que renovar. Además, pensamos adquirir también un terreno propio para nuestros vehículos, y esto ya tendría que ser a nombre de la empresa.
16. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? ¿Qué porcentaje de ellos está en planilla? ¿Qué beneficios reciben sus trabajadores en planilla?
La empresa cuenta con 2 trabajadores administrativos, y dos trabajadores por cada vehículo: un chofer y un cobrador. Solo el personal administrativo está en planilla. Los demás no están en planilla.
17. ¿Existe una política empresarial respecto al trato que deben recibir los pasajeros y promueven esta con los choferes?
Solo se recibe capacitaciones para los choferes por parte de la municipalidad con respecto al buen trato de los usuarios.
18. ¿Qué asistencias técnicas podrían brindar el Estado (Promovilidad-MTC o las Municipalidades) para mejorar la organización, operación, rentabilidad y formalidad de las empresas?
Se pueden dar capacitaciones a nivel de los socios de manera que podamos mejorar la gestión. Entonces sería como una capacitación de gestión empresarial.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.
Nombre del entrevistado: Cleve Sánchez
Ciudad: Iquitos
Cargo: Gerente de la Express Transcondor SRL
Nivel de organización o de manejo empresarial de la operadora: Alto - Medio - Bajo
Fecha de la entrevista: 30/03/2022
Hora: 11:00 a.m.
Preguntas
1. ¿Cuáles son los principales problemas que aquejan a su empresa?
En el caso de los problemas internos, los conductores muchas veces son personas que no han ido a un instituto o una universidad y su grado de cultura es un poco bajo, por lo que siempre tenemos inconvenientes con ellos. Tenemos que estar en conversación con ellos para brindar orientación; en mi caso siempre estoy "detrás de ellos". En el caso externo, tenemos problemas con las autoridades. Nuestro ente que regula el transporte urbano es la Municipalidad de Maynas, pero no tenemos un gerente que solucione los problemas de transporte urbano; no tenemos un control de parte de ellos y esto genera desorden entre las mismas empresas. La infraestructura vial es complicada y no tenemos un terminal adecuado. No hay un control hacia todas las empresas para que estas cumplan con su concesión, por lo que los vehículos de transporte se van por donde los choferes mejor les parece.
2. ¿Cuántas rutas operan? ¿La empresa opera la ruta o rutas por una autorización administrativa o por una concesión? ¿porque considera que la población usa otros modos de transporte como colectivo o taxis y no el transporte público?
Tenemos 2 rutas, y fueron adquiridas en su momento por autorización administrativa (muchos años atrás), pero hoy en día según el nuevo reglamento creo que se debe licitar. Acá en la ciudad de Iquitos creo que ninguno cumple esas condiciones y no sé de qué forma están adquiriendo las demás empresas. Me imagino que no debe ser de la manera correcta porque inclusive hay empresas que tienen 2-3 unidades. En mi opinión, respecto a los mototaxis, estos tienen una mala práctica. Si bien es cierto, una mototaxi debe ser para dos pasajeros, muchas veces lo utilizan como un transporte público de pasajeros, pues suben 3 o 4 pasajeros y hacen a veces de ómnibus porque cobran de un pasaje por persona y esto está completamente mal y no hay quien regule esas cosas. En Maynas, si tuviéramos una autoridad que se "ponga los pantalones" la realidad sería otra.
3. ¿Por cuántos años es su título habilitante y cuánto tiempo le queda? ¿Cuántos Km tiene cada ruta?
Mi título habilitante es por 10 años, y me queda un promedio de 6-7 años. La cantidad de km que tiene la ruta es de 50 km (ida y vuelta).
4. ¿Cuántas unidades tiene la flota? ¿De qué tamaño son las unidades? (combi, coáster o micro=autobus). ¿Cuál es la antigüedad de la flota? ¿Cuántas unidades tienen más de 10 años? ¿Cuántas más de 15 años?
Yo tengo 16 unidades, 8 unidades por cada ruta. Respecto al tamaño, acá en la ciudad de Iquitos nos hemos acostumbrado al carro de madera (6 metros y 6 metro y medio) pero justo en este año empecé a modernizar el parque automotor. Hace unos meses, adquirí unidades con características de bus como hay en la capital, todos de 9 metros de largo. Mi empresa es la única que cuenta con estos autobuses con miras a seguir renovando de a pocos porque es una inversión grande. Va a llegar su momento en el que tengamos que cumplir la ley por eso es que estoy optando por trabajar con ese tipo de unidades. Yo le dije a Jorge Arando, Gerente de Transporte, cuál es la garantía que da al empresario si yo voy a invertir 80 mil dólares por una unidad y mañana más tarde viene un empresario, con el prototipo de vehículos acostumbrado muchos años atrás, invirtiendo 20 mil dólares. No hay lógica que yo invierta 80 mil contra 20 mil, si la autoridad va a seguir brindando este tipo de autorizaciones. Para mí sería muy bonito que el parque automotor cambie en Iquitos, pero para eso debe haber una autoridad que diga: hasta esta fecha estos vehículos van, pero de aquí en adelante hay que modernizarnos; pero no existe este apoyo. 3 buses de la flota son nuevos, algunos de los demás cuentan con más de 10 y otros más de 15 años de antigüedad.
5. ¿Qué porcentaje de la flota es de propiedad de la empresa titular de la ruta? De no ser propietarios de buena parte de la flota, ¿Tienen planeado ser los dueños?
Ninguna unidad es de la empresa, la empresa solo es dueña de la concesión, pero mi persona es dueña de los vehículos. En este caso el negocio es familiar, los dueños de la flota son mi mamá, mi hermana y mi persona. Está planeado que la empresa sea la dueña de algunos vehículos en el futuro. El transporte urbano en la ciudad de Iquitos no es rentable ante los bancos. No hay forma de como sustentar los ingresos. Justo en esto estoy trabajando, por eso traigo los buses nuevos, para manejarlo ya de otra manera, crecer como empresa y así poder adquirir nuevas unidades como empresa que es mucho más factible y más fácil.
6. ¿Los ingresos de la firma se basan en el cobro a los pasajeros o cobro de comisiones a los propietarios de los vehículos? ¿La retribución tiene algún otro esquema?
El pasajero paga su pasaje, el ingreso de la firma es a través del cobro a los pasajeros.
7. ¿Cuentan con un sistema de control de las operaciones de la flota? ¿Operan con programación de frecuencias para la gestión de flota?
No contamos con este sistema de control de operaciones de la flota o con GPS. En relación a la programación de frecuencias para la gestión de la flota, se da de una forma bastante empírica. Solo tenemos una persona en el punto de inicio que nos da la frecuencia entre cada unidad.
8. ¿Cuenta con sistema de control de mantenimiento preventivo?
Yo soy quien les da el mantenimiento a mis unidades. Tengo personal calificado para esto, mis mecánicos, etc. Además, cuento con mis propios talleres que se encuentran dentro de la empresa (son propios).
9. ¿Operan con un sistema de boletaje integrado? ¿Usan un sistema de cobro manual o electrónico? De ser manual ¿Planean implementar uno electrónico en el futuro?

No operamos con un sistema de boletaje integrado. El sistema de cobros es manual. Si se implementaría el uso electrónico para el recaudo de la manera adecuada podríamos tenerlo, ya que me considero una persona que le gusta innovar, me gusta estar un pie por delante de la competencia.
10. ¿Cómo se encuentra la empresa financieramente? ¿Pueden acceder a créditos a costos razonables? ¿Cuentan con un sistema adecuado de contabilidad?
La empresa está bien, pero hasta hace un corto tiempo atrás no lo manejábamos como empresa; sin embargo, ya hemos empezado a tributar. Hay un tiempo prudente para hacer un record, pero estamos dentro de ese tiempo para poder acceder a un crédito. Voy a solicitar un crédito, quizás dentro en unos cuantos meses, para adquirir al menos 2 unidades de transporte con característica de bus a nombre de la empresa.
11. ¿Cómo es el control de sus ingresos por día de trabajo y por unidad de trabajo?
En relación a los ingresos, el control es diario.
12. ¿Implementan política de género para la presencia de mujeres entre los trabajadores de la empresa?
La empresa no cuenta con choferes mujeres, pero si ellas quisieran y tienen todos los papeles en regla no existe ningún impedimento para que puedan hacerlo.
13. ¿Realizan capacitaciones y/o acompañamientos sobre seguridad vial y respeto a usuarios vulnerables?
Generalmente, cada medio año citamos a los dueños de los vehículos que vayan con sus choferes y trabajadores para orientarlos y darles capacitaciones sobre la importancia del buen trato a los usuarios, ya que de ellos vivimos. Dándoles mejor trato, los usuarios van a preferir subir a nuestras unidades porque el trato es importante.
14. ¿Cuál es la situación tributaria?
Nosotros pagamos de acuerdo a los ingresos y el contador es el que lleva las cuentas y el que hace la declaración.
15. ¿Cuál es su visión empresarial? ¿Qué planes a futuro tiene la empresa?
Mi idea es renovar todos mis vehículos con omnibuses que tengan características de bus que no necesite de cobrador. Ver la forma de mejoramiento del transporte urbano tanto para el usuario como para mí a través de la modernidad de los vehículos.
16. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? ¿Qué porcentaje de ellos está en planilla? ¿Qué beneficios reciben sus trabajadores en planilla?
Entre choferes, cobradores, mecánicos, etc. debo contar con aproximadamente 40 personas y de las cuales no todos se encuentran en planilla, solo entre 15 o 20 personas se encuentran en planilla.
17. ¿Existe una política empresarial respecto al trato que deben recibir los pasajeros y promueven esta con los choferes?
Las capacitaciones son brindadas por mi persona, además de personas calificadas. Programo charlas en mi propio establecimiento. Estas charlas son motivadoras y de trato hacia los usuarios. A veces cuando hay inconvenientes, inmediatamente programamos charlas para todo el personal. Estas charlas son brindadas por psicólogos y personas especialistas en el área de tránsito de la policía, son ellos los que mayormente me apoyan en esta capacitación. También hay una capacitación por parte de la Gerencia de Transporte que es brindada una vez al año.
18. ¿Qué asistencias técnicas podrían brindar el Estado (Promovilidad-MTC o las Municipalidades) para mejorar la organización, operación, rentabilidad y formalidad de las empresas?
Control, no fiscalización. Acá la autoridad confunde la fiscalización con el control. Fiscalización está constantemente en los operativos y las papeletas, pero se trata de otro tipo de control. Las empresas deben de cumplir sus rutas, ver la forma de poner sanciones ejemplares a aquellos que incumplan, cosas así. No solo es poner papeleta porque al final el carro sale y vuelve a hacer lo mismo. Además, se debe brindar las capacitaciones en organización y cooperación con mayor frecuencia por parte de la Gerencia de Transporte.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.
Nombre del entrevistado: Elías Sánchez
Ciudad: Iquitos
Cargo: Gerente de la Empresa de Transporte El Dorado
Nivel de organización o de manejo empresarial de la operadora: Alto - Medio - Bajo
Fecha de la entrevista: 7 de abril
Hora: 8:00 a.m.
Preguntas
1. ¿Cuáles son los principales problemas que aquejan a su empresa?
Como empresario de Maynas no se puede hacer nada porque la municipalidad tampoco hace nada. Hay problemas en las carreteras, hace tiempo hicieron hueco las pistas porque hicieron el proyecto de agua y desagüe, pero ya están arreglando ya, están asfaltando. Como problemas internos tenemos que el combustible está muy caro, venimos de una pandemia donde prácticamente todo el mundo está mal económicamente y el petróleo está que sube y sube.
2. ¿Cuántas rutas operan? ¿La empresa opera la ruta o rutas por una autorización administrativa o por una concesión? ¿porque considera que la población usa otros modos de transporte como colectivo o taxis y no el transporte público?
Tenemos 8 rutas concesionadas, acá solo hay concesión de rutas. La ruta fue otorgada con resoluciones, la concesión nos da por 10 años.
3. ¿Por cuántos años es su título habilitante y cuánto tiempo le queda? ¿Cuántos Km tiene cada ruta?
Inicio en el año 2020 y termina en diciembre del 2029. La ruta más larga tiene 26 km. La otra tiene 25 y las otras están entre 20 y 21.
4. ¿Cuántas unidades tiene la flota? ¿De qué tamaño son las unidades? (combi, custer o micro=autobús). ¿Cuál es la antigüedad de la flota? ¿Cuántas unidades tienen más de 10 años? ¿Cuántas más de 15 años?
Acá colectivos les llaman a los autos. Acá no hay mucho de esos autos, lo que hay es el motocar y es nuestra principal competencia.

<p>Los motocar los obtienen sin DNI, sin cuota inicial ni nada. En Iquitos, sacan un motocar y pagan a letras mensuales un alquiler diario y empiezan a hacer un servicio. Tenemos 120 unidades como empresa, tenemos 8 unidades por cada ruta. Normalmente como mínimo son 12 unidades por ruta. El tamaño es 6.80 metros, son HYUNDAI de madera, Las unidades más antiguas son del año 92, que son entre 40 a 50% del total, el resto es del año 2018 o 2019 para adelante.</p>
<p>5. ¿Qué porcentaje de la flota es de propiedad de la empresa titular de la ruta? De no ser propietarios de buena parte de la flota, ¿Tienen planeado ser los dueños?</p>
<p>Ni un vehículo tiene la empresa. En Iquitos no hay empresas que tengan sus vehículos a nombre de la empresa. La idea es que los vehículos estén a nombre de la empresa. Yo había propuesto un proyecto para a través del banco adquirir 40 buses antes de la pandemia. Sin embargo, el tema es que los ingresos no alcanzan, para los pagos administrativos, el alquiler de un lugar para los vehículos, etc. Por los ingresos que se generan no me quieren dar para más de 2 carros.</p>
<p>6. ¿Los ingresos de la firma se basan en el cobro a los pasajeros o cobro de comisiones a los propietarios de los vehículos? ¿La retribución tiene algún otro esquema?</p>
<p>Los ingresos son por ficha, entonces se alquila la ruta, se alquila por 20 días y 10 días se los damos libre. Entonces el ingreso es por fichas. Hay dueños que pagan S/ 200, de eso vive la empresa.</p>
<p>7. ¿Cuentan con un sistema de control de las operaciones de la flota? ¿Operan con programación de frecuencias para la gestión de flota?</p>
<p>Cada ruta sale de un asentamiento humano, y en cada ruta tenemos un controlador y a ese controlador lo paga el mismo carro, 2 o 3 soles por salida. Hay algunos dueños que no pagan su ficha y pagan a estos controladores de 10 en 10 y piden una factura.</p>
<p>8. ¿Cuenta con sistema de control de mantenimiento preventivo?</p>
<p>Si hay un accidente, la empresa "El Dorado" no se hace responsable porque tenemos un documento donde la empresa es prestadora de rutas, nada más, ahí termina su compromiso, cada propietario hace su mantenimiento, cada propietario compra su llanta. La empresa tiene asesores; por decir, tiene asesor de seguros, tenemos contador, pero solo para asesoramiento. Antes teníamos un fondo de 5 soles para casos de accidentes, pero nos dimos cuenta que la gente sacaba mucho provecho, entonces cada propietario se hace cargo del mantenimiento. Yo actualmente tengo 4 empresas, una es de venta repuestos, también tengo un lugar donde algunos guardan sus carros y ahí hacen su mantenimiento, pero cada uno se encarga de su mantenimiento. También manejo el alquiler de transporte de carga.</p>
<p>9. ¿Operan con un sistema de boletaje integrado? ¿Usan un sistema de cobro manual o electrónico? De ser manual ¿Planean implementar uno electrónico en el futuro?</p>
<p>No tenemos boletaje integrado, acá estamos liberados de los impuestos. Pagamos solo 1 o 2%, porque no pagamos IGV en Iquitos. El pasaje esta S/ 1 sol o S/ 1.5, entonces no nos conviene pagar 10 boletitos. La boleta viene a partir de 5 soles, entonces como ninguno acá se pone de acuerdo tampoco entonces nadie da nada, por eso es que la empresa solo paga 10 soles de tributo invertido, de eso paga su renta, pero los dueños nadie paga impuestos. Nosotros realizamos cobro manual. En Iquitos todavía no estamos pensando en implementar cobro electrónico porque el internet es muy bajo, no tenemos cableado, no llega un cable con fibra. En los buses que yo había comprado, era el chofer el que se encargaba de cobrar los pasajes. Los pasajeros subían por delante y bajaban por atrás, ese era el proyecto que yo he presentado, pero solo logre implementar 2 buses. Los 38 restantes ya no me entregaron porque no lograron hacer los buses por la pandemia y entonces yo también desistí.</p>
<p>10. ¿Cómo se encuentra la empresa financieramente? ¿Pueden acceder a créditos a costos razonables? ¿Cuentan con un sistema adecuado de contabilidad?</p>
<p>Nosotros, para poder financiar carros, necesitamos endeudarnos. En mi caso yo tengo almacenes que valen 2 millones de dólares, yo si tengo garantía por eso es que pude solicitar los 40 buses, pero los otros empresarios no tienen, y por esto demoraría bastante y yo me convertiría en un monopolio prácticamente si compro los 40 buses. Las demás empresas ni siquiera tienen un lugar donde guardar los carros. Transporte El Dorado si cuenta con sala de reuniones, con su propio terminal, somos mucho más avanzados. Por la garantía si puedo acceder a préstamos, los 40 buses los iba colocar en 2 rutas, pero no pude lograr concretar el préstamo por el tema de la pandemia. Si contamos un contador, también tenemos un abogado. Normalmente nosotros no chocamos, lo que pasa es que los motocar nos chocan por la parte de atrás. En el momento que chocan entran en un problema, porque pierden tiempo, algunos motocar no tienen SOAT y nosotros tenemos que dar nuestros datos porque estamos obligados; algunos incluso no tienen licencia. Por estos temas nosotros estamos concientizando a la gente y estamos haciendo proyectos.</p>
<p>11. ¿Cómo es el control de sus ingresos por día de trabajo y por unidad de trabajo?</p>
<p>Se da por día de trabajo y por unidad de trabajo. Cada dueño recibe un promedio de 250 diario por cada bus, porque es dueño del carro. En caso de la empresa se les da 10 soles diario por 20 días y se les da 10 días libres. Yo alquilo la ruta prácticamente.</p>
<p>12. ¿Implementan política de genero para la presencia de mujeres entre los trabajadores de la empresa?</p>
<p>Acá los cobradores son puras mujeres, es que también tienen un mejor trato y son más honestas. Los choferes si son todos varones, no hay ni una sola mujer en Iquitos que maneje.</p>
<p>13. ¿Realizan capacitaciones y/o acompañamientos sobre seguridad vial y respeto a usuarios vulnerables?</p>
<p>La única que capacita al personal es Transporte Dorado, tiene local propio donde se capacita. A veces nos da capacitaciones hasta la PNP por 2 horas y nos dan refrigerio. Nosotros también capacitamos, por eso es que nuestra empresa tampoco tiene accidentes. Yo tengo 120 unidades, otras 155 unidades y el más pequeño solo tiene 4 unidades. Somos 7 empresas.</p>
<p>14. ¿Cuál es la situación tributaria?</p>
<p>No tenemos problemas con la SUNAT.</p>
<p>15. ¿Cuál es su visión empresarial? ¿Qué planes a futuro tiene la empresa?</p>
<p>El plan que tenemos es buscar una empresa que nos financie. Yo personalmente quiero que un banco o alguna entidad me ayude a modernizar la empresa. Traté de contactarme con una empresa de Estados Unidos que veía temas de medio ambiente, pero no lo logré. Yo quiero modernizar y renovar la flota.</p>
<p>16. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? ¿Qué porcentaje de ellos está en planilla? ¿Qué beneficios reciben sus trabajadores en planilla?</p>
<p>Tenemos 1 personal nada más, yo soy gerente y solo tengo una secretaria. La empresa no tiene gastos, tenemos 8 controladores, 8 asentamientos humanos y en cada asentamiento tenemos un personal, pero él mismo cobra.</p>
<p>17. ¿Existe una política empresarial respecto al trato que deben recibir los pasajeros y promueven esta con los choferes?</p>

Nosotros como mejor empresa todo eso tenemos, está dentro de nuestra cartilla de atención al cliente, entonces para que un chofer entre a la empresa El Dorado tiene que estar bien revisado, cualquier chofer no entra fácilmente a El Dorado. Si un chofer causa un desorden, en la primera se hace un llamado de atención a él y al dueño, en la segunda, se condiciona que voten al chofer o el dueño tiene que salir de la ruta. Si un chofer no tiene licencia, yo exijo que se cambie de chofer. Yo exijo los mejores choferes, el mejor trato, los mejores carros. Por eso si hay un proyecto de renovación de flota, yo sería el primero en querer eso.

18. ¿Qué asistencias técnicas podrían brindar el Estado (Promovilidad-MTC o las Municipalidades) para mejorar la organización, operación, rentabilidad y formalidad de las empresas?

Con el MTC nosotros no tenemos relación. A nosotros nos controla la municipalidad provincial de Maynas, ahí pasamos las inspecciones y ellos nos dan nuestro carnet de operatividad: el certificado de operación. El MTC se dedica a los camiones y carros. Aparte, acá no hay el ATU, porque Iquitos no está interconectado al Perú, somos como una isla, el transporte está limitado porque no llega ni a 100 km. Si la municipalidad en un operativo nos para, y si los choferes tienen todos los documentos como el SOAT o la licencia, no tienen ningún problema, en cambio con los volquetes si son más estrictos.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.
Nombre del entrevistado: Diego Matta
Ciudad: Iquitos
Cargo: Gerente de la Empresa de Transportes y Servicios Virgen Rosa Mística
Nivel de organización o de manejo empresarial de la operadora: Alto - Medio - Bajo
Fecha de la entrevista: 29/03/2022
Hora: 4:00 p.m.
Preguntas
1. ¿Cuáles son los principales problemas que aquejan a su empresa?
En el caso de la empresa, existen problemas para la autorización de rutas ya que piden ciertos requisitos; por ejemplo, que cumplas con cierta cantidad de vehículos. Este problema se da al querer ampliar más rutas, ya que tener una sola ruta no es rentable para la empresa como lo es tener 2 o 3 rutas.
2. ¿Cuántas rutas operan? ¿La empresa opera la ruta o rutas por una autorización administrativa o por una concesión? ¿Por qué considera que la población usa otros modos de transporte como colectivos o taxis y no el transporte público?
La empresa solo tiene una ruta. La empresa opera las rutas por una concesión. Una de las razones por las que considero que las personas no utilizan mucho el transporte público es que llegas al objetivo más rápido con el transporte personal y por ello existe la preferencia del mototaxi o el servicio rápido. Otro factor es que vas solo, no compartes la movilidad. En cambio en el transporte urbano, vas a compartir con terceras personas y lógicamente, vas por un itinerario fijo.
3. ¿Por cuántos años es su título habilitante y cuánto tiempo le queda? ¿Cuántos Km tiene cada ruta?
Mi título habilitante es por 10 años, y nos quedan 4 años. En promedio la ruta tiene 13 km.
4. ¿Cuántas unidades tiene la flota? ¿De qué tamaño son las unidades? (combi, coáster o micro=autobus). ¿Cuál es la antigüedad de la flota? ¿Cuántas unidades tienen más de 10 años? ¿Cuántas más de 15 años?
La empresa tiene afiliados, actualmente son 9 vehículos. Estos vehículos son coásters de 26 pasajeros. Hay vehículos que tienen una antigüedad aproximada de 8 a 10 años. Los más antiguos de la flota son 2, los cuales tienen aproximadamente 16 años de antigüedad.
5. ¿Qué porcentaje de la flota es de propiedad de la empresa titular de la ruta? De no ser propietarios de buena parte de la flota, ¿Tienen planeado ser los dueños?
Ningún vehículo es de la empresa, la licitación es con los vehículos, pero estos no son de propiedad de la empresa. Yo soy gerente de la empresa, pero también soy dueño de algunos de los vehículos. Esta adquisición fue antes de tener la empresa. Tuve que inscribir los vehículos con los que cuento, solo para poder licitar.
6. ¿Los ingresos de la firma se basan en el cobro a los pasajeros o cobro de comisiones a los propietarios de los vehículos? ¿La retribución tiene algún otro esquema?
Es cobro de comisiones a los vehículos de trabajo. Solo se les cobra 15 días al mes, debido a que hay ocasiones en las que se malogra un vehículo, o a veces tienen un problema.
7. ¿Cuentan con un sistema de control de las operaciones de la flota? ¿Operan con programación de frecuencias para la gestión de flota?
No contamos con este sistema de control de operaciones de la flota o con GPS. En relación a la programación de frecuencias para la gestión de la flota, hay un límite de tiempo que se da entre vehículo y vehículo que va a salir.
8. ¿Cuenta con sistema de control de mantenimiento preventivo?
Los dueños de los vehículos son los que hacen el control preventivo. Los propietarios hacen una revisión anual para que puedan gestionar su permiso de operatividad a través de la municipalidad. Independientemente de esto, los propietarios de los vehículos realizan un mantenimiento mensual de acuerdo a lo programado como cambio de aceite, cambio de llantas, etc. Esto se da de acuerdo al criterio del dueño. Como la empresa no es dueña de los vehículos, quien hace el control de mantenimiento son los dueños de los vehículos.
9. ¿Operan con un sistema de boletaje integrado? ¿Usan un sistema de cobro manual o electrónico? De ser manual ¿Planean implementar uno electrónico en el futuro?
No operamos con un sistema de boletaje integrado. No se le cobra al dueño del vehículo por la cantidad de pasajeros que va a transportar o por los ingresos, sino se les cobra un monto mínimo por usar la ruta durante el día. El sistema de cobro es manual, pero se desea implementar un sistema de cobro electrónico en un futuro, porque las empresas se están modernizando y tal vez se vuelve un requisito. Nos interesaría llevar un mejor control porque la ventaja de la informática es que aporta estimados más exactos.
10. ¿Cómo se encuentra la empresa financieramente? ¿Pueden acceder a créditos a costos razonables? ¿Cuentan con un sistema adecuado de contabilidad?

Por ahora, la empresa no accede a ningún tipo de crédito debido a que sus ingresos no son tan altos, ya que solo es por alquiler de ruta. Cuando la empresa es dueña de los vehículos se cuenta con un aval que la entidad financiera puede considerar al momento de acceder a un crédito.
11. ¿Cómo es el control de sus ingresos por día de trabajo y por unidad de trabajo?
En relación a los ingresos, son cobros de 15 días al mes porque un vehículo trabaja 20-22 días al mes. Esto se debe a que generalmente los buses se malogran o a veces los choferes no asisten; entonces, los buses quedan parados y no utilizan la ruta. Para ser equitativo se le cobra la mitad del mes en fichas y si él cumple con sus 15 días pagados, pueden ir trabajando los demás días gratis.
12. ¿Implementan política de género para la presencia de mujeres entre los trabajadores de la empresa?
La empresa no tiene trabajadores. Yo soy gerente, pero no percibo ningún sueldo. Soy gerente ad honorem. La repartición de los pocos ingresos es equitativa entre los 3 socios.
13. ¿Realizan capacitaciones y/o acompañamientos sobre seguridad vial y respeto a usuarios vulnerables?
Generalmente, cada medio año citamos a los dueños de los vehículos que vayan con sus choferes y trabajadores para orientarlos y capacitarlos sobre la importancia del buen trato a los usuarios, ya que de ellos vivimos. Al dar mejor trato a los usuarios, van a preferir subir a las unidades, ya que el trato es importante.
14. ¿Cuál es la situación tributaria?
Nosotros pagamos de acuerdo a los ingresos y el contador es el que lleva las cuentas y el que hace la declaración.
15. ¿Cuál es su visión empresarial? ¿Qué planes a futuro tiene la empresa?
Como gerente de la empresa y como socio, nuestra visión es adquirir más rutas porque a mayor cantidad de rutas, mayor cantidad de unidades van a querer trabajar contigo, y esto va a generar que tengamos más alternativas. Lógicamente también afiliar a más unidades de transporte y cuando ya tengas mayor utilidades, adquirir unidades a nombre de la empresa.
16. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? ¿Qué porcentaje de ellos está en planilla? ¿Qué beneficios reciben sus trabajadores en planilla?
La empresa no tiene vínculo con los choferes, solo con el propietario que alquila la ruta. El propietario es el que busca a su chofer y cobrador. Nosotros no sabemos cuánto le cobra o cuanto le paga al chofer. La empresa solamente alquila la ruta y no tiene ningún tipo de vínculo laboral con el chofer.
17. ¿Existe una política empresarial respecto al trato que deben recibir los pasajeros y promueven esta con los choferes?
Generalmente, quienes realizan las capacitaciones somos: uno de los socios y yo. Hacemos un organizador en papelógrafo con los puntos que vamos a tocar y se van desarrollando los puntos en base a lo que proponemos.
18. ¿Qué asistencias técnicas podrían brindar el Estado (Promovilidad-MTC o las Municipalidades) para mejorar la organización, operación, rentabilidad y formalidad de las empresas?
En el caso de Maynas, el sistema de transporte carece de un terminal. Aquí contamos con un denominado, terminal donde nuestras unidades se deterioran, y junto con el clima en Maynas el cual se caracteriza por las permanentes lluvias generan un costo alto a los dueños de los vehículos ya que constantemente están arreglando o renovando los vehículos que se deterioran por la cantidad de baches, las lluvias, pistas malas que tienen bastantes huecos y poco asfalto. Todo esto va en contra del dueño del vehículo. Se deben mejorar las pistas por donde circulan. Aquí en Maynas por casi todas las rutas pasan todos los vehículos y eso no debería de ser así, debería de haber otras rutas que no son servidas y por ahí deberían de pasar los vehículos. Qué bueno sería si ampliamos a otras zonas donde no se está sirviendo y esa gente tenga la posibilidad de usar los vehículos.
Nuestra ciudad por contar con vías angostas no tiene otras rutas, otras calles principales, por lo que esto genera congestionamiento y por lo tanto pérdidas. Además, todo lo que sea orientación para que mejoren la actividad que se realiza es bueno, porque a mayor capacitación, mejor es el servicio y más se concientiza a la persona.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.
Nombre del entrevistado: Reynaldo Ramirez
Ciudad: Piura
Cargo: Subgerente de la Empresa de Transportistas Unidos Super Star SRL.
Nivel de organización o de manejo empresarial de la operadora: Alto - Medio - Bajo
Fecha de la entrevista: 01/04/2022
Hora: 9:00 a.m.
Preguntas
1. ¿Cuáles son los principales problemas que aquejan a su empresa?
Nuestra empresa es una empresa muy sólida, para mejorar en Piura necesitamos que la municipalidad erradique la informalidad, Piura tienen un 70% de informalidad, entonces si la municipalidad no hace nada al respecto, cualquier empresa que quiera invertir se vería afectada. Ya hemos tenido una visita de unos empresarios que querían invertir en carros eléctricos, ahí nosotros queríamos mejorar con estos carros, mejorar y reducir la contaminación: mientras más carros a diésel tengamos, mayor va ser la contaminación y en Piura la mayor cantidad de carros es a diésel. Entonces, este sería un buen punto para que cualquier empresario pueda recuperar su inversión. Como empresa Super Star en el año 2009 solo teníamos combis y en el año 2013 nos formalizamos con el minibus, pero no se puede recuperar la inversión al 100% por la informalidad y esto no solo nos genera pérdidas sino también genera accidentes. En Piura existen muchas motos lineales, que también te lleva a generar pérdidas. Si erradicamos la informalidad vamos a mejorar el transporte al 100%, incluso el chofer hace la función del cobrador, si nosotros mejoramos pistas, paraderos, nosotros podemos cambiar que el usuario pague con monedas, porque eso también es una pérdida para nosotros porque el chofer maneja la caja. Es un montón de dinero que se pierde. Pero para implementar la cobranza con tarjeta, tenemos que erradicar la informalidad, por ejemplo, si no tenemos paraderos, el informal viene y recoge a la gente en cualquier lado. En Piura, hasta la delincuencia ha crecido y en las reuniones que tuve con el alcalde le dije

que tiene que erradicar la informalidad, porque los delincuentes asaltan.
2. ¿Cuántas rutas operan? ¿La empresa opera la ruta o rutas por una autorización administrativa o por una concesión? ¿Por qué considera que la población usa otros modos de transporte como colectivos o taxis y no el transporte público?
Como Super Star solo tenemos una ruta (U08). Hay algunos socios que están en otras empresas como Guadalupe y Sol de Piura. En Piura, hemos tenido 11 rutas concesionadas pero las rutas que están mejor organizadas son Super Star, Sol de Piura, Truvami, 6M y Guadalupe. Por lo que, estamos accionadas con 3 de las rutas mejor organizadas. Nuestra ruta recorre más o menos 220 km (110 km de ida y 110 km de vuelta). El punto de inicio es Villa Hermosa (queda en el distrito 26 de Octubre) y la ruta final es Chapalla (pertenece a Castilla). En cuanto a la competencia desleal que tenemos, encontramos al taxi informal que cobra muchas veces el mismo pasaje que nosotros, entonces los pasajeros prefieren tomar el taxi y el servicio urbano cada vez pierde su clientela. Ese 70% de informalidad, de competencia desleal es de taxi colectivo informales, que para que les dieran una ruta tenían que formalizarse y que sus unidades estén a nombre de una empresa o razón social pero no lo hicieron. Las motos lineales y las mototaxis son más de 30000 con paraderos en vía pública. Nosotros al ser formales y al tener al personal en planilla, la informalidad nos genera pérdidas.
3. ¿Por cuántos años es su título habilitante y cuánto tiempo le queda? ¿Cuántos Km tiene cada ruta?
El título habilitante es una concesión obtenida en una licitación, no es una autorización administrativa. Es una licitación por 10 años, pero en el año 2018 nos extendieron 4 años más porque nos afectaron en un tramo de la ruta y nuestro permiso terminaría en enero del año 2028. Tenemos un buen tiempo todavía para poder hacer una inversión.
4. ¿Cuántas unidades tiene la flota? ¿De qué tamaño son las unidades? (combi, coáster o micro=autobus). ¿Cuál es la antigüedad de la flota? ¿Cuántas unidades tienen más de 10 años? ¿Cuántas más de 15 años?
Por el momento tenemos 47 vehículos autorizados, pero en sí son 50. Pero como hablamos de informalidad, en horas pico, los vehículos se juntan y no cumplen con su frecuencia de 4 minutos establecida en el contrato. Entonces cuando estamos en horas punta, nosotros para salir de la ruta de castilla nos demoramos 1:30 h. y dejamos ese espacio sin servicio. Los vehículos son de 9 metros marca HYUNDAI. La flota se compró en el año 2014, y hasta ahora tienen 8 años de trabajo. Hay 7 buses que tienen 2 años de trabajo y son del año 2019.
5. ¿Qué porcentaje de la flota es de propiedad de la empresa titular de la ruta? De no ser propietarios de buena parte de la flota, ¿Tienen planeado ser los dueños?
Como Super Star, toda la flota esta a nombre de la empresa, es inversión de la empresa, al igual que los terminales que tenemos. Antes de postular a esta licitación, nosotros éramos dueños de combis, alquilábamos en otras rutas, lo que se llamaba el alquiler de ruta por el ingreso de los vehículos y se pagaba un derecho de control diario. Entonces mucha gente, en esos años, se dedicaba a estos tipos de negocio. Cuando sale esta licitación, nosotros nos agrupamos, pensamos en que no debíamos seguir siendo peones de la gente que no recibíamos nada, ¿por qué no formamos una empresa?, y formamos esta empresa entre 23 socios, y de estos, varios se retiraron y vendieron sus acciones. Como empresa se compra, ya no permitimos que otra gente ingrese a la empresa. Ahora somos 17 socios, y como accionistas vivimos de las utilidades de la empresa. Estas 17 personas tenemos otras inversiones. Ningún banco que nos ha prestado nos ha quitado la flota. Nosotros hemos trabajado con Caja Piura y pueden pedir cualquier referencia y no tenemos ninguna deuda. Hemos podido cubrir todas las amortizaciones, los vehículos del año 2014 ya estaban pagados, y estábamos pagando las 7 últimas adquiridas en el año 2019, hemos terminado de pagar en noviembre del año pasado. Esto pudimos lograrlo porque hicimos un acuerdo de socios: "no me des nada y todo lo que salga, se debe aportar a las cuotas de cada unidad que haya salido a crédito". Eso es lo que hicimos, nos sosteníamos de otros trabajos que teníamos, entonces sacábamos para pagar la flota y pagarle al personal, fue un sacrificio. Luego nos dieron el subsidio por un mes, y no echábamos combustible por 1 mes. Y eso ayudó a hacer una caja para poder pagar.
6. ¿Los ingresos de la firma se basan en el cobro a los pasajeros o cobro de comisiones a los propietarios de los vehículos? ¿La retribución tiene algún otro esquema?
Los ingresos se basan en el cobro a los pasajeros.
7. ¿Cuentan con un sistema de control de las operaciones de la flota? ¿Operan con programación de frecuencias para la gestión de flota?
A nuestros buses, por pedido del alcalde, se les puso cámaras y lo controlamos con el GPS en la ruta. Ya no tenemos los relojes manuales. Ahora es por el GPS que marca los tiempos y solamente tenemos 5 o 6 personas que supervisan la capacidad del bus, y se envía a la señora Rosa Barrantes. El GPS se utiliza para controlar la frecuencia y para controlar las operaciones. Estas 5 o 6 personas suben a ver cuantas personas han sido boleteadas.
8. ¿Cuenta con sistema de control de mantenimiento preventivo?
Nosotros contratamos los mecánicos, los mantenimientos se trabajan de noche. Nuestra misión es que el bus debe trabajar los 30 días sin parar. Tenemos un local de taller propio y contratamos mecánicos que tienen la tarea de ver los carros. Nosotros pensamos que MERCEDES es una marca muy cara, además sus repuestos no son muy comerciales. Optamos por la marca HYUNDAI porque sus repuestos son comerciales y están al alcance del servicio que nosotros damos. Igual sucede con MITSUBISHI. Las ultimas unidades también son HYUNDAI, menos 1. Es mucho mejor para administrar y llevar el mantenimiento de ellos. Además, la propuesta que tuvimos en la concesión fue por una sola marca. Entonces, nosotros respetamos el contrato y nos ha dado buenos resultados.
9. ¿Operan con un sistema de boletaje integrado? ¿Usan un sistema de cobro manual o electrónico? De ser manual ¿Planean implementar uno electrónico en el futuro?
El sistema de cobro del pasaje es por boletaje. El conductor da sus seis vueltas y liquida. Por ejemplo, algunas unidades producen S/. 800.00 por día, y el margen de ganancia esta entre S/. 300.00 y S/.320.00. Estas utilidades son de la empresa y de aquí sale para las utilidades, pago de personal, los viáticos, alimentación, etc. Tenemos una caja centralizada y utilizan el 100% de los ingresos, pero siempre hay fugas. Cuando el supervisor encuentra a algún pasajero sin boleto, lo que sucede es que la consultoría Monte Delgado nos dijo que por un tema legal no se podía descontar porque al momento que yo quiera probar algo tendría que decirle al usuario que me sirva de testigo; entonces, lo que se hizo fue sancionarlo, ahora, si esto es constante cuando su contrato termina se va. Cuando es por primera vez se van uno o dos días y esto está declarado por el Ministerio de Trabajo porque hemos sido denunciados por nuestros trabajadores. Pero uso las cámaras más por seguridad, porque si quiero un sistema más complementario para poder hacer el conteo de pasajeros, pero en realidad las pérdidas van a ser menos. Hay unos sensores que mediante cámaras nos envían una señal que ese

<p>vehículo al día llevo al día 900 personas, pero no se ve que tipo de personas van, pero el monto de pérdida va ser mas pequeños. Nosotros calculamos que los choferes se llevan entre 80 a 100 soles. Entonces, nosotros queremos ver la manera que el conductor ya no tenga la cobranza de los pasajes.</p> <p>Por ahora estamos viendo dos caminos porque con esta adenda que no han dado, tenemos una esperanza de hacer una inversión. Queremos cambiar 34 unidades y queremos ver con qué empresa trabajar, si no podemos trabajar con tarjeta al menos que se haga con un sistema mecánico donde el pasajero se le pueda contabilizar al momento que haga el pago. Entonces queremos que el pago electrónico se asocie a la nueva flota que queremos comprar, con cámaras. Estamos viendo ese sistema para poder controlar mejor nuestros ingresos.</p>
<p>10. ¿Cómo se encuentra la empresa financieramente? ¿Pueden acceder a créditos a costos razonables? ¿Cuentan con un sistema adecuado de contabilidad?</p> <p>Como empresa, nosotros ya hemos conversado con Caja Piura y ellos están dispuestos a darnos el crédito, lo único que falta es negociar la tasa. Nos están dando al 9% de tasa de interés, si otra entidad nos ofrece menos sería bueno.</p>
<p>11. ¿Cómo es el control de sus ingresos por día de trabajo y por unidad de trabajo?</p> <p>Es diario, en las noches. Es por vehículo. No hay otro ingreso aparte del boletaje.</p>
<p>12. ¿Implementan política de genero para la presencia de mujeres entre los trabajadores de la empresa?</p> <p>Por el momento nunca se han presentado. Eso sería bueno, si se presentaría la oportunidad de que haya damas, para nosotros sería bienvenido, queremos darle la oportunidad. Estamos de acuerdo si se presenta alguna dama. No tenemos una política, pero sería bienvenida.</p>
<p>13. ¿realizan capacitaciones y/o acompañamientos sobre seguridad vial y respeto a usuarios vulnerables?</p> <p>Esto es de acuerdo al contrato, porque durante el año se debe dar tres capacitaciones. Una la da la municipalidad de Piura, otro la PNP y por último la empresa (realiza una evaluación psicológica). Por ejemplo, si hay un conductor que tienen problemas, la empresa le ofrece ayuda psicológica sin costo alguno.</p>
<p>14. ¿Cuál es la situación tributaria?</p> <p>Antes de la concesión ni siquiera nos daban un documento que dijera que pagábamos el derecho de ingreso de las combis a estas empresas que eran de terceros, no había ni una caseta. La autorización de servicio urbano en Piura fue hasta el año 2008 y después de esto nadie contaba con esto, pero estos señores seguían cobrándonos por el ingreso de los vehículos, y es ahí que decidimos formar nuestra propia empresa. La decisión de la municipalidad de lanzar concesiones fue determinante en el salto que dimos de una empresa de combis a una empresa organizada. Pero cuando terminó la gestión de la señora Juli Rodríguez, el resto de alcaldes vieron al transporte como un tema político. Si lo hubieran actualizado otra sería la historia de Piura, incluso la informalidad sería menor. Cuando nos formalizamos, no es difícil contribuir al Estado y esto nos ayuda a la vez. Esto no es complicado, mientras el estado promueva la formalidad, todos vamos a ganar; si no es así todos estamos perdiendo.</p>
<p>15. ¿Cuál es su visión empresarial? ¿Qué planes a futuro tiene la empresa?</p> <p>Nosotros por el momento pensamos hacer la inversión de las 34 unidades, y de ahí veremos. Quizás nos amplíemos al transporte interprovincial porque si la autoridad en Piura no llega a reducir la informalidad, entonces estaríamos perdiendo nuestro dinero, nuestro capital, nuestra inversión. Nosotros vamos a tener que ver en un transporte interprovincial, pues se controla mejor porque el boleto es directo por caja.</p>
<p>16. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? ¿Qué porcentaje de ellos está en planilla? ¿Qué beneficios reciben sus trabajadores en planilla?</p> <p>Tenemos un promedio de 72 conductores y todos están en planilla. El personal administrativo también está en planilla. Pero yo creo que las otras empresas como Guadalupe y 6M, no tienen a sus trabajadores en planilla. La municipalidad debe exigir que se cumpla el contrato de concesión. El contrato es por arrendamiento financiero (leasing) o por propiedad de la misma empresa. Guadalupe: se sigue manejando con alquileres.</p>
<p>17. ¿Existe una política empresarial respecto al trato que deben recibir los pasajeros y promueven esta con los choferes?</p> <p>No tenemos una política específica respecto al trato al usuario.</p>
<p>18. ¿Qué asistencias técnicas podrían brindar el Estado (Promovilidad-MTC o las Municipalidades) para mejorar la organización, operación, rentabilidad y formalidad de las empresas?</p> <p>El transporte no puede ser tomado como un tema político, deben verlo como un tema técnico y todo va funcionar bien. Si se toma de manera política es perjudicial para todo el público porque genera inseguridad. Hay algunos funcionarios que no tocan a algunos transportistas por temas familiares, por ejemplo. Que se cumplan los contratos de concesión, y ahí podremos manejarlo. Sería excelente que nos apoyen con asistencias técnicas y capacitaciones, pero que nos apoyen en reducir la informalidad. Reduciendo la informalidad también se reduce la delincuencia. Antes el negocio nos daba 600 soles líquido y el que menos quería estar en nuestra empresa, pero nosotros tenemos una política de no dejar entrar a otros socios, pero si se quieren ir pues la empresa compra su parte. Si nos podrían ayudar en temas de recaudo de dinero diario, para que ya no sea el conductor el que cobre porque le estoy dando doble función. Estoy pensando viajar a Ecuador para ver el modelo de recaudo de dinero, porque sería bueno ver los modelos de recaudo que aplican en ese país y sería bueno también poder hacer intercambios con empresas que nos puedan enseñar.</p>

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.
Nombre del entrevistado: Juan Aynor Colcas Vargas
Ciudad: Piura
Cargo: Gerente General de la Empresa de Transporte 6M BUS S.A.A.
Nivel de organización o de manejo empresarial de la operadora: Alto - Medio - Bajo

Fecha de la entrevista: 22/03/2022
Hora: 8:00 p.m.
Preguntas
1. ¿Cuáles son los principales problemas que aquejan a su empresa?
A nivel administrativo, no hemos sabido adecuarnos y mejorar nuestras unidades ante el Fenómeno del Niño y ante el COVID-19. En cuanto al aspecto laboral, estamos un poco descuidados por la administración, antes no había un control adecuado de los trabajadores, esto muchas veces por el vínculo familiar de los accionistas y los trabajadores. Algunos accionistas son conductores y sufrían variación por conveniencia del accionista, y los que no manejábamos teníamos contratiempos. Esto se ha mejorado, debíamos haber avanzado bastante, pero se ha mejorado. Por ejemplo, un chofer que tenía que salir a las 4:30 a.m. se desentendía del turno y las frecuencias comenzaban a alterarse porque el conductor asumía una posición de privilegio y que la empresa estaba sometida a ellos por la disponibilidad de tiempo.
2. ¿Cuántas rutas operan? ¿La empresa opera la ruta o rutas por una autorización administrativa o por una concesión? ¿Por qué considera que la población usa otros modos de transporte como colectivos o taxis y no el transporte público?
Nosotros tenemos concesionadas 2 rutas, que tienen el mismo origen y el mismo destino, pero el itinerario es distinto. Una sale de Catacaos y vienen hacia Piura por la Av. El Progreso y llega hasta el paradero final que es 26 de octubre. La otra ruta también sale de Catacaos, recorre un tramo similar al del anterior al inicio, pero esta ingresa a la jurisdicción del distrito de La Legua y llega hasta el mercado y nuevamente hasta 26 de octubre. Hubo un plan regulador en el año 2013 acá en Piura operado por la municipalidad en el cual se aperturaron diferentes rutas. Las empresas participaban del concurso y nosotros fuimos ganadores de tener la concesión de estas 2 rutas. El transporte es una alternativa, como usuario tienes la opción de elegir, en un vehículo pequeño como el automóvil o los buses, aquí también hay empresas constituidas bajo el régimen de taxis REMIS que hacen una frecuencia constante conocidos como los colectivos. Entonces nosotros tenemos competencia y con esto podemos mejorar el servicio, pero cuando es competencia sin control, eso afecta al orden mismo y eso es problemática de todo Piura. Primero el usuario tiene la opción, pero ese orden no se da, al no tener control no hay una frecuencia y no hay control de estas unidades.
3. ¿Por cuántos años es su título habilitante y cuánto tiempo le queda? ¿Cuántos Km tiene cada ruta?
La concesión es por 10 años, termina en diciembre del 2023. Con todo el proyecto de la concesión se empezó en los últimos meses del año 2013. En cuanto a los kilómetros de las rutas, una de ellas tiene 22 km. y la otra tiene 19 km de extremo a extremo.
4. ¿Cuántas unidades tiene la flota? ¿De qué tamaño son las unidades? (combi, cóster o micro=autobus). ¿Cuál es la antigüedad de la flota? ¿Cuántas unidades tienen más de 10 años? ¿Cuántas más de 15 años?
Nuestra flota autorizada es de 85 unidades, pero no todas circulan por la restricción del COVID y por restricciones operativas, esto debido a que no tenemos usuarios como solíamos tener antes. Entonces, circulan más o menos el 85% diario. Las unidades son ómnibus de 25 a 33 pasajeros. La unidad más reciente es del año 2018, las 10 o 12 primeras son del año 2012. En promedio tendrían entre 6 y 8 años de antigüedad.
5. ¿Qué porcentaje de la flota es de propiedad de la empresa titular de la ruta? De no ser propietarios de buena parte de la flota, ¿Tienen planeado ser los dueños?
Todas las unidades están a nombre de la empresa.
6. ¿Los ingresos de la firma se basan en el cobro a los pasajeros o cobro de comisiones a los propietarios de los vehículos? ¿La retribución tiene algún otro esquema?
De la totalidad de vehículos, somos 33 propietarios que somos los accionistas. Y cada uno de los accionistas administra una cierta cantidad de unidades y hay una capitalización de dinero directo como accionista y lógicamente eso genera un ingreso a la empresa para sustentar gastos operativos. El recaudo es diario, el chofer y el cobrador salen con una cantidad de pasajeros y dependiendo del turno hay un porcentaje de ingreso en promedio, el cobrador lo capta en todo el día y en la noche reporta los ingresos generados. El transporte es un negocio especial, entregamos el carro al chofer y los ingresos del recorrido están bajo su dominio, entonces es un riesgo que jugamos porque ellos reportan lo que dicen haber generado durante el día. No hay un sistema de control de boletaje.
7. ¿Cuentan con un sistema de control de las operaciones de la flota? ¿Operan con programación de frecuencias para la gestión de flota?
Tenemos una programación a la que lo llamamos turnos, hay una programación desde las 4:30 a.m. La primera unidad está saliendo a las 4:40 a.m. y el segundo turno sale 4 minutos después, así hasta las 6 de la mañana; luego, las frecuencias son de 3 minutos y comienzan a dar el giro permanente de acuerdo al turno que le tocó. Hay una rotación de unidades y la frecuencia si es la misma.
8. ¿Cuenta con sistema de control de mantenimiento preventivo?
Lo preventivo de forma organizada no tenemos, pero si se da una revisión por las exigencias, cambiamos de aceite, las llantas, las luces. A veces uno del directorio ejerce la gestión de la disciplina para que las unidades estén operativas. El fenómeno del niño y el Covid nos han afectado mucho. Las unidades más antiguas tuvieron un deterioro más acelerado. Nosotros tenemos un convenio con un taller que queda en Catacaos y cuando llena su capacidad o cuando no tiene la especialidad que necesitamos, vamos a otro taller. Por decir, si es una falla electrónica, mayormente se necesita mayor especialización, entonces vamos a otro taller, pero de todas maneras tenemos establecidos los mecánicos que van a ver nuestras unidades.
9. ¿Operan con un sistema de boletaje integrado? ¿Usan un sistema de cobro manual o electrónico? De ser manual ¿Planean implementar uno electrónico en el futuro?
No tenemos sistema de boletaje integrado. Hemos tenido propuestas de empresas, justamente hace 2 semanas vinieron a proponernos un pago electrónico, con un sistema similar al YAPE. Se tiene alternativas, pero los accionistas aún no entienden bien esto, pero el mismo sistema del negocio quizá nos haga entrar a la fuerza. En cuanto al boletaje, también se nos presentó una alternativa que finalmente es boleto, era un equipo donde se paga y la máquina bota un comprobante de pago, es un modo de recaudo que es más controlado.
10. ¿Cómo se encuentra la empresa financieramente? ¿Pueden acceder a créditos a costos razonables? ¿Cuentan con un sistema adecuado de contabilidad?
La empresa de manera general no ha accedido a créditos, pero ha sido garante para la adquisición de unidades. No hemos accionado de forma directa como empresa para adquirir un vehículo. Por otro lado, tenemos un estudio contable que ve todo el tema de contabilidad.

11. ¿Cómo es el control de sus ingresos por día de trabajo y por unidad de trabajo?
El control de ingresos es por día de trabajo. Los choferes dan diario lo recaudado en pasajes.
12. ¿Implementan política de género para la presencia de mujeres entre los trabajadores de la empresa?
No tenemos conductoras mujeres, generalmente tenemos cobradoras que son un número considerable. Todos los choferes son varones.
13. ¿realizan capacitaciones y/o acompañamientos sobre seguridad vial y respeto a usuarios vulnerables?
Si, en periodos anteriores se han dado capacitaciones sobre este tema, pero ahora no por el tema del COVID-19. Por invitación de la municipalidad de Catacaos tuvimos una capacitación respecto a la seguridad vial y el tratamiento con habilidades diferentes.
14. ¿Cuál es la situación tributaria?
No tenemos ningún problema tributario.
15. ¿Cuál es su visión empresarial? ¿Qué planes a futuro tiene la empresa?
Bueno nuestro objetivo, como estamos próximos a acabar la concesión, es ampliar la permanencia en la ruta como se ha dado en caso de otras empresas porque fueron afectadas por el fenómeno del niño. En el plazo de 10 años teníamos que cumplir con ciertas exigencias de mejoramiento, pero aspectos de fuerza mayor e incontrolables (fenómeno del niño y Covid), no nos permitió cumplir alguna exigencia de la concesión. De parte de las autoridades es de la misma manera porque no nos construyeron los paraderos, mejorar la ruta en cuanto a infraestructura. Bajo esa situación, nuestro objetivo es que nos amplíen porque es público que Catacaos se inundó y las unidades se deterioraron, se malograron los motores y restaurar eso llevó tiempo y pues no teníamos ingresos. Pasó eso y vino la pandemia, nos redujeron el aforo y hasta ahora estamos con eso, y pienso que todo esto lo van a analizar y van a entender, por lo que esperamos que nos den un plazo más para seguir atendiendo al usuario porque no hemos tenido problemas grandes respecto al servicio que estamos brindando.
16. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? ¿Qué porcentaje de ellos está en planilla? ¿Qué beneficios reciben sus trabajadores en planilla?
Tenemos un promedio de 170 trabajadores operativos entre cobradores y choferes. Y tenemos 8 trabajadores que vienen a ser el personal administrativo como los vigilantes, los controladores, y los que están en la misma oficina. El 100% están en planilla. El mejor beneficio que tienen las empresas es que tengan el dominio del dinero y que puedan disponer de ese dinero.
17. ¿Existe una política empresarial respecto al trato que deben recibir los pasajeros y promueven esta con los choferes?
Tenemos un reglamento interno de trabajo y juega como control de disciplina y con cualquier queja del usuario se ejerce la sanción que corresponda de acuerdo al reglamento. Hay otros tipos de situación administrativa que se maneja, no como una sanción al trabajador sino con un tema de programación; por decir, tenemos una frecuencia de 3 minutos y no lo cumplieron porque intentaron llevar la capacidad total del vehículo afectando al que venía posterior a él; entonces al incumplirse ese control, simplemente la programación de esta unidad varía, hacemos un a programación diferente, no deja de trabajar pero tiene una programación diferenciada, por lo que sería una forma de control y la otra de conducta del conductor.
18. ¿Qué asistencias técnicas podrían brindar el Estado (Promovilidad-MTC o las Municipalidades) para mejorar la organización, operación, rentabilidad y formalidad de las empresas?
Lo importante es la capacitación. Si bien es cierto en Piura somos varias empresas, pero tenemos el mismo sentido de problemática y de permanencia en el tiempo. Lo segundo es transparentar la situación del transporte, con esto me refiero a que siempre hay decisiones políticas porque cuando pasan periodos, cada uno tiene una orientación distinta, no es constante y nosotros tenemos que orientarnos al pensamiento de las personas que entran, tenemos que ver todos estos temas. Cuando uno expresa su problemática no se da la situación de solucionarlo junto con la municipalidad. Como autoridad fiscalizan, pero cuando no se cumple una fiscalización adecuada y no hay control, se cierran las puertas para nosotros, no tenemos mucha apertura. Manejan la política de aprender y aprender, no nos escuchan. Si quieren mejorar deben buscar el orden, pero no trasladándolo a las empresas, sino también tiene que haber un orden por parte de la autoridad. Se debe transparentar el orden, porque nosotros generamos economía y trabajo, pero las autoridades próximas a las elecciones atienden a la población a costa nuestra. Por ejemplo, las autoridades hacen caso a los usuarios cuando estos se quejan de no pasar por una calle, pero cuando nosotros nos quejamos porque no podemos pasar debido a que la pista está rota ninguna autoridad nos toma en cuenta. Se escucha a la población por un interés político. Eso no es correcto, nosotros como empresa privada al menos en la pandemia no hemos despedido a ninguna persona, damos trabajo a los grifos, a las personas que se acercan con algún comercio de comida o dulce. Esto es contraproducente, nosotros apoyamos todas las gestiones y lo que queremos es eficiencia política porque no hay una relación coherente con las autoridades.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.
Nombre del entrevistado: Ronal Chura
Ciudad: Piura
Cargo: Gerente General de la E.T Servicios & Transporte de pasajeros Guadalupe S.A.
Nivel de organización o de manejo empresarial de la operadora: Alto - Medio - <u>Bajo</u>
Fecha de la entrevista: 31 de marzo
Hora: 12:00
Preguntas
1. ¿Cuáles son los principales problemas que aquejan a su empresa?
El principal problema que nos aqueja es la informalidad. Esto debido a que Piura tiene un alto índice de informalidad que afecta de una u otra manera a las empresas.
2. ¿Cuántas rutas operan? ¿La empresa opera la ruta o rutas por una autorización administrativa o por una concesión? ¿por qué considera que la población usa otros modos de transporte como colectivo o taxis y no el transporte público?

Nuestra empresa solo tiene una sola ruta, la cual se obtuvo mediante concesión en una licitación que organizó la municipalidad. En cuanto a la competencia que tenemos y a la elección de los usuarios, pienso que ellos toman otro tipo de transporte público, como el caso de los colectivos o moto taxis, porque es un servicio más rápido y directo y no tienen el problema de congestión dado que es una ruta que es más directa.
3. ¿Por cuántos años es su título habilitante y cuánto tiempo le queda? ¿Cuántos Km tiene cada ruta?
La concesión se obtuvo por 10 años, en mi caso, mi cargo es por tiempo indefinido o hasta cuando la asamblea lo determine. El recorrido de nuestra ruta es aproximadamente 45 km ida y vuelta.
4. ¿Cuántas unidades tiene la flota? ¿De qué tamaño son las unidades? (combi, coáster o micro=autobus). ¿Cuál es la antigüedad de la flota? ¿Cuántas unidades tienen más de 10 años? ¿Cuántas más de 15 años?
Nuestra flota tiene 65 unidades plenamente autorizadas. Nuestras unidades son minibuses. Por otro lado, nuestras unidades no tienen más de 10 años.
5. ¿Qué porcentaje de la flota es de propiedad de la empresa titular de la ruta? De no ser propietarios de buena parte de la flota, ¿Tienen planeado ser los dueños?
Todas nuestras unidades están a nombre de la empresa y esto se hace de acuerdo al contrato de concesión que se firmó con la municipalidad.
6. ¿Los ingresos de la firma se basan en el cobro a los pasajeros o cobro de comisiones a los propietarios de los vehículos? ¿La retribución tiene algún otro esquema?
Nuestros ingresos se basan en el cobro del pasaje a nuestros usuarios.
7. ¿Cuentan con un sistema de control de las operaciones de la flota? ¿Operan con programación de frecuencias para la gestión de flota?
Nuestro control de operación en ruta se da con el marcado de relojes y uso de tarjeteros en la ruta. Por otro lado, nuestra frecuencia es de 3 a 4 minutos.
8. ¿Cuenta con sistema de control de mantenimiento preventivo?
El sistema de mantenimiento preventivo es frecuente. Tratamos que nuestras unidades tengan mantenimiento en cuanto a revisión de llantas, aceites, etc.
9. ¿Operan con un sistema de boletaje integrado? ¿Usan un sistema de cobro manual o electrónico? De ser manual ¿Planean implementar uno electrónico en el futuro?
No tenemos un boletaje integrado. El cobro por el momento es manual, pero tenemos planificado en un futuro implementar y utilizar un cobro electrónico.
10. ¿Cómo se encuentra la empresa financieramente? ¿Pueden acceder a créditos a costos razonables? ¿Cuentan con un sistema adecuado de contabilidad?
Como empresa no hemos accedido a créditos financieros, pero sí contamos con un sistema contable adecuado que permite llevar el control de los ingresos y los gastos que se pueda tener como empresa.
11. ¿Cómo es el control de sus ingresos por día de trabajo y por unidad de trabajo?
El control de ingresos se hace diariamente y es por unidad de trabajo; es decir por cada vehículo que tenemos.
12. ¿Implementan política de género para la presencia de mujeres entre los trabajadores de la empresa?
No, Todos son tratados con igualdad.
13. ¿realizan capacitaciones y/o acompañamientos sobre seguridad vial y respeto a usuarios vulnerables?
Sí. Recibimos capacitaciones de la municipalidad y por parte de la policía nacional. La municipalidad nos brinda capacitaciones en cuanto a seguridad vial y también el respeto a los usuarios vulnerables. Nosotros también realizamos capacitaciones de este tipo.
14. ¿Cuál es la situación tributaria?
La empresa está debidamente registrada y declara impuestos. No tenemos problemas tributarios porque pagamos nuestros impuestos dentro de los plazos establecidos.
15. ¿Cuál es su visión empresarial? ¿Qué planes a futuro tiene la empresa?
Nuestro objetivo es renovar nuestra flota, poder brindar el mejor servicio a nuestros usuarios y convertirnos en la mejor empresa de transporte urbano.
16. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? ¿Qué porcentaje de ellos está en planilla? ¿Qué beneficios reciben sus trabajadores en planilla?
Tenemos 130 trabajadores y todos están en planilla. Estos trabajadores reciben sus beneficios sociales como vacaciones y gratificaciones.
17. ¿Existe una política empresarial respecto al trato que deben recibir los pasajeros y promueven esta con los choferes?
Sí, porque existe un reglamento interno y los trabajadores reciben capacitaciones por parte de la municipalidad, el MTC, y la empresa.
18. ¿Qué asistencias técnicas podrían brindar el Estado (Promovilidad-MTC o las Municipalidades) para mejorar la organización, operación, rentabilidad y formalidad de las empresas?
Que la municipalidad establezca paraderos autorizados debidamente implementados. Remarcar las señales de tránsito tanto verticales como horizontales. Y como mencionaba el tema del combate de la informalidad. Es necesario que se combata porque nos aqueja diariamente. Entonces la municipalidad, el MTC y la PNP deben apoyar al transportista formal, estabilizando el precio de los combustibles.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.
Nombre del entrevistado: Carlos Blas
Ciudad: Trujillo
Cargo: Gerente de la Empresa de Transporte Nueva California
Nivel de organización o de manejo empresarial de la operadora: Alto - Medio - Bajo

Fecha de la entrevista: 23/03/2022
Hora: 5:00 p.m.
Preguntas
1. ¿Cuáles son los principales problemas que aquejan a su empresa?
Tenemos problemas internos con el personal. A nivel organizativo tenemos problemas mínimos. En cuanto a los problemas externos tenemos problemas con las vías de acceso, ya que no hay mantenimiento; también tenemos problemas con las demoras por la congestión vial y con las tarifas.
2. ¿Cuántas rutas operan? ¿La empresa opera la ruta o rutas por una autorización administrativa o por una concesión? ¿Por qué considera que la población usa otros modos de transporte como colectivos o taxis y no el transporte público?
Tenemos 7 rutas. En cuanto a otros medios de transporte, estos son los informales y ha ido creciendo. Hay colectivos que no contribuyen a nadie y se llevan todo. Hay colectivos por horas que no tienen autorización de la municipalidad.
3. ¿Por cuántos años es su título habilitante y cuánto tiempo le queda? ¿Cuántos Km tiene cada ruta?
Nuestra ordenanza municipal vence el 31 de agosto del 2022. Tenemos rutas de 44 y 38.3 kilómetros. El tiempo de ruta es en promedio de 20 a 25 minutos.
4. ¿Cuántas unidades tiene la flota? ¿De qué tamaño son las unidades? (combi, coáster o micro=autobus). ¿Cuál es la antigüedad de la flota? ¿Cuántas unidades tienen más de 10 años? ¿Cuántas más de 15 años?
En las 7 rutas tenemos 216 unidades de 9 metros, todas a diésel. En cuanto a los años de antigüedad, la unidad más antigua es de 5 años.
5. ¿Qué porcentaje de la flota es de propiedad de la empresa titular de la ruta? De no ser propietarios de buena parte de la flota, ¿Tienen planeado ser los dueños?
Del total de la flota, el 70% al 75% es de la empresa. El 25% restante es de los accionistas de la empresa.
6. ¿Los ingresos de la firma se basan en el cobro a los pasajeros o cobro de comisiones a los propietarios de los vehículos? ¿La retribución tiene algún otro esquema?
El esquema es tradicional, de chofer-cobrador y no hay tarjeta. Por otro lado, el recaudo es diario. No tenemos boletaje, pero si tenemos el control del ingreso por pasajero.
7. ¿Cuentan con un sistema de control de las operaciones de la flota? ¿Operan con programación de frecuencias para la gestión de flota?
Los vehículos son controlados por un ingeniero que los monitorea a través de GPS. La frecuencia de la flota es cada 6 a 8 minutos según la ordenanza municipal.
8. ¿Cuenta con sistema de control de mantenimiento preventivo?
Tenemos un ingeniero mecánico que ve esos temas. Los arreglos se hacen en un taller, pero si está lleno se van a otro lado. También tenemos una tienda de repuestos.
9. ¿Operan con un sistema de boletaje integrado? ¿Usan un sistema de cobro manual o electrónico? De ser manual ¿Planean implementar uno electrónico en el futuro?
No tenemos un sistema de boletaje.
10. ¿Cómo se encuentra la empresa financieramente? ¿Pueden acceder a créditos a costos razonables? ¿Cuentan con un sistema adecuado de contabilidad?
Tuvimos un pequeño bajón con nuestros créditos; entonces, reprogramamos el pago y estamos retomando estos pagos.
11. ¿Cómo es el control de sus ingresos por día de trabajo y por unidad de trabajo?
El control es diario y se hace al final del día. Es como un tope de producción y se cobra por cada 6 vueltas.
12. ¿Implementan política de género para la presencia de mujeres entre los trabajadores de la empresa?
Hay solo 2 o 3 chicas manejando micros, pero en el área administrativa hay más mujeres que hombres.
13. ¿Realizan capacitaciones y/o acompañamientos sobre seguridad vial y respeto a usuarios vulnerables?
Los talleres se realizan cada 2 meses junto con la Gerencia de Transporte de Trujillo.
14. ¿Cuál es la situación tributaria?
Eso lo maneja el área de contabilidad.
15. ¿Cuál es su visión empresarial? ¿Qué planes a futuro tiene la empresa?
Se planea ampliar el negocio, adquirir nueva flota y adquirir más empresas.
16. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? ¿Qué porcentaje de ellos está en planilla? ¿Qué beneficios reciben sus trabajadores en planilla?
Tenemos 250 trabajadores y todos están en planilla. Ellos tienen derechos laborales y asesoría contable y legal para posibles contingencias.
17. ¿Existe una política empresarial respecto al trato que deben recibir los pasajeros y promueven esta con los choferes?
Si existe una política de buen trato a los pasajeros porque nosotros vivimos de ellos. Por otro lado, no se exige la tarifa de 2 soles a todos.
18. ¿Qué asistencias técnicas podrían brindar el Estado (Promovilidad-MTC o las Municipalidades) para mejorar la organización, operación, rentabilidad y formalidad de las empresas?
Primero que haya mejores vías. Por otro lado, deben dar capacitaciones constantes a los conductores, apoyar al empresario local y no ponernos trabas, porque hacer empresa no es fácil.

Questionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.

Questionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.
Nombre del entrevistado: Flor Nolasco

Ciudad: Trujillo
Cargo: Presidenta de la Empresa de Transporte El Ícaro
Nivel de organización o de manejo empresarial de la operadora: Alto - Medio - Bajo
Fecha de la entrevista: 16/02/2022
Hora: 4:00 p.m.
Preguntas
1. ¿Cuáles son los principales problemas que aquejan a su empresa?
<p>Trujillo es una metrópoli que necesita cambios respecto al transporte. Respecto a los problemas internos, considero que la falta de conocimientos de gestión empresarial ha sido un gran problema para los socios. La gente no tiene una visión de crecimiento como empresa y se conforman con los ingresos del día. Por otra parte, hay necesidad de aplicar sistemas de control para la fuga de los ingresos diarios. Los ingresos diarios son manejados por un cobrador o por el chofer-cobrador y no reflejan en algunos casos los ingresos reales. Otro problema grande que hemos tratado de superar es el sistema de crédito para poder conseguir préstamos que nos permitan renovar los vehículos. Nosotros tenemos 54 buses operativos, de los cuales hemos renovado 38 buses con créditos del banco. Varios buses renovados son de segunda pero modernos.</p> <p>Con respecto a problemas externos, tenemos un gran problema con el mal estado de las pistas en las principales avenidas donde transitan los buses. Otro problema es la falta de paraderos y la gente se ha acostumbrado a parar el bus donde ellos quieran. Si hubiera paraderos creo que la gente se podría educar, pero lamentablemente no contamos con este sistema. Por otro lado, ahora estamos pasando por una crisis debido al precio del combustible. Tenemos nuestro propio grifo, pero el precio del combustible está muy alto y esto perjudica los ingresos para los que tenemos crédito en el banco por renovación de flota. A esto se suma que no podemos incrementar los pasajes, pues seguimos cobrando s/. 1.50.</p>
2. ¿Cuántas rutas operan? ¿La empresa opera la ruta o rutas por una autorización administrativa o por una concesión? ¿por que considera que la población usa otros modos de transporte como colectivo o taxis y no el transporte público?
<p>El Ícaro tiene una sola ruta, la cual tiene una autorización administrativa de 10 años que vencería en setiembre del 2022. En cuanto a otros medios de transporte, tenemos competencia de los colectivos, pero no tanto con los taxis, ya que su servicio es un poco diferente. En caso del colectivo, es un servicio rápido y directo, por ejemplo, hay colectivos en el distrito La Esperanza (por nuestra ruta) que van directo al centro; entonces, mientras nosotros hacemos un recorrido, ellos van directo y por eso a veces los usuarios prefieren ir en colectivo.</p>
3. ¿Por cuántos años es su título habilitante y cuánto tiempo le queda? ¿Cuántos Km tiene cada ruta?
<p>La ruta tiene 22.5 km. El tiempo que los buses demoran en recorrer la ruta es de 2h y 20 minutos aproximadamente, pero en hora punta cuando hay tráfico en mercados y hospitales, se demoran 30 minutos más.</p>
4. ¿Cuántas unidades tiene la flota? ¿De qué tamaño son las unidades? (combi, coásters o micro=autobus). ¿Cuál es la antigüedad de la flota? ¿Cuántas unidades tienen más de 10 años? ¿Cuántas más de 15 años?
<p>Tenemos 54 buses de 9 metros con 32 asientos cada uno. La flota nueva tiene entre 3 y 4 años. Se ha renovado la flota a partir del año 2015 pero se ha tenido una mayor frecuencia de renovación desde hace 4 años. Entonces, 38 buses tienen entre 3 a 4 años y 19 buses tienen alrededor de 10. Es importante el tema de renovación ya que de las 14 empresas que había en la ciudad, 5 han quebrado por no renovar su flota.</p>
5. ¿Qué porcentaje de la flota es de propiedad de la empresa titular de la ruta? De no ser propietarios de buena parte de la flota, ¿Tienen planeado ser los dueños?
<p>En nuestra empresa somos 39 socios y los buses son propiedad de los socios. No tenemos buses de la empresa. Algunos socios tienen máximo dos buses y mínimo uno según lo que establece el estatuto en un sentido de igualdad (la constitución de la empresa); por lo tanto, son 15 socios quienes tienen dos buses, y el resto solo 1. Solo tenemos autorización para máximo 54 buses, pero estamos solicitando una ampliación de ruta que incluye una ampliación de flota. Si se da la ampliación, beneficiaría a los socios con un solo bus por un tema de igualdad. Hubo un socio que compro un tercer bus, pero tuvo que ponerlo a nombre de otro socio con un solo bus mediante un documento interno.</p> <p>Hemos renovado 3 buses a nombre de la empresa, pero esos se les ha entregado a los socios con un documento de administración directa de parte de ellos. Sacamos el crédito a nombre de la empresa porque ellos no tenían capacidad de sacar crédito. La empresa solamente se encarga de que el pago sea puntual, pero los buses los administran y son de propiedad de los socios. Un socio ya terminó de pagarlo y dos están en proceso de pago, posteriormente a los dos se les transferirá la propiedad cuando acaben de pagar. Nuestro modelo no es cooperativo porque cada socio maneja su propio ingreso y pagamos cada día a la empresa el derecho de tarjeta, el cual es uno de los ingresos de la empresa. Aparte compramos conjuntamente el combustible de la empresa y esos ingresos del combustible son distribuidos entre los 39 socios. También, otro ingreso es el pago multa por retraso de minutos que pagan los socios.</p>
6. ¿Los ingresos de la firma se basan en el cobro a los pasajeros o cobro de comisiones a los propietarios de los vehículos? ¿La retribución tiene algún otro esquema?
<p>No hay un sistema de boletaje, los choferes y cobradores cobran de manera directa. El cobro del pasaje es para los socios dueños de los vehículos.</p>
7. ¿Cuentan con un sistema de control de las operaciones de la flota? ¿Operan con programación de frecuencias para la gestión de flota?
<p>Tenemos dos sistemas. Primero, hay un sistema de GPS, implementado hace 5 años y el cual lo tienen los 54 buses. Contamos con una sala de despacho de buses desde donde se monitorean todos los carros por GPS y con esto se controlan las frecuencias. Este sistema también monitorea que los carros no se salgan de la ruta y que no coincidan cuando hay tráfico. Según esto se cobran las multas por retraso de minutos. El segundo sistema es el de cámaras internas en los buses, esto lo maneja cada socio desde un aplicativo en su celular. Este sistema nos ayuda a monitorear dónde se encuentra el carro, el número de vueltas que realiza, cuantos pasajeros suben y la hora de salida y de llegada.</p>
8. ¿cuenta con sistema de control de mantenimiento preventivo?
<p>Como empresa todavía no lo tenemos, pero está en proyección. La pandemia nos ha limitado bastante, ya que inició cuando estábamos</p>

renovando la flota y recién habíamos puesto el grifo de petróleo, el cual costó 220 mil soles del dinero de la empresa. Hemos comprado un surtidor moderno y el grifo tiene 3 años de antigüedad. Cada socio hace mantenimiento a su bus de manera particular.
9. ¿Operan con un sistema de boletaje integrado? ¿Usan un sistema de cobro manual o electrónico? De ser manual ¿Planean implementar uno electrónico en el futuro?
No tenemos un sistema de boletaje. El cobro es manual. Trabajamos con chofer-cobrador en la mayoría de los buses, son pocos los carros con cobrador. Mayormente los carros donde hay cobrador son los que tienen al dueño cobrando para evitar fugas de ingresos. Yo trato de controlar los ingresos mediante el sistema de las cámaras del bus, así disminuye el robo porque se registra el número de pasajeros. El sistema de boletaje es cuestión de costumbre y aquí nadie acostumbra a usarlos y tampoco nos lo ha exigido la autoridad.
10. ¿Cómo se encuentra la empresa financieramente? ¿Pueden acceder a créditos a costos razonables? ¿Cuentan con un sistema adecuado de contabilidad?
Ya se habló de la renovación de flota. Nuestra empresa ha sido la de carros más antiguos, la más pequeña de Trujillo. Cuando ingresamos al directorio hace 5 años hicimos planificación y ahorro del dinero, invertimos de acuerdo al plan: "compramos un terreno de 1 km para hacer nuestro terminal y luego empezamos con la renovación". Es importante que los socios tengan entusiasmo y que confíen en el directorio. Los socios que podían reunir su cuota inicial adquirirían su bus a través del banco.
Aquí se hizo un estudio que veía el tema de las rutas troncales que nos benefició mucho, el cual determinaba que la ruta de la empresa "El Icaro" era la más rentable de todas las empresas. El estudio lo hizo el municipio a través de una empresa consultora que contrató, la cual realizó un estudio en nuestra empresa. Con el resultado del estudio, los bancos confiaron debido a que era un estudio de la Municipalidad, de manera que el gerente y yo dimos garantía de poder cumplir con los créditos y así los socios empezaron a renovar sus carros. Algunos con su propia inicial directo con el banco y unos tres a través de la empresa.
11. ¿Cómo es el control de sus ingresos por día de trabajo y por unidad de trabajo?
El control del ingreso es diario. Hay control de los ingresos por venta de petróleo, por pagos de tarjetas y por los pagos de retraso. Además, tenemos un sistema de contabilidad. Los socios hacen un control diario de ingreso, incluso lo controlan por vuelta; es decir, ven el ingreso y el gasto de cada vuelta, y al final realizan la contabilidad diaria.
12. ¿Implementan política de género para la presencia de mujeres entre los trabajadores de la empresa?
No hay una política clara dentro de la empresa, pero tampoco hay limitantes porque somos 5 socias. Tenemos una mujer chofer-cobradora y la mayoría de cobradores son mujeres.
13. ¿realizan capacitaciones y/o acompañamientos sobre seguridad vial y respeto a usuarios vulnerables?
Sí, yo soy maestra de profesión y he aplicado bastante el tema de capacitaciones en la empresa. No solo capacitaciones técnicas para choferes y cobradores, sino también capacitaciones en atención de calidad, de cómo tratar con personas con discapacidades y aquí se respeta ese tema porque no se les cobra. También tratamos de motivar a choferes y cobradores para que tengan una actitud adecuada en el trabajo, pues ellos son para nosotros nuestros aliados estratégicos en nuestro ingreso diario, tanto para los socios como para la empresa.
14. ¿Cuál es la situación tributaria?
Hasta hace tres años teníamos una doble contabilidad, y eso nos generaba muchos problemas. Era como una empresa informal porque hacíamos dos informes, uno maquillado por el contador para la SUNAT, y otro real. Ahora solo existe un informe y declaramos todo desde hace 3 años. La formalidad es mucho más real y estamos más tranquilos. El contador ha empezado a declarar los ingresos de tarjetas, mas no el dinero de los minutos de retraso porque eso se le devuelve al socio como utilidad a fin de año. Compramos el petróleo con IGV y lo vendemos con IGV. Estamos formalmente con nuestro sistema de contabilidad, declaramos todo. Esta formalización nos ha ayudado en los créditos y con los choferes que amenazaban con denunciar a la empresa por tiempo de servicio.
15. ¿Cuál es su visión empresarial? ¿Qué planes a futuro tiene la empresa?
Renovación de flota con mayor capacidad.
16. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? ¿Qué porcentaje de ellos está en planilla? ¿Qué beneficios reciben sus trabajadores en planilla?
Ahora todos los choferes están en planilla de los socios. Cada socio tiene su propio RUC y les brindan todos los beneficios de ley. La empresa se encarga de verificar que se cumpla con ello. Cada socio es como una sub empresa. En mi caso tengo dos choferes estables y un retén. Las jornadas son largas: desde las 4:30am a 10:30pm. Cada chofer trabaja su propia jornada, pero tiene a la semana un día de descanso o dos días. Para ello tenemos un chofer retén. Hay un esquema de rotación para que puedan almorzar controlado por el sistema de GPS. Los últimos en almorzar son a las 2:30pm. En cada vuelta tienen entre 40-60 minutos de descanso, por lo que no trabajan más de 4 horas continuadas.
17. ¿Existe una política empresarial respecto al trato que deben recibir los pasajeros y promueven esta con los choferes?
(Respondido más arriba).
18. ¿Qué asistencias técnicas podrían brindar el Estado (Promovilidad-MTC o las Municipalidades) para mejorar la organización, operación, rentabilidad y formalidad de las empresas?
Nos parece fundamental el tema de gestión empresarial. Los socios a veces son más perjudiciales que los choferes porque no tienen una visión más grande o ambiciosa ya que se conforman con el ingreso diario. Deberíamos estar ahorrando para que cuando venga el concurso de las rutas troncales podamos acceder a créditos para buses de mayor capacidad. Ya lo estamos conversando con otras empresas de nuestro rubro en Trujillo, pero los socios de casi todas las empresas ven lejano el tema de las rutas troncales, pero sí son conscientes de que en algún momento debe haber rutas directas debido al crecimiento de la ciudad. Otro tema es la calidad del servicio. Nosotros hemos podido aportar en algo a los choferes y cobradores, pero este es un tema que debe reforzarse continuamente. Y finalmente la contabilidad, no tenerle miedo a este tema. A pesar de no ser un proceso fácil, nos da tranquilidad.

Cuestionario para los Gerentes de las Empresas de Transporte Urbano de Ciudades Intermedias del Perú.	
Nombre del entrevistado:	Linian Avanto
Ciudad:	Trujillo
Cargo:	Gerente de Moderno Cielo Azul S.A.
Nivel de organización o de manejo empresarial de la operadora:	Alto - Medio - <u>Bajo</u>
Fecha de la entrevista:	31/03/2022
Hora:	9:30 a.m.
Preguntas	
1. ¿Cuáles son los principales problemas que aquejan a su empresa?	El problema es que en la pandemia sacamos carros nuevos, y lamentablemente por la pandemia no hemos podido pagarlos. Prácticamente los carros han sido devueltos, entonces estamos en el proceso de adquirir un financiamiento o adquirir unidades para ponerlo en servicio en aproximadamente 2 o 3 meses más. Entonces desde octubre hasta la fecha no estamos sirviendo. De octubre hasta ahora estamos viendo la forma de recuperar la flota y obtener financiamiento.
2. ¿Cuántas rutas operan? ¿La empresa opera la ruta o rutas por una autorización administrativa o por una concesión? ¿por qué considera que la población usa otros modos de transporte como colectivo o taxis y no el transporte público?	Tenemos una ruta, y fue por autorización por 10 años, el cual termina este año. Los pasajeros toman otros medios de transporte porque su decisión está en ellos.
3. ¿Por cuántos años es su título habilitante y cuánto tiempo le queda? ¿Cuántos Km tiene cada ruta?	La autorización es por 10 años y termina este año. La ruta tiene 44 km. (22 de ida y 22 de vuelta).
4. ¿Cuántas unidades tiene la flota? ¿De qué tamaño son las unidades? (combi, coáster o micro=autobus). ¿Cuál es la antigüedad de la flota? ¿Cuántas unidades tienen más de 10 años? ¿Cuántas más de 15 años?	Teníamos como mínimo 17 vehículos y máximo 33, pero se operaba con descansos. Los vehículos del año 2015 hacia atrás eran puros coásters y del año 2015 para adelante son minibuses. Los coásters tenían más de 20 años de antigüedad, eran del año 82, 87, 92. Por estos motivos estábamos renovando los vehículos.
5. ¿Qué porcentaje de la flota es de propiedad de la empresa titular de la ruta? De no ser propietarios de buena parte de la flota, ¿Tienen planeado ser los dueños?	Bueno, 14 vehículos en su momento fueron propiedad de la empresa y el resto era de terceros. El proyecto es que todas las unidades sean de la empresa, pero esto depende de la situación actual. Estamos viendo ese tema, sino, pues abriremos con terceros.
6. ¿Los ingresos de la firma se basan en el cobro a los pasajeros o cobro de comisiones a los propietarios de los vehículos? ¿La retribución tiene algún otro esquema?	Cada propietario administraba su unidad, y se los daba a la empresa. La administración y el control del dinero era bajo responsabilidad del propietario. Depende del propietario cuanto le da al conductor o al cobrador. Ellos le dan al chofer para que trabaje, y los ingresos se los dan a los dueños. En caso los vehículos fueran de propiedad de la empresa, se manejaba mediante alquiler de la flota.
7. ¿Cuentan con un sistema de control de las operaciones de la flota? ¿Operan con programación de frecuencias para la gestión de flota?	Los vehículos salían cada 7 u 8 minutos mínimo, dependiendo de la flota porque a veces se malograba, pero mínimo era una frecuencia de 7 minutos.
8. ¿cuenta con sistema de control de mantenimiento preventivo?	Los carros que eran de la empresa si contaban con un mantenimiento preventivo, pero los que no eran de la empresa cada propietario disponía de su unidad, si se malograba no iban a trabajar. Nosotros tenemos nuestro grifo.
9. ¿Operan con un sistema de boletaje integrado? ¿Usan un sistema de cobro manual o electrónico? De ser manual ¿Planean implementar uno electrónico en el futuro?	El cobro de los pasajes por parte de los propietarios terceros es manual. Con los carros de la empresa utilizábamos a veces el boletaje integrado, pero muchas veces no funcionada con el tema de la inspección y fiscalización. A futuro si estamos pensando en el recaudo electrónico.
10. ¿Cómo se encuentra la empresa financieramente? ¿Pueden acceder a créditos a costos razonables? ¿Cuentan con un sistema adecuado de contabilidad?	Ahora no nos encontramos bien financieramente, por esto estamos trabajando con los socios. Haciendo incrementos del capital y haciendo otros trámites, sí; pero ahora lo estamos haciendo a través de los socios, porque ellos son parte de la empresa. Nosotros contábamos con una contadora, pero este mes lamentablemente falleció.
11. ¿Cómo es el control de sus ingresos por día de trabajo y por unidad de trabajo?	El ingreso de los vehículos se da diariamente por vuelta, en caso del control económico. Cuando los carros eran de la empresa, el dinero se deja en la oficina por cada vuelta que dan.
12. ¿Implementan política de genero para la presencia de mujeres entre los trabajadores de la empresa?	Tenemos cobradoras mujeres. En caso de los choferes todos son varones. Pero no tenemos una política clara.
13. ¿realizan capacitaciones y/o acompañamientos sobre seguridad vial y respeto a usuarios vulnerables?	Sí, de vez en cuando realizábamos eso con apoyo de algunas instituciones. La municipalidad también nos daba capacitaciones algunas veces, pero ellos solo se involucraban una vez al año. Pero nosotros, como privado, nos motivábamos y las entidades involucradas en el sector nos orientaban y capacitaban.
14. ¿Cuál es la situación tributaria?	Nosotros aportábamos al estado a través de la compra del combustible, también por parte del ingreso de los buses. Los carros que estaban a nombre de la empresa también tenían que tributar.
15. ¿Cuál es su visión empresarial? ¿Qué planes a futuro tiene la empresa?	Nuestra visión es que nosotros tengamos toda la flota a nombre de la empresa, que las disposiciones y concesiones salgan a nuestro favor y estar preparados para el SIT.

16. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? ¿Qué porcentaje de ellos está en planilla? ¿Qué beneficios reciben sus trabajadores en planilla?
Hace 5 años atrás como trabajábamos con la flota mínima y debido a la antigüedad de los buses, teníamos 15 o máximo 19 conductores trabajando. Los trabajadores que tenía la empresa perteneciente a los 14 vehículos si estaban en planilla, y lo que eran de terceros, ya a través de ellos recibían un sueldo, en algunos casos si y en otros no, como no tienen exigencias y no esta normado.
17. ¿Existe una política empresarial respecto al trato que deben recibir los pasajeros y promueven esta con los choferes?
Si brindábamos asesorías a nuestros choferes.
18. ¿Qué asistencias técnicas podrían brindar el Estado (Promovilidad-MTC o las Municipalidades) para mejorar la organización, operación, rentabilidad y formalidad de las empresas?
Más que una asistencia técnica y esperar que el Estado venga a imponer (cosa que no estamos de acuerdo), queremos un espacio como transportistas para que participemos en la construcción del corredor que se va a implementar. Nos van a venir a imponer y no estamos de acuerdo y no lo vamos a permitir. Queremos que nos den un lugar donde el transportista haga llegar algunos aportes con sus técnicos, porque nosotros también tenemos técnicos para que digan que el aporte ha sido con el apoyo de los transportistas. Nosotros no nos oponemos a la tecnología y al cambio. En lo que no estamos de acuerdo es que nos quieran imponer. Porque como transportistas años y años que trabajamos y podemos aportar. Estamos preparándonos, juntándonos para ver qué viene más adelante. Nosotros no nos oponemos al cambio. Esperamos que la municipalidad venga a capacitarnos con sus técnicos, vean que nosotros también tenemos técnicos que pueden aportar. Queremos aportar con proyectos que también tenemos para poder canalizar y dar otra imagen a la ciudad.