

**DIAGNÓSTICO DEL PLAN ESTRATÉGICO Y EL DISEÑO ORGANIZACIONAL
DE LA EMPRESA UNIÓN TEMPORAL RECAUDO Y TECNOLOGÍA**

**DAVID ALEJANDRO JURADO
CAROLINA PINILLA MENDOZA**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MASTER BUSINESS ADMINISTRATION – MBA CON ÉNFASIS
SANTIAGO DE CALI, OCTUBRE DE 2012**

**DIAGNÓSTICO DEL PLAN ESTRATÉGICO Y EL DISEÑO ORGANIZACIONAL
DE LA EMPRESA UNIÓN TEMPORAL RECAUDO Y TECNOLOGÍA**

**DAVID ALEJANDRO JURADO
CAROLINA PINILLA MENDOZA**

Trabajo de Grado para optar por el Título de Magister en Administración

**Director:
MARCELO DUQUE**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MASTER BUSINESS ADMINISTRATION – MBA CON ÉNFASIS
SANTIAGO DE CALI, OCTUBRE DE 2012**

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	5
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	6
1. OBJETIVOS	7
1.1OBJETIVO GENERAL	7
1.2OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
2. JUSTIFICACIÓN	8
3. MARCO TEÓRICO	9
3.1CONCEPTOS APLICADOS	9
3.2ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	9
3.3HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	10
3.3.1 Matriz DOFA	10
3.3.2 Cadena de Valor	11
3.3.3 Modelo de las 7'S	11
3.3.4 Modelo de las 5 fuerzas de Porter	12
4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	13
5.	13
5.1NÚMERO DE EMPLEADOS	16
5.2CADENA DE VALOR	16
5.3GLOSARIO – TÉRMINOS CLAVE	18
6. DIAGNÓSTICO	19
6.1ANÁLISIS DOFA	20
6.2ANÁLISIS EXTERNO	22
6.2.1 Análisis del Sector	22
6.2.2 Análisis de la empresa según las fuerzas de Porter	23
6.3ANÁLISIS INTERNO	26
6.3.1 Análisis interno de la empresa según las 7s	26
6.3.2 Análisis de la Estrategia Empresarial.	28
7. CONCLUSIONES	38
8. RECOMENDACIONES	39
BIBLIOGRAFÍA	42

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Línea de tiempo UTR&T.	13
Gráfico 2. Composición accionaria de la Compañía.	14
Gráfico 3. Organigrama UTR&T.	15
Gráfico 4. Cadena de Valor (Propuesta)	17
Gráfico 5. Matriz DOFA.	21
Gráfico 6. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.	23
Gráfico 7. Mapa Estratégico UTR&T. (Propuesto)	39

RESUMEN

El objetivo general del presente trabajo consiste en realizar un diagnóstico de la planeación estratégica de la Unión Temporal Recaudo y Tecnología *UTR&T*, compañía que fue creada para poner en marcha y operar el Sistema de Transporte Masivo en la ciudad de Cali. Para realizar este diagnóstico los autores utilizaron varias herramientas de análisis estratégico; tales como el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter para el análisis externo, y el modelo de las 7s de McKinsey para el análisis interno.

Como principal hallazgo se encuentra que la *UTR&T*, es una empresa que se ha desempeñado empíricamente durante sus años de funcionamiento y a pesar de los innumerables intentos por construir una identidad corporativa, no se ha encontrado la manera de preservar el trabajo realizado a través del tiempo y no se ha logrado transferir e interiorizar estos conocimientos a los niveles más bajos de la organización.

Palabras clave: estrategia, análisis estratégico, planeación estratégica, competitividad.

ABSTRACT

The overall goal of this work is to make a diagnosis of the strategic planning of the Unión Temporal Recaudo y Tecnología *UTR&T*, a company that was created to implement and operate the Massive Transport System in the city of Cali. To make this diagnosis the authors used several strategic analysis tools, such as the model of the five competitive forces of Michael Porter for external analysis, and model of the McKinsey 7s for internal analysis.

The main finding is that the *UTR&T* is a company that has worked empirically during its years of operation and despite numerous attempts to build a corporate identity, has not found a way to preserve the work done over time and has not been able to transfer and internalize this knowledge to the lower levels of the organization.

Keywords: Strategy, Strategic Analysis, Strategic Planning, Competitiveness.

INTRODUCCIÓN

La globalización, los constantes cambios en el entorno y la incursión de nuevas tecnologías, se han convertido hoy en día en factores que influyen de manera significativa en la gestión de las empresas. La planeación estratégica les permite tener un mayor control de las variables mencionadas, de los resultados de la misma y de su alineación con los objetivos organizacionales, que se deben traducir en una plena satisfacción de sus clientes. Por esto todas las empresas deben tener claro cuál es su razón de ser en el mercado, hacia a donde quieren llegar, cuándo, cómo y con qué recursos se debe contar, y aún más importante, sabérselo transmitir a sus empleados.

Este trabajo de grado expondrá los resultados obtenidos del análisis de la planeación estratégica de la Unión Temporal Recaudo y Tecnología (*UTR&T*). Este análisis no solamente se basa en la parte interna de la organización, sino que abarca un análisis externo, del sector y del entorno, donde se mostrará que la falta de planeación estratégica en una organización es clave para la perdurabilidad de la empresa. Para el desarrollo del presente trabajo se emplearon herramientas de análisis estratégico ampliamente conocidas, tales como el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter para el análisis externo, y el modelo de las 7s de McKinsey para el análisis interno.

Finalmente, a partir de los datos analizados, se sugieren algunas recomendaciones en aras de dar mayor consistencia a la planeación estratégica en la *UTR&T*.

Los autores consideran este trabajo como un buen inicio para que a través de la mejora continua de la planeación estratégica de la *UTR&T*, junto con el apoyo del Gobierno Municipal y las otras empresas que hacen parte del sistema de transporte (Metrocali, Operadores de Transporte) para que se cambien los paradigmas de movilidad urbana asociados a los sistemas de transporte masivo y el MIO sea un ejemplo de a nivel Internacional en movilidad y en mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico del Plan Estratégico actual de la empresa *UTR&T*, a través de metodologías específicas para el análisis interno y externo de las Organizaciones.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el estado de la planeación estratégica de la *UTR&T*.
- Evaluar los elementos que conforman el Plan Estratégico de la *UTR&T*, basados en autores reconocidos en la materia.
- Analizar y determinar las oportunidades de mejora en la Planeación de la *UTR&T*.
- Sugerir recomendaciones en el Plan Estratégico de la *UTR&T* que puedan ser usados en el futuro.

2. JUSTIFICACIÓN

Las ciudades en países en desarrollo necesitan soluciones innovadoras y efectivas en medios de transporte para solucionar problemas de movilidad a corto, mediano y largo plazo. La *UTR&T* es una empresa creada para poner en marcha y operar el Sistema Integrado de Transporte Masivo (SITM) en la ciudad de Cali.

Esta empresa ha venido desarrollando un proyecto que ha cambiado el panorama de la ciudad, no solo en materia de movilidad sino también en su aspecto, ciudad más amable con la comunidad. Gracias al afán de implementar y llevar a cabo un proyecto de esta envergadura, la empresa se ha formado paso a paso, y se ha dejado a un lado la misma construcción de la empresa para que busque la perdurabilidad de la compañía a través del tiempo. Realizando previamente una serie de charlas con personas que laboran en la empresa, se encontró que se han realizado esfuerzos para la construcción de la estrategia pero han sido escasos e inconstantes pues no se ha logrado generar un verdadero impacto sobre los colaboradores de la compañía, en la actualidad la empresa cuenta con lo estrictamente necesario, sin embargo la divulgación de la planeación estratégica no ha sido la conveniente.

Este proyecto se centra en diagnosticar la planeación estratégica con la que cuenta actualmente la *UTR&T*, apoyándose en las teorías sobre estrategia y planeación, vistas en la Maestría y también en sugerir una serie de recomendaciones que podrían acercar aún más a la empresa a un cumplimiento satisfactorio de su estrategia.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 CONCEPTOS APLICADOS

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 1990)

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990)

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y Weihrich, 1994)

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual los miembros que conforman la alta dirección, desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzar el futuro que ellos mismos prevén.

La estrategia es el medio que se constituye para establecer el propósito y es una definición de la competitividad de la empresa. Es la respuesta a la matriz DOFA, fortalezas y debilidades internas y amenazas y oportunidades externas y así lograr conformar una ventaja competitiva.

La estrategia, ayuda además a diferenciar las tareas y los roles corporativos ajustando la estructura a su función.

La planeación estratégica debe responder a tres preguntas básicas: ¿hacia dónde vamos?, ¿Cuál es el entorno? Y ¿Cómo lo logramos?

3.2 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Misión: Define el tipo de negocio al que se dedica la empresa, las necesidades que satisface con su producto o servicio, el mercado objetivo y la imagen pública de la organización.

Responde a la pregunta: ¿Para qué existe la organización?

Elementos:

- Definición del negocio.
- Visión y metas principales.
- Filosofía corporativa.

Visión: Define la meta a futuro que quiere tener la empresa, ayuda a guiar, controlar, y alentar a la compañía para alcanzar sus objetivos. Responde a la pregunta: ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Elementos:

- Formulada para los líderes.
- Dimensión del tiempo.
- Integradora
- Amplia y detallada.
- Positiva
- Realista y alcanzable.
- Consistente
- Comunicada a nivel interno como a nivel externo.

Valores: Define los principios, reglas y creencias que regulan a la compañía. Hacen parte de la filosofía institucional y es el pilar de la cultura organizacional. Es el espíritu y la guía de la empresa.

Objetivos: Define los resultados globales que se espera alcanzar basándose en el desarrollo de la misión y la visión. Estos deben involucrar a toda la organización y estar definidos al más alto nivel. Es el marco para los objetivos específicos de cada área. Deben ser medibles, tener un tiempo y un responsable definidos.

3.3 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.3.1 Matriz DOFA

Se define como el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas. Es una importante herramienta de formulación de

estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

3.3.2 Cadena de Valor

La cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final descrito y popularizado por *Michael E. Porter* en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos. La cadena de valor categoriza las actividades que producen valores añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

3.3.3 Modelo de las 7'S

Es una estructura organizativa que nació de una reunión en 1978 de *Richard Pascale, Anthony Athos, Tom Peters y Roberto Waterman*. Se conoce como las 7'S de Mckinsey por la empresa de consultoría global. Es una herramienta que se usa para el análisis y la acción, pues describe 7 factores para organizar eficazmente una organización. Estos elementos son importantes ya que son la vía para el éxito del desarrollo de la estrategia de la empresa aunque entre sí sean interdependientes. Estos factores son: *Structure (Estructura)*, se refiere a la forma en que las actividades de una compañía se dividen y como se relacionan entre sí. *Strategic (Estrategia)*, se refiere a los planes para la asignación de los recursos escasos de la empresa para alcanzar unas metas en un determinado plazo. *System (Sistemas)*, son todos los procesos y procedimientos, formales e informales que le permiten a la empresa funcionar. *Staff (Personal)*, es el tipo de personas y la cantidad que está dentro de la organización y la forma en cómo se es administrada. *Style (Estilo)*, es el patrón de las acciones simbólicas que realizan los administradores generales. Éste dicta las normas que la gente aplica en sus trabajos y la forma en que deben trabajar. *Skills (Habilidades)*, estas se refieren a las actividades que mejor realizan las organizaciones y por las que son reconocidas en el sector, pueden ser aptitudes de la gente, prácticas de administración,

tecnologías, etc. *Shared Values (Valores Compartidos)*, se refiere a los valores y aspiraciones que unen a la organización.

3.3.4 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Ayuda a identificar el potencial de una industria o sector en términos de las fuerzas competitivas. Proporciona un punto de partida para el análisis estratégico y para establecer puntos sobre los que se deba tomar acción. Las cinco fuerzas son: amenaza de entrada de una industria, amenazas de productos sustitutos, el poder de los clientes, el poder de los proveedores y grado de rivalidad entre competidores.

4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La *UTR&T*, es la empresa a la que se le adjudicó el contrato de concesión para el diseño, implementación, integración, financiación, puesta en marcha, operación y mantenimiento del sistema de información unificado de respuesta del MIO, en el año 2007.

Se conoce como: “Sistema de Información Unificado de Respuesta del Sistema MIO – SIUR. En otras palabras es la plataforma tecnológica para que el MIO opere.

Gráfico 1. Línea de tiempo UTR&T.

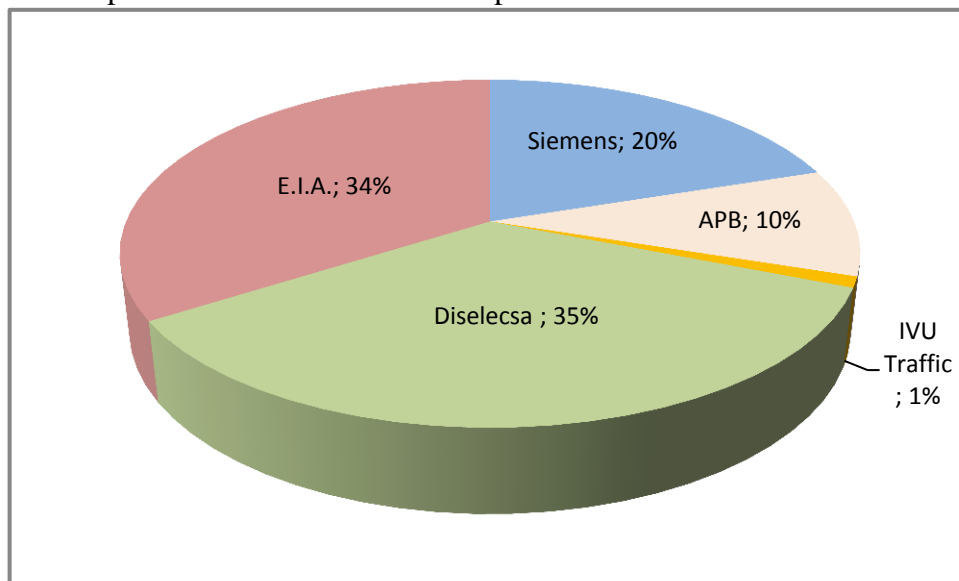


Fuente: Contrato de Constitución de la UTR&T.

La empresa está conformada de la siguiente forma (Participación Accionaria):

- Siemens S.A.
- APB Prodata Ltda.
- IVU Traffic Technologies A.G.
- Distribuciones eléctricas de sabanas Ltda. – Diselecsa
- Energía Integral Andina S.A.

Gráfico 2. Composición accionaria de la Compañía.

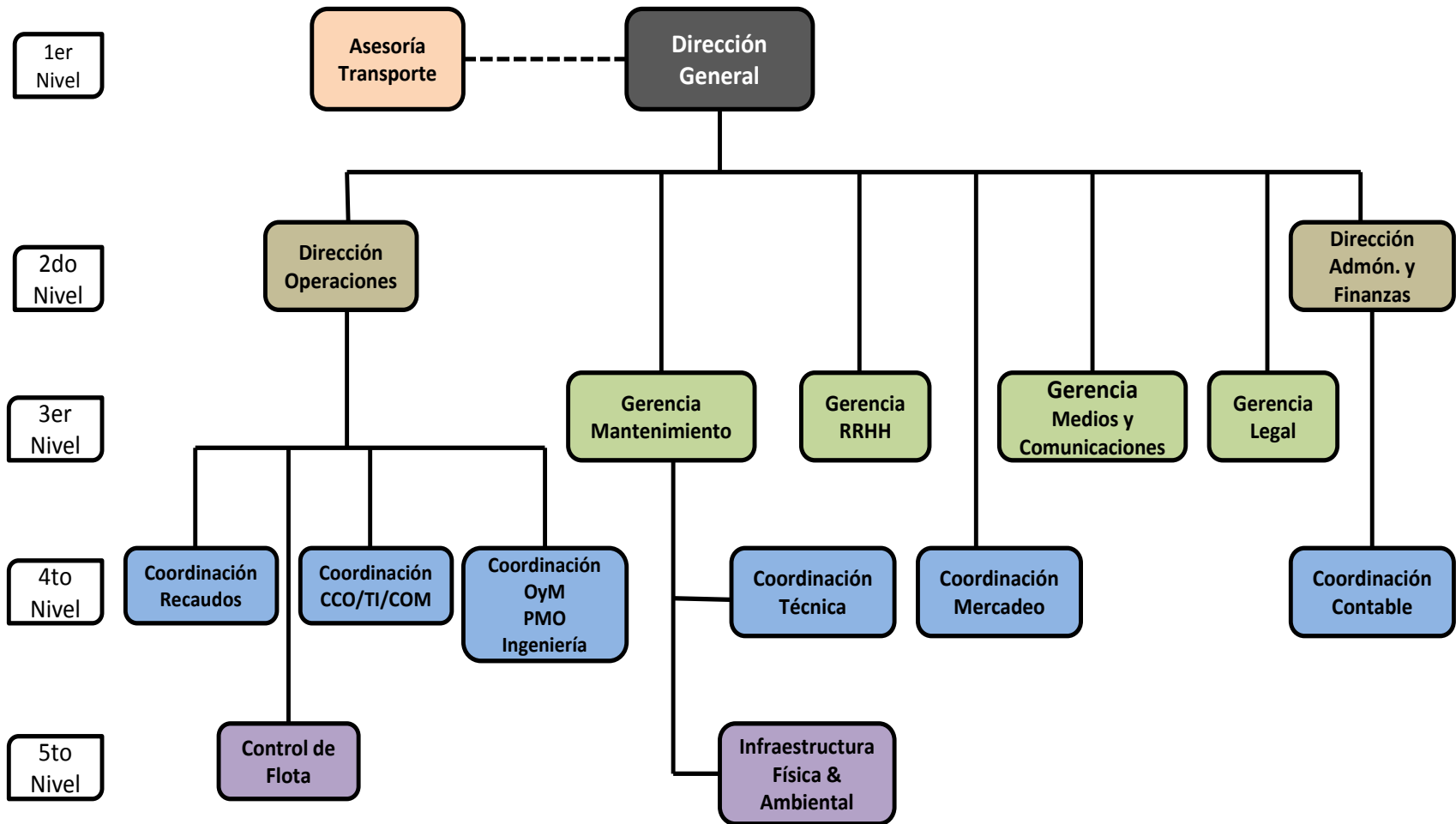


Fuente: Contrato de Constitución UTR&T

Las responsabilidades de cada empresa son las siguientes:

- a) **Siemens S.A.:** Diseño, planeación, suministro de hardware y software, soporte técnico y capacitación a diferentes componentes del sistema SIUR.
- b) **APB Prodata Ltda.:** Subsistema de Recaudo del sistema SIUR incluyendo los componentes necesarios para buses y estaciones.
- c) **IVU Traffic Technologies A.G.:** Subsistema de Seguimiento y control de flota. Subsistema de información al cliente, incluyendo buses y estaciones.
- d) **Distribuciones Eléctricas de Sabanas Ltda. - Diselecsa:** Financiación, barreras de control de acceso en estaciones y buses, el sistema de alarmas en estaciones y buses.
- e) **Energía Integral Andina S.A.:** Financiación, la red de fibra óptica, data center, base de datos, centro de control y monitoreo del sistema SIUR. Gerencia general del proyecto.

Gráfico 3. Organigrama UTR&T.



Fuente: Los autores, basados en el organigrama general de UTR&T.

4.1 NÚMERO DE EMPLEADOS

La empresa cuenta con un total de 277 Empleados, distribuidos así:

- Planta Administrativa: 30
- CICAC: 5
- Centro de Control: 10
- Mantenimiento: 20
- Taquillas: 212

4.2 CADENA DE VALOR

a. Actividades Primarias:

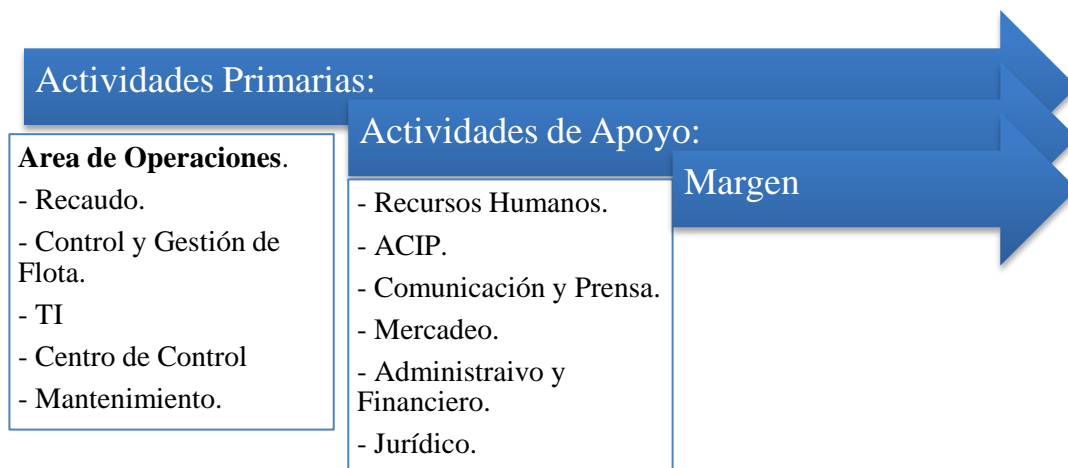
- **Área de Operaciones:** es el área más importante de la empresa. Desde esta área se toman todas las decisiones que pueden afectar la operación del Sistema de Transporte.
 - Control y Gestión de Flota: Planifica y controla los vehículos y conductores que operan en el sistema. Informa a los usuarios de la partida de los vehículos de cada estación en tiempo real. Genera las estadísticas de la operación del sistema.
 - Recaudo: está encargado de la administración del medio de pago, Provee la seguridad del medio de pago. Generación segura de dinero electrónico. Sistema de validación y control de acceso tanto en estaciones como en buses. Tiene a su cargo el *Clearing*, que es el sistema que se encarga de las auditorias y control de las transacciones, tiene el control de cuenta corriente del usuario, administra los pagos y realiza la integración automática con la fiducia para la administración de los pagos.
 - Centro de Control: este subsistema está encargado del video vigilancia en línea de todas las estaciones, tiene una cobertura total de video vigilancia a lo largo del sistema, 7X24.
 - TI: Es el sistema encargado del procesamiento central de datos. Almacenamiento de datos. Respaldo de la información.
 - Mantenimiento: Encargados de darle mantenimiento a toda la infraestructura del sistema y da apoyo cuando se generan contingencias.

b. Actividades de Apoyo:

- Recursos Humanos: Encargados del manejo de personal, tanto de taquillas como personal operativo y administrativo.
- ACIP (Área de Calidad e Ingeniería de Procesos): Encargados de los procesos y la calidad del sistema. Dan apoyo a las demás áreas.
- Comunicación y Prensa: encargada de la imagen ante el público y la ciudadanía, manejo de los medios masivos de comunicación e implementar la cultura ciudadana que compete al MIO.
- Mercadeo: encargado de hacer diferentes actividades para fomentar el uso del sistema e incrementar sus ventas.
- Administrativo y Financiero: encargado de controlar los gastos y los ingresos de la compañía.
- Jurídica: encargada de dar apoyo permanente en contratos, derechos de petición, temas laborales, etc.

La empresa siempre ha sido consiente que la parte operativa es la más importante pues es su principal actividad, y por ende refleja todos sus esfuerzos para esta área. El resto de la empresa se consideran áreas de servicio o de apoyo que le ofrece a la parte operativa para suplir sus necesidades. Desde el principio de la operación hasta hoy se ha presentado esta dinámica.

Gráfico 4. Cadena de Valor (Propuesta)



Fuente: Los Autores.

La cadena de valor es un sistema de actividades interdependientes, están relacionadas por eslabones dentro de la misma. Ésta solo puede decir que la forma en la que está integrada cada una de las actividades es una ventaja competitiva pues le está dando importancia a la operación en todo momento, ya que es su Core-Business.

4.3 GLOSARIO – TÉRMINOS CLAVE

SITM: Sistema Integrado de Transporte Masivo.

TISC: Tarjeta Inteligente Sin Contacto. Es un medio de pago, configurado y habilitado para validar el ingreso al sistema mediante la carga de saldo.

Taquillas: La taquilla es el sitio donde se venden y se recargan las TISC. Además es el sitio mediante el cual se ingresa a las estaciones del SITM.

Estaciones: Punto de acceso para la llegada de los buses, adecuado también para el ascenso y descenso de pasajeros.

Trasbordos: Pasar de un bus a otro o a una estación pagando una tarifa única. (Metrocali, 2012; Hidalgo, 2010)

5. DIAGNÓSTICO

Gracias al incremento de la población en las áreas urbanas de las ciudades, los planificadores y los políticos buscan lograr el equilibrio entre las prioridades económicas y el desarrollo sostenible que satisfaga las necesidades sociales y disminuya su impacto en el ambiente. La globalización ha provocado que la competitividad no sólo sea una cuestión de las empresas u organizaciones, también los países, las ciudades han enfocado sus esfuerzos en lo social, político y económico, para generar ambientes positivos que permitan mejorar la calidad de vida de sus habitantes, ofrecer una atractiva opción para la inversión nacional y extranjera y como motor de desarrollo de toda la comunidad. Para ello, las inversiones en infraestructura son uno de los aspectos primordiales a la hora de definir mejoras comparativas que logren soportar aquellas ventajas competitivas de una región, país o ciudad.

El crecimiento de las urbes, el aumento de su población y la necesidad de desplazamiento a los lugares de trabajo, domicilio, estudio, entre otros, ha generado la búsqueda de nuevas alternativas de movilidad y transporte de personas, para contrarrestar el incremento del parque automotor (vehículos particulares, públicos, de carga), que aún con la aplicación de medidas restrictivas para su circulación, no logra mitigar el impacto social y ambiental. “El transporte urbano sostenible puede tener impactos y externalidades positivos mensurables pero, para lograr desarrollar todo su potencial de transformación de las ciudades, un proyecto de transporte debe planificarse, implementarse y operarse de manera efectiva”. (Hidalgo, 2010)

El transporte rápido en autobús (BRT, *Bus Rapid Transit*, por sus siglas en inglés), es una forma de sistema de transporte público que permite viajar de manera eficiente. Este sistema combina estaciones de parada, vehículos de gran capacidad y menor capacidad, servicios, vías de circulación independientes y sistemas de transporte inteligente. Su asistencia permite brindarle a los pasajeros una mejor experiencia en el servicio de movilidad que el transporte urbano común, gracias a que operan con menor tiempo de viaje y de espera, es más confiable, seguro y tiene mayor capacidad, además de colaborar a las condiciones del medio ambiente de la ciudad, pues se garantiza una emisión controlada de gases.

El siguiente informe, presenta un análisis del sector de transporte público dentro de la ciudad de Cali, que representa el Sistema de Transporte Masivo y más específicamente a la *UTR&T*.

La herramienta que se va a utilizar para realizar el análisis interno de la empresa es la que propone M. Porter en su libro *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un desempeño Superior*, la cadena de valor. Este modelo considera a la empresa como una reunión de funciones relacionadas las cuales generan mayor valor para el servicio que se está prestando.

5.1 ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA busca las influencias del entorno y las capacidades estratégicas de una empresa en comparación con sus competidores. Según los autores G. Jhonson, K. Scholes y R. Whittington, en su libro *Fundamentos de Estrategia*, la matriz DOFA ayuda a identificar el grado en que las fortalezas y las debilidades son capaces de afrontar los cambios que se dan en el entorno de la empresa.

Para la *UTR&T*, el desarrollo de las estrategias está encaminado a la funcionalidad de la empresa, a la satisfacción de su cliente y a favor del sistema, mas no ha dirigido sus esfuerzos en forma suficiente hacia el interior de la organización.

En los procesos y procedimientos de la organización, se evidencia que la corporación procesa de forma adecuada los informes y es así como los datos indican el rumbo y la dirección de la misma. Se llevan indicadores de gestión, los cuales son netamente relacionados con la operación y lo que pasa afuera en el sistema. Cuenta con manuales de procedimientos para sus procesos, y bases de datos ya que es importante el almacenamiento de conocimiento organizacional.

Se realiza el siguiente análisis con el método de observación e investigaciones sobre el sistema de Transporte MIO y la empresa *UTR&T*.

Gráfico 5. Matriz DOFA.



Fuente: Los autores.

5.2 ANÁLISIS EXTERNO

5.2.1 Análisis del Sector

La *UTR&T*, es una empresa que provee los sistemas inteligentes y tecnológicos que soportan el transporte masivo de pasajeros para Cali y su zona de influencia. Cuenta con un soporte en software y hardware que garantiza los procesos para la integración del Sistema de Transporte Masivo (STM), de gran avance a nivel Latinoamericano; aunque se debe resaltar, que este sector es altamente competido a nivel tecnológico.

El sistema consiste en un paquete completo e integrado, que permite una óptima planeación de recorridos y rutas, despacho de buses y conductores, el monitoreo y control en tiempo real de la operación, control de semáforos, recolección y manejo de datos estadísticos para mejorar la eficiencia del sistema.

Existe un gran poder de productos sustitutos, entre los cuales se cuenta el servicio de taxi, la facilidad en la adquisición de automotores (motos, automóviles) y la prestación de servicios ilegales “piratería”, que cubren zonas que aún no tienen el acceso del SITM.

Cifras:

Total Vehículos Transporte Publico	43,000
Vehículos de Servicio Publico Colectivo	3,800
Microbuses	40.43%
Busetas	25.10%
Buses	34.47%
Total Taxis	16,450

(Secretaría de Tránsito y Transporte Municipal, s.f.)

Entorno de mayor incidencia:

UTR&T y su operación en el *SITM* tienen como objetivo cubrir el 100% de la ciudad, hasta la fecha se tiene un cubrimiento estimado del 97% de la misma (Metrocali S.A., s.f.), y dentro de este objetivo se encuentra los proyectos que actualmente están en obra y algunos en planos.

Algunos de los aspectos generales más relevantes que se ha debido sortear son:

- ✓ Condiciones laborales con taquilleras y de libre asociación.
- ✓ Los retrasos en obras y la falta del ingreso de buses para cubrimiento de rutas por parte de los operadores: Unimetro, GIT Masivo, ETM y Blanco y Negro Masivo.

Posicionamiento estratégico actual:

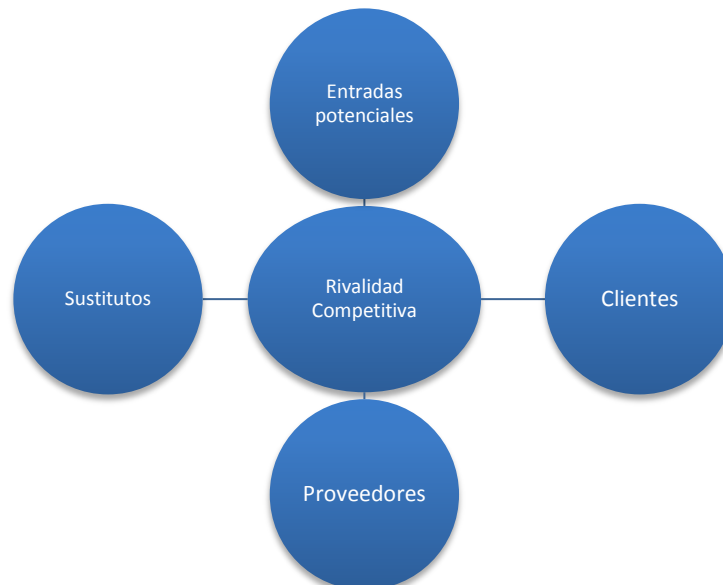
- ✓ UTR&T ha enfocado su estrategia en satisfacer una amplia gama de necesidades a los clientes del SITM.
- ✓ Involucra algunos servicios complementarios; servicio gratuito de WI-FI en las estaciones, venta de comidas en zona paga de las estaciones y la explotación publicitaria del sistema.
- ✓ Integración regional con interconexión en zonas aledañas a la ciudad, para convertirlo en el sistema de transporte masivo de pasajeros más eficiente del país.
- ✓ Ser el lugar de preferencia para trabajar.

Posicionamiento estratégico y Propuesta de Valor:

- ✓ UTR&T debe enfocar su estrategia en satisfacer la necesidad del cliente del SITM en aspectos de movilidad y ahorro del tiempo.
- ✓ Ser el sistema de transporte masivo de pasajeros más eficiente del país.
- ✓ Ser la compañía líder en el manejo de Sistema Integrados de Transporte de Colombia, por tener un portafolio amplio de servicios para asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

5.2.2 Análisis de la empresa según las fuerzas de Porter

Gráfico 6. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: (Porter, M.E., 1980)

5.2.2.1 Amenaza de entradas potenciales de nuevos competidores.

Las barreras de entrada que tienen los posibles competidores directos para ingresar al mercado son bastante altas, pues existen restricciones legales, como el contrato de concesión que claramente le asigna el desarrollo de dicho contrato exclusivamente a la *UTR&T*. Sin embargo esta barrera puede desaparecer al término del contrato (en 18 años, de los cuales ya han transcurrido 3½ años), o en su efecto si se incumplen términos legales que den por terminado la relación entre *UTR&T* y MetroCali. Otra barrera de entrada para los demás competidores es la alta inversión realizada en equipos tecnológicos, lo que hace que la empresa cuente con el centro de datos mejor dotado para la operación en todo Latinoamérica. Existen otras empresas que realizan la misma actividad pero no tienen la infraestructura tecnológica, ni entregan todos los servicios con los que cuenta la *UTR&T*, por lo tanto no son una amenaza en el corto plazo.

5.2.2.2 Amenazas de entrada de productos/servicios sustitutos.

La tendencia monopolística del proyecto en el sector del transporte público masivo, hace que los servicios sustitutos directos que los clientes pueden encontrar en el mercado se vean muy reducidos, ya que las rutas de colectivos que recorren la ciudad de diferentes empresas deben salir de circulación. Sin embargo, la competencia indirecta del sistema puede afectar el servicio del mismo. Con esto se hace referencia a los taxis (servicio de transporte público individual), que tienen un precio muy superior al del Sistema y no puede movilizar grandes masas sino a una sola persona. El transporte pirata es otro servicio sustituto indirecto, el cual es ilegal pero se encuentra dispersado y su precio es accesible para la comunidad, este tipo de transporte a pesar de ser perseguido por las autoridades se ha vuelto muy popular en los barrios y comunas más deprimidas de la Ciudad. Por último, el transporte privado también hace parte de los grandes competidores del sistema, debido a las facilidades de pago, las motocicletas y automóviles están colmando la ciudad, pues las personas prefieren moverse en su propio transporte que pagar por un servicio adicional.

5.2.2.3 Poder de negociación de los clientes.

Por el hecho de no tener competidores directos y ser una empresa de tendencias monopolísticas, se considera que el poder de negociación del cliente es bajo, pues el SITM es la mejor alternativa (por su rapidez y su costo) para transportarse en la ciudad.

5.2.2.4 Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es alto, porque las operaciones misionales de la empresa se encuentran apalancadas en proveedores muy especializados y con escasos productos sustitutos. Además, el hecho de que la *UTR&T* este conformada en su parte accionaria en gran medida por sus proveedores, hace prácticamente imposible el cambio de alguno de los mismos.

5.2.2.5 Rivalidad Competitiva.

En el mercado se pueden encontrar compañías parecidas, que prestan uno o dos servicios similares a la *UTR&T*, sin embargo estas compañías no tienen la capacidad para sostener el proyecto de la ciudad de Cali en el corto plazo.

El resultado final del análisis de las 5 fuerzas de Porter, arroja que la *UTR&T* es una empresa monopólica al igual que el sistema que opera, donde la competencia directa es prácticamente nula. En cuanto a la entrada de empresas rivales que quieran competir con la *UTR&T* por la concesión de la operación, estas deben esperar a que termine el contrato, y este se proyecta a más de 15 años, lo que en el largo plazo no debe representar una amenaza para la empresa. El poder de negociación del cliente es bajo, pues los precios se ajustan por políticas municipales y las otras alternativas para transportarse por la ciudad, o son más costosas o no son legales. Por otro lado, el poder de negociación del proveedor es alto, pues los proveedores son especializados y estos hacen parte de la composición accionaria de la compañía. (Jhonson, *et al* 2010)

5.3 ANÁLISIS INTERNO

5.3.1 Análisis interno de la empresa según las 7s

Aplicación Modelo de las 7'S de Mac-Kinsey:

Este modelo, es una lista de verificación para la implementación de las estrategias de la empresa. Mc-Kinsey sustenta que los cambios en la eficacia de una empresa son el resultado de la interacción de múltiples factores, de los cuales muchos pueden no ser obvios o no se consideran en modelos tradicionales (Modelo de las 7S de Mackensy, s.f.). Con este modelo se puede diagnosticar la eficiencia, eficacia y efectividad de la organización, y además a través de este, se pueden proponer cambios organizacionales. (Modelo de las 7S de Mackensy, s.f.)

5.3.1.1 Structure (Estructura)

Según el organigrama, la organización es de tipo funcional, pues reúne en un área a todos los empleados que realizan ciertas actividades que se interrelacionan entre sí. Está organizada en departamentos donde se divide según el tipo de actividades que se realizan. En el organigrama se evidencia la línea de mando, mas no se tiene una adecuada división del trabajo por falta de manuales de funciones e indicadores por cargo.

Los organigramas formales son útiles para mostrar quién es el responsable por determinadas actividades, aunque tiende a ocultar muchas características de la estructura organizacional. Por un lado, implica que todos los administradores del mismo nivel tienen la misma autoridad y responsabilidad y esto no es siempre cierto. Por otro lado, los empleados pueden inferir un cierto nivel o poder a partir de la distancia entre su posición y el cuadro del presidente ejecutivo. (Recklies, s.f.)

5.3.1.2 Strategic (Estrategia)

La estrategia establece el alcance y la orientación de una empresa a largo plazo. Se puede evidenciar que la *UTR&T* carece de una estrategia general. El único elemento con el que cuenta la empresa son los objetivos estratégicos, más no se habla de estrategia general de la compañía.

5.3.1.3 System (Sistemas)

En la *UTR&T* se han desarrollado procedimientos para las acciones más importantes que se realizan en cada una de las áreas, lo que permite tomar acción cuando se requiera, además se cuenta con un software especializado para la parte administrativa, Centro de Control, etc.

5.3.1.4 Staff (Personal)

El proceso de reclutamiento en la *UTR&T* se encuentra formalizado para todos los niveles jerárquicos. Además, la empresa tiene a su disposición compañías especializadas que apoyan el proceso de reclutamiento. Sin embargo no se tienen políticas claras de promoción y capacitación y planes de carrera.

5.3.1.5 Style (Estilo)

El estilo de la empresa se basa en la cultura que tengan sus empleados. La *UTR&T* tiene un tipo de cultura participativa, evidenciado a través de un previo análisis de la situación. Por lo general, las reuniones son escasas, pues en cada una de ellas se generan compromisos que se deben cumplir en un tiempo específico. En la *UTR&T* son comunes las reuniones informales de pasillo, donde se resuelven problemas que requieren atención inmediata. Muchas veces se generan conflictos por incumplimiento en los compromisos o el no terminar el trabajo acordado, se ha generado una cultura de poca proactividad y falta de compromiso con la compañía.

5.3.1.6 Skills (Habilidades)

La empresa cuenta con la infraestructura tecnológica integrada de hardware y software seguros e inteligentes que provee para el sistema MIO. Cuenta con un sistema de recaudo con Tarjeta Inteligente Sin Contacto (TISC) en estaciones y buses, tiene una red externa de venta recarga de tarjetas en los barrios, sistema de planeación, programación y optimización de flota y conductores, computador a bordo, información al usuario en tiempo real y en página web, reportes y estadísticas, sistemas de seguridad, comunicaciones inalámbricas y fibra óptica entre estaciones, patios y centros de datos. Está reconocido por

la Unión de Transporte Público (UITP) como el mejor proyecto Regional de América Latina en la categoría de Conocimiento e Investigación.

5.3.1.7 Shared Values (Valores Compartidos)

Los valores de la empresa se encuentran enunciados pero no están divulgados debidamente por ende no se practican en la organización. Los valores que se comparten dentro de la organización son los que cada colaborador tiene en su propia educación.

5.3.2 Análisis de la Estrategia Empresarial.

Planeación estratégica.

Es importante resaltar que todas las empresas deben estar fundamentadas en una visión a largo plazo para alcanzar el liderazgo deseado y darles a los empleados el norte adecuado en la consecución de sus tareas diarias. “La creación eficaz de la estrategia comienza con una visión de la dirección hacia la cual la empresa necesita dirigirse”. (Thompson y Strickland, 2004, pág. 34)

Según estos autores, las ventajas de un pensamiento estratégico son las siguientes:

- Proporciona a la empresa una guía sobre “qué estamos tratando de hacer y de lograr”.
- Hace que los administradores estén más conscientes de los cambios, las oportunidades y las amenazas que se puedan presentar.
- Ayuda a unir a la Empresa.
- Crea una administración más proactiva.
- Promueve el desarrollo de un modelo de negocio más rentable y sostenible en el tiempo.
- Proporciona fundamentos para evaluar a la posible competencia. (Thompson y Strickland, 2004, pág. 34)

En esta parte se analizará parte de la planeación estratégica con la que cuenta la empresa; la misión, visión, valores y principios que rigen la empresa.

Misión:

Proveer los sistemas tecnológicos que soporten el transporte masivo de pasajeros para Cali y su zona de influencia con los mejores índices de servicio y eficiencia, mediante la optimización de los procesos que garanticen relación e integración entre los subsistemas, enfocados en el usuario, en atraer nuevos usuarios y en hacer del MIO el sistema de transporte masivo de pasajeros preferido por la comunidad. (UTR&T, s.f.)

5.3.2.1 Análisis de la Misión

En opinión de los autores, la misión de la empresa *UTR&T* no es fácilmente entendible, su lenguaje hace que se deba releer para poder captar la idea central. Además, no denota una identidad típica de quienes constituyen la empresa. Sería una buena idea asociar la misión con la satisfacción de las necesidades que está proporcionando la empresa a la comunidad.

Tres factores claves de los que adolece la misión son:

- Identidad de la organización para ser reconocida en su entorno.
- Los valores, reglas, principios; que orientan la actividad de los integrantes.
- La cohesión alrededor de objetivos comunes; lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación del personal.

Al comparar la Misión con otra empresa que se encuentra dentro del negocio del transporte, Metrolínea (Bucaramanga, Santander), se puede evidenciar que el enfoque de esta es más humano, por lo tanto trata de llegar al corazón de las personas que trabajan en esa empresa.

Misión Metrolínea:

Me apasiona trabajar en un lugar que contribuye a hacer de Bucaramanga y su área metropolitana una región de progreso. Aquí todos nos esforzamos para que la comunidad pueda movilizarse fácil, segura y rápidamente, rescatando el tiempo que necesitamos para compartir en familia, para disfrutar el aire limpio o simplemente para recorrer las calles y volver a creer que estamos en uno de los lugares más lindos de Colombia (Metrolínea S.A., s.f.)

Visión:

En el año 2013 *UTR&T* se habrá consolidado como el más eficaz prestador de servicios de MetroCali contribuyendo así al objetivo de hacer del MIO el sistema de transporte masivo de pasajeros más eficiente del país y líder del sector.

A su vez, será reconocida internacionalmente como el mejor aliado en los sistemas de recaudo, información y servicios complementarios para empresas del sector. (UTR&T, s.f.)

5.3.2.2 Análisis de la Visión

En nuestra opinión, la visión de la empresa plantea lo que quiere llegar a ser en un futuro definido y deseable en cuanto a su objetivo principal que es el éxito del sistema de transporte Masivo MIO, sin embargo ha dejado a un lado ciertos cuestionamientos importantes que responden a los valores de la compañía y el cómo conseguirá siendo competitiva.

Hace falta aterrizarla como empresa y a nivel organizacional, y debe ser clara y conocida por parte de todos los integrantes de la organización, pues todo debe ir encaminada hacia ella pues debe ser la fuente de inspiración del negocio.

De la misma forma que hablan Thompson y Strickland, en su libro *Administración Estratégica* (2004), la manera en cómo se debe comunicar la visión de la empresa a todos los niveles de la misma es tan importante como el establecer la dirección a largo plazo, pues los empleados necesitan creer que los directivos saben hacia donde están tratando de llevar la compañía y cuáles son los cambios que se pueden presentar en el futuro. La visión debe presentarse como un esfuerzo que se trasladará a los clientes y que puede beneficiar a la sociedad más que resaltar las ganancias de los socios.

La visión de cualquier empresa debe fomentar el entusiasmo y el compromiso de todas las personas que conforman la compañía, debe incentivar a que desde el director hasta el último trabajador de la misma, realice acciones conforme a lo que ella indica, una visión bien establecida evita que se realicen muchos cambios que generan inseguridad general. “Las visiones estratégicas deben transmitir un sentido más grande del propósito, de tal manera que los trabajadores piensen que “están erigiendo una catedral”, y no solo “colocando piedras”. (Thompson y Strickland, 2004, pág. 41) Esto no se da porque

simplemente no se conoce en toda la organización y por esta razón no se ha convertido en una experiencia vivencial de la gente que trabaja en la *UTR&T*, además porque ésta hace referencia a que la empresa está en función del sistema y no se personifica en la gente que hace que eso sea posible.

Comparada con otras visiones de otras empresas se encuentran diferencias, por ejemplo, la visión de Metrolínea, siguiendo con el anterior ejemplo: “METROLÍNEA S.A. será reconocida como una empresa líder en la prestación del servicio de transporte público urbano de pasajeros, socialmente rentable, competitiva en precio y calidad, con la mejor logística de operación y presente en los procesos de desarrollo regional, promoviendo la construcción de una nueva cultura ciudadana, orgullo de los santandereanos”. (Metrolínea S.A., s.f.)

Con esto se puede ver lo cercana que puede llegar a ser la empresa con las personas que trabajan allí y el compromiso que tiene con la ciudad donde opera. Se debe separar la ciudad de Cali con el resto de negocios que se quieran realizar en otras ciudades donde el Consorcio quiera participar en otros sistemas de transporte.

Política:

UTR&T está comprometido a operar dentro del marco de la ley, de las normas de conducta y de los principios de operación establecidos, dirigiendo siempre sus esfuerzos en contribuir al crecimiento sostenido del MIO.

Para ello se compromete en desarrollar su objeto social en función del principio de Ejecución – Control – Resultados, contando para ello con procesos internos de calidad y eficiencia que demanda la operación y con personal leal, honesto y profesional capaz de ejecutarlos.

5.3.2.3 Análisis de la Política.

Una política se asocia comúnmente a los compromisos que asume la empresa en el desarrollo de su objeto social. Para este caso de estudio, *UTR&T* se compromete a operar dentro del marco regulatorio establecido bajo principios de operación, para que el MIO pueda crecer con sostenibilidad. Además de esto, la política debería comprometerse a brindar bienestar a la comunidad en el desarrollo de su objeto social. “La política

empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal”. (Definición de políticas de empresas, 2008) Las políticas, constituyen una vía para poder desarrollar la estrategia de la empresa pues suponen un compromiso al desplegarla en todos los niveles jerárquicos de la empresa, esto hace que se refuerce el compromiso y la participación de quienes trabajan en ella. Además, las políticas afectan a todas las áreas funcionales pues ayudan a cohesionar verticalmente la compañía en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esta orienta a los ejecutivos y mandos medios para la elaboración de planes concretos que permitan alcanzar los objetivos.

Valores:

Honestidad.
Lealtad.
Profesionalismo.
Respeto.

(UTR&T, s.f.)

5.3.2.4 Análisis de los Valores.

Los valores de una empresa son los pilares más importantes, y son con los que se define la organización, pues deben ser así mismo los valores de la gente que trabaja en ella. Estos son grandes impulsores del cómo se realiza el trabajo.

A pesar que son pocos los enumerados en la lista de esta empresa, son escogidos bajo el criterio del cómo realmente debe funcionar un sistema masivo de transporte, sin embargo, no son lo suficientemente conocidos por todos los cargos de todos los niveles de la organización.

Los valores, deben estar alineados con el tipo de compañía que se quiere conformar, pues estos valores son quienes enmarcan la cultura organizacional, marca los patrones para la toma de decisiones, promueven un cambio de pensamiento, evitan conflictos entre el personal, y deben lograr en el personal una identidad con la empresa.

Los valores se componen de tres elementos principales:

1. La voluntad: el deseo de la empresa de ser reconocido de cierta forma, depende de sus aspiraciones y la concepción que tenga del negocio.
2. La estrategia: como quiere posicionarse en el mercado y en sus clientes.
3. El compromiso: la manera como se toman las decisiones en la empresa.

Los valores en la empresa no se encuentran definidos, solamente se encuentran enunciados por lo que es importante darle un significado coherente a cada uno de ellos para que sea más claro para los empleados y así no se presten bajo diferentes interpretaciones. Además, éstos no solo se deben disponer sino deben ser parte de la cultura organizacional y del día a día de la empresa, se deben medir y trabajar en la empresa para lograrlos.

Objetivos Estratégicos:

Al determinar los objetivos estratégicos de la empresa, hace que la visión se convierta en tareas específicas. “Los objetivos representan un compromiso de la administración con el logro de tareas de desempeño específicas dentro de un lapso de tiempo específico: exigen resultados que se vinculen de manera directa con la visión estratégica y los valores fundamentales de la compañía”. (Thompson y Strickland, 2004, pág. 43)

Los objetivos estratégicos de la *UTR&T* son:

- Ingresos brutos al final del quinto año de operación (2013) por \$ 80,000 MM.
- Utilidad operacional como porcentaje de los ingresos brutos totales al final del año 2013 de 32,7%. (\$26,160 MM).
- Ser el sistema de transporte masivo de pasajeros más eficiente del país.
- Ser el lugar de preferencia para trabajar. (UTR&T, s.f.)

5.3.2.5 Análisis de los Objetivos Estratégicos.

Según Thompson y Strickland (2004), para que los objetivos de una organización funcionen, estos se deben expresar en términos cuantificables y deben incluir un tiempo determinado.

En la *UTR&T*, los primeros objetivos estratégicos son coherentes con la misión enunciada y según la teoría están correctamente definidos. Sin embargo, se deben revisar los dos

siguientes pues son muy generales, no son una meta medible por lo tanto son difíciles de cumplir.

Además se debe generar espacio para definir objetivos de corto y largo plazo, pues hace que los administradores comiencen a tomar acción en el ahora para alcanzar mejores niveles de desempeño en el futuro.

Principios Corporativos:

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias y normas, que regulan la vida de una organización. Los principios definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por lo tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional” (Serna, 1994, pág. 8)

En ese orden de ideas, la Misión, la Visión y los Objetivos de la empresa, deben enmarcarse dentro de los principios de la misma y no deben ir en contravía, pues son las creencias que la organización profesa.

En compañías exitosas analizadas en el libro “En Busca de la Excelencia” Peters y Waterman (1982) observaron que los directivos encontraban la forma de centrarse en los principios y conseguían que todos los demás empleados las compartieran, inclusive, los de posición más baja.

La *UTR&T* cuenta con los siguientes Principios Corporativos:

a) Trabajamos en equipos naturales que se apoyan mutuamente:

- Cada persona tiene un rol claramente definido en su equipo de trabajo, y no hay "ruedas sueltas".
- Los resultados de equipo son la condición básica para la recompensa individual.
- Los equipos naturales alinean sus procesos internos para apoyar la misión y la visión de la empresa.

b) Nuestra Compañía existe por y para los clientes:

- Cada actividad dentro de la organización se ejecuta para mejorar la calidad del producto o servicio y proteger la salud financiera de la Organización.
- Escuchamos a los clientes, respetamos sus opiniones y buscamos satisfacer sus necesidades con excelencia.

- Nuestro diseño organizacional y de procesos internos maximiza la calidad del producto / servicio prestado y la eficiencia para producirlo.

c) Los objetivos de la organización y de los individuos son comunes:

- Elegimos correctamente nuestras prioridades.
- Nuestros procesos internos se diseñan para satisfacer la necesidad del cliente.
- Buscamos las causas que nos hacen re trabajar y las eliminamos sistemáticamente.

d) El desarrollo individual es la piedra angular del desarrollo organizacional:

- Apoyamos e incentivamos el desarrollo de habilidades y conocimientos de cada individuo para satisfacer mejor las necesidades de los clientes.
- El individuo es el responsable primario de su propio desarrollo.
- Aprovechamos los aciertos y errores como oportunidades de aprender.

e) Buscamos mejorar permanentemente:

- Revisamos permanentemente nuestra forma de hacer las cosas.
- Retroalimentamos nuestra gestión con base en hechos y datos provenientes de nuestros clientes, proveedores, y de nuestros propios resultados internos.
- Aplicamos continuamente el ciclo Planear - Hacer - Verificar - Actuar para cada meta individual, de equipo y de organización.

f) Nos respetamos como individuos, y respetamos a la organización:

- Señalamos con honestidad las actitudes negativas del individuo, pero no juzgamos al individuo.
- Somos honestos al evaluar el desempeño de los subalternos.
- Somos conscientes de las fallas de la organización, pero buscamos soluciones y no culpables.

g) Hacemos las cosas bien desde el principio:

- Los objetivos que cada individuo debe alcanzar están ligados a los objetivos de la organización.
- Las actividades que no generan valor agregado son sistemáticamente eliminadas.
- La misión y la visión de la organización definen tanto los equipos como los roles y responsabilidades de cada individuo.

h) Promovemos el liderazgo basado en conocimiento, habilidades y capacidad:

- Cada empleado puede y quiere desarrollar habilidades de liderazgo.
- Compartimos el liderazgo e involucramos a las personas con la mejor información para tomar decisiones.

- Cada empleado está en capacidad de crear la visión de su propio rol y alinearla con la visión de la organización. (UTR&T, s.f.)

5.3.2.6 Análisis de los Principios Corporativos.

La lectura de los anteriores principios corporativos de la *UTR&T*, demuestra que los principios están cimentados bajo lineamientos adecuados, como lo dicta la teoría-metodológica revisada en Capítulo II del *Libro Planeación y Gestión Estratégica de Humberto Serna Gómez*, pues los principios no son parte de la Misión ni de la Visión de la empresa, pero las soportan y estas, están enmarcadas dentro de los principios de la compañía. Además, los Principios Corporativos son cortos, claros y precisos, lo que garantiza que los empleados de cualquier nivel de la compañía los compartan y se constituyan en una cultura corporativa.

Propósito Común:

Somos el equipo de la *UTR&T* que lidera el mejor sistema de transporte masivo de Latinoamérica, comprometidos con la transparencia y la eficiencia, que trabaja día a día creando e implementando soluciones innovadoras, que impulsen el desarrollo de la ciudad de Cali y mejorando su calidad de vida, garantizando el respeto y promoviendo el crecimiento de los empleados mientras mantiene la rentabilidad y el desarrollo del negocio con responsabilidad social y protección al medio ambiente. (UTR&T, s.f.)

El propósito común de la *UTR&T* tiene como origen la necesidad de que el grupo directivo comience a trabajar como un equipo de alto desempeño. Se llegó a esta declaración luego de un trabajo guiado por una empresa llamada “*X^{ra}*” (Xn Consultores, s.f.), donde se debían definir qué razones los unían como equipo, y después de varios días de trabajo nació esta declaración, la cual pretendía ser parte de todos los trabajadores de la empresa, pero finalmente no tuvo transcendencia en el resto del grupo.

5.3.2.7 Análisis del Propósito Común.

El planteamiento del propósito común se basa en la experiencia del equipo gerencial de la empresa en la trayectoria del proyecto, el cual está alineado con la estrategia de la empresa

y con lo que se quiere llegar a ser. Además, se puede aprovechar y usarlo para convertirlo en el lema de todos y cada uno de los empleados de la empresa pues al interiorizarlo, ayudaría a mejorar el grado de compromiso desde el empleado hacia la misma.

Se debe reconocer que la empresa se preocupa por encontrar nuevas formas para desarrollar estrategias que ayuden a la compañía a generar valor, sin embargo se debe mantener su continuidad generando procedimientos para divulgarlos.

6. CONCLUSIONES

En conclusión, la *UTR&T* es una empresa que ha funcionado con los esfuerzos que ha hecho la gerencia durante sus años de funcionamiento. Sin embargo, a pesar de los innumerables intentos por construir una identidad corporativa, se evidencia que hacen falta procedimientos y divulgación para que perdure el trabajo realizado a través del tiempo y no se ha logrado transferir estos conocimientos a los niveles más bajos de la organización.

La empresa al no estar debidamente soportada en su misión y visión, principalmente, puede llegar a confundir a sus empleados, pues siendo estos los pilares, muchos de ellos aún no saben cómo alinear su trabajo a la estrategia de la empresa para hacerla más competitiva, afectando así, el clima laboral puesto que al no tener unos parámetros definidos y unos indicadores de gestión que midan su trabajo, los colaboradores pueden perder eficiencia en sus actividades, bajar sus niveles de proactividad para generar mejores ideas que contribuyan al mejoramiento continuo de la compañía, baja la motivación y la empresa estaría desperdiciando el talento de su gente. Es indiscutible que la empresa requiere desarrollar la cultura organizacional.

La *UTR&T*, al no tener unos pilares compartidos, metas y objetivos claros, se puede parecer al funcionamiento de una empresa familiar, que a pesar de tener ciertas ventajas no permite que haya transversalidad en las funciones de todos los que trabajan y esto no permite que los cargos sean más eficientes, pues entre sí interfieren en el trabajo del otro.

Es importante que se realice el ejercicio completo de redefinición de la planeación estratégica partiendo de una estrategia global real, y que se deba acompañar por actividades que refuercen el compromiso de la empresa con los empleados, pues en opinión de los autores, es importante que ellos se sientan involucrados durante el proceso para crear una propia identidad corporativa.

7. RECOMENDACIONES

La empresa debe girar en torno a su misión y a su visión, lo que es hoy en día, su presente y lo que quiere ser en su futuro a mediano plazo. Para poder hacerlo, requiere que se definan unos objetivos claros y específicos que desencadenen en el cumplimiento de los propósitos de la empresa.

Para definir estos objetivos, la empresa debe tener claras sus estrategias que son sus herramientas para alcanzar las metas propuestas. Sin esto, los objetivos no tendrían sentido y no se podrían definir sin tener claro su norte, la realidad económica de la empresa y su cultura. Por esta razón los autores desarrollan y construyen un Mapa estratégico, para dar claridad sobre la forma en que la compañía está creando valor a sus accionistas gracias a una debida estrategia.

- 1) **Misión:** enfocar la misión en pro de la satisfacción del usuario del Sistema, hacer énfasis en lo que hace la empresa para ayudar a la mejora de la calidad de vida de los Caleños, y la mejora del medio ambiente y la movilidad.
- 2) **Visión:** establecer la visión a mas largo plazo, aterrizarla al campo organizacional que debe transmitir sentido de pertenencia y compromiso sin dejar a un lado el cambio cultural que está generando en la ciudad de Cali.
- 3) **Política:** la empresa debe decir que está comprometida en la mejora de la calidad de vida de la ciudad y de sus habitantes, como política genera de la empresa. Además, se deben desarrollar políticas que constituyan una forma de desarrollar la estrategia hacia su interior, de manera que oriente a sus ejecutivos para la realización de planes para alcanzar los objetivos.
- 4) **Valores:** los valores de la empresa se deben explicar, no basta con solo enunciarlos, pues son los pilares más importantes de la organización. Proponemos los siguientes:
 - a. **Respeto:** las actividades diarias en la Unión Temporal Recaudo y tecnología, están inspiradas por el respeto a las personas, sus valores y sus creencias,

respeto por los derechos, claridad en el cumplimiento, siguiendo las reglas y en la exigencia de las responsabilidades mutuas.

- b. Honestidad:** el comportamiento de los miembros de la organización debe basarse en principios de honestidad, elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia. Es tener claro lo más importante para nosotros y para los demás, y aplicarlo en nuestras acciones cotidianas, aun a costa de nuestra propia conveniencia.
 - c. Lealtad:** el trabajo en equipo, el amor por él, la transparencia frente a la organización. Defender aquello en lo que creemos, aquello de lo que estamos convencidos en y para nuestra organización.
 - d. Profesionalismo:** en la organización trabajan personas que se desempeñan en algo, siendo consciente de que otros no tienen el mismo conocimiento suyo y manteniéndose humilde ante ellos y respetándolos en sus labores.
 - e. Calidad:** en la Unión Temporal, la calidad es una forma de vivir, una norma, un valor y un comportamiento, pues es el reto diario y permanente, que se traduce en todas y cada una de las actividades de la organización.
 - f. Responsabilidad Social:** los empleados de la Unión Temporal Recaudo y Tecnología se comportan como ciudadanos corporativos y así contribuyen a la medida de sus posibilidades al desarrollo de su ciudad y de la sociedad en general.
- 5) **Objetivos Estratégicos:** se deben modificar para que sean cuantificables y medibles correctamente en el tiempo. Se deben definir objetivos que se deban alcanzar en el corto, mediano y largo plazo para aumentar el nivel de desempeño de la compañía.
- 6) **Propósito Común:** se debe dar a conocer en la empresa.
- 7) **Mapa Estratégico:** El desarrollo de este mapa estratégico permitirá a la empresa a cuantificar los activos intangibles, describir las relaciones entre los objetos intangibles y la creación de valor y será la base para la comunicación interna de la organización.

Gráfico 7. Mapa Estratégico UTR&T. (Propuesto)



Fuente: Los autores a partir de (Kaplan, R.S. y Norton, D.P., 2005)

Es importante que los ejecutivos de la gerencia y directores se reúnan para definir el nuevo direccionamiento estratégico de la compañía, esto puede ayudar basándose en manuales prácticos para su desarrollo. Para esto se deben tener las siguientes observaciones:

<p>PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el despliegue total de la planeación estratégica para que genere un impacto positivo en los colaboradores.
<p>PLAN DE REFUERZO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Deben crearse actividades que fomente regularmente el aprendizaje e interiorización de estos planteamientos para que la gente empiece a vivirlos.
<p>PLAN DE RECURSOS HUMANOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe realizar un manual de funciones donde se especifiquen las tareas de cada cargo y los indicadores por los que será evaluado periódicamente el colaborador. - Dar a conocer el organigrama de la empresa y dar claridad sobre la línea de mando y las tareas que debe cumplir cada colaborador. - Los jefes inmediatos deberán proponer los indicadores con lo que van a ser medidos su gente, siempre y cuando vayan alineados con la estrategia de la empresa, diseñada en grupo por los directivos. - Realizar evaluaciones de desempeño a los colaboradores, en el tiempo asignado por cada indicador de gestión, evaluaciones 360° donde se pueden tener perspectivas desde los diferentes aspectos de cada persona y con esto poder hacerle un plan de carrera mas personalizado, y finalmente se debe evaluar clima organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- David, F. R. (1990). *La Gerencia Estratégica*. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Declaración de los principios y valores de la Compañía. (s.f.).
(s.f.). *Declaración de los principios y valores de la Compañía*.
- Definición de políticas de empresas. (2008). *Buenas tareas.com*. Recuperado el 15 de abril de 2011, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Definicion-De-Politcas-De-Empresas/2008215.html>
- Hidalgo, D. (2010). Modernización del transporte público. *Revista EMBARQ WRI*.
- Jhonson, G.; Scholes. K. y Whittington, R. . (2010). *Fundamentos de estrategia*. México: Prentice Hall.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2005). *Mapas estratégicos*. . México: Gestión 2000.
- Kotler, P. (1990). *Marketing Management and Strategy: A Reader* . México: Prentice Hall.
- Metrocali S.A. (2012). *Cartilla del buen usuario*.
- Metrocali S.A. (s.f.). *Beneficios físico-espaciales*. Recuperado el 2012, de <http://www.metrocali.gov.co/cms/descripcion/>
- Metrolinea S.A. (s.f.). *Misión y visión*. Recuperado el 2012, de <http://www.metrolinea.gov.co/Empresa.php?Id=5>
- Modelo de las 7S de Mackensy. (s.f.). Recuperado el 2012, de www.12manage.com/methods_7S_es.html
- Peters y Waterman. (1982). *En busca de la excelencia*. New York.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. México: Pearson Education .
- Recklies, D. (s.f.). *The 7-S-Model*. Recuperado el 2012, de <http://www.themanager.org/Models/7S%20Model.htm>
- Secretaría de Tránsito y Transporte Municipal. (s.f.). *Centro de Diagnóstico Automotor del Valle*.
- Serna G., H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Colombia: Legis.
- Thompson, A.A. Jr. y Strickland, A.J. (2004). *Administración Estratégica* (13 ed.). México: McGraw Hill.
- UTR&T. (s.f.). *Declaracion de los principios y valores* .
- Weihrich, H. y Koontz, H. (1994). *Management: A Global Perspective*. México: McGraw Hill.
- Xn Consultores. (s.f.). Recuperado el 2012, de <http://www.xn-consultores.com/es/index.html>