

**CAMPAÑA DE CULTURA CÍVICA DEL BUEN USO DEL SERVICIO DE  
TRANSPORTE MIO**

**GUTIERREZ QUINTERO RODRIGO  
POLINDARA CERÓN ANA MARICEL**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
MAYO 2014**

**CAMPAÑA DE CULTURA CÍVICA DEL BUEN USO DEL SERVICIO DE  
TRANSPORTE MIO**

**GUTIERREZ QUINTERO RODRIGO  
POLINDARA CERÓN ANA MARICEL**

**TRABAJO DE PROYECTO DE GRADO**

**TUTOR DE PROYECTO DE GRADO  
RODRIGUEZ EVA ORIETHA**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
MAYO 2014**

## CONTENIDO

INTRODUCCION.....	8
1. METODOLOGIA .....	9
1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo general.....	11
1.2.2 Objetivos específicos .....	11
1.3 JUSTIFICACION.....	12
1.4 MARCO LEGAL .....	13
1.5 MARCO TEORICO .....	15
1.5.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	17
1.5.2. Análisis del entorno.....	18
1.5.3 Ley de la ventaja comparativa.....	19
2. ESTADO DE ARTE DEL SECTOR DEL TRANSPORTE DE PASAJEROS .....	19
2.1 NUEVOS CONCEPTOS OFRECIDOS .....	21
2.1.1 Un metro.....	21
2.1.2 Un tranvía. ....	22
3. PRESENTACION DEL TERRITORIO.....	22
3.1 ANÁLISIS SECTORIAL.....	23
3.2 REFERENTE HISTÓRICO EN COLOMBIA Y EN CALI .....	24
4. ANALISIS COMPETITIVO .....	31
El Modelo De Las Cinco Fuerzas De Porter.....	31
5. ANALISIS DEL ENTORNO .....	33
5.1. ENTORNO ECONOMICO.....	35
5.1.1 Comercio exterior.....	36
5.1.2 Industria.....	38
5.1.3 Sistema financiero .....	39
5.1.4 Mercado laboral .....	41
5.1.5 Indicadores económicos .....	44
5.2. ENTORNO DEMOGRAFICO .....	46
5.2.1 Población.....	46
5.2.2 Educación .....	47

5.3. ENTORNO CULTURAL .....	48
5.3.1. Características de Cali .....	48
5.4 ENTORNO POLITICO .....	50
5.4.1 Proceso de paz .....	50
5.4.2 Deterioro de la imagen del congreso.....	53
5.4.3 Programas del gobierno.....	54
5.5 ENTORNO SOCIAL.....	56
5.5.1 Vivienda.....	56
5.5.2 Malla vial y espacio público.....	57
5.6 ENTORNO LEGAL .....	58
5.6.1 La constitución política.....	58
5.6.2 Legislación laboral .....	61
5.7 ENTORNO TECNOLOGICO.....	62
5.7.1. Software especializado para el sector.....	62
5.7.2. Telecomunicaciones, internet e informática .....	62
6. EL AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR EN CALI.....	64
6.1 EL DIAMANTE COMPETITIVO.....	65
6.2 LOS FACTORES COMPETITIVOS.....	66
6.2.1 Factores básicos y generales.....	66
6.2.2 Factores avanzados y especializados.....	66
6.3 ENCADENAMIENTO DEL SECTOR.....	67
6.4 DEMANDA.....	67
6.4.1 Factores determinantes de la competitividad .....	68
6.4.2 Condiciones de la demanda.....	68
6.5 LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE URBANO EN CALI .....	69
6.5.1 Capacidad y oferta:.....	70
6.6 EL GOBIERNO .....	73
6.6.1 Políticas públicas .....	73
6.6.2 Políticas del sector:.....	81
7. EL AZAR Y LA INCERTIDUMBRE.....	82
8. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR .....	84
8.1 LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	84
8.2 PODER DE LOS PROVEEDORES.....	88

8.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES .....	89
8.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	91
8.5 RIVALIDAD E INTENSIDAD .....	94
9. ANALISIS COMPARATIVO DEL SECTOR.....	95
9.1 BENCHMARKING.....	96
10. LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR.....	100
10.1 ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS O PRINCIPALES .....	100
10.2 ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO .....	104
11. IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAMPAÑA DE CULTURA CÍVICA DEL BUEN USO DEL SERVICIO DE TRANSPORTE MIO.....	105
11.1 LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS.....	105
11.2 OBJETIVOS DE DIFERENCIACIÓN.....	107
11.2.1 Estrategias de factores competitivos.....	108
11.2.2 Estrategias de portafolio y servicios complementarios .....	108
11.2.3 Estrategias de infraestructura y comodidad .....	109
11.2.4 Estrategias de servicio .....	110
11.2.5 Estrategias de recursos humanos.....	111
11.2.6 Estrategias de tecnología.....	111
12 CONCLUSIONES .....	113
13.RECOMENDACIONES .....	114
14.BIBLIOGRAFIA .....	115

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Metro-Medellin .....	26
<b>Figura 2:</b> Metrocable Medellin.....	26
<b>Figura 3:</b> Trans-Milenio - Bogotá.....	26
<b>Figura 4:</b> Megabus – Pereira.....	27
<b>Figura 5:</b> Metrolínea–Bucaramanga.....	28
<b>Figura 6:</b> Transmetro – Barranquilla.....	28
<b>Figura 7:</b> Transcaribe–Cartagena .....	29
<b>Figura 8:</b> MIO-Cali 0.....	30
<b>Figura 9:</b> Histórico anual de demanda pasajeros SITM-MIO .....	31
<b>Figura 10:</b> Indicadores De Mercado Laboral por regiones primer semestre .....	41
<b>Figura 11:</b> Tasas global de participación y desempleo Región Pacífica Enero- Junio (2001-2013) .....	42
<b>Figura 12:</b> Tasa de subempleo subjetivo y Objetivo Región Pacífica- Enero _Junio (2001-2013) .....	42
<b>Figura 13:</b> Proyecciones de población total sexo, según departamentos .....	46
<b>Figura 14:</b> Modelo del diamante de Porter .....	65
<b>Figura 15:</b> Comportamiento del transporte, en 8 áreas metropolitanas y 15 ciudades – I trimestre (2012-2013) .....	70
<b>Figura 16:</b> Protesta de buses tradicional- Coomepal.....	83
<b>Figura 17:</b> El transporte “pirata” en la Ciudad de Cali.....	86
<b>Figura 18:</b> Diferentes lugares de paraderos “piratas” en Cali .....	92
<b>Figura 19:</b> Diferentes lugares de paraderos “piratas” en Cali .....	93
<b>Figura 20:</b> Cobertura actual del sistema de transporte masivo.....	99
<b>Figura 21:</b> Imagen ilustrativa de la Cadena de valor Porter.....	103
<b>Figura 22:</b> Tabla 1. Objetivos de diferenciación .....	107

## RESUMEN

La progresiva pérdida del respeto por el otro por parte de los caleños en el medio de transporte público masivo MIO, es un tema que tiene importancia a nivel ciudad. La capital de Valle del Cauca está afectada por la falta de respeto en las estaciones de servicio Mío como también dentro de los buses articulados, es un tema interesante que requiere la participación y esfuerzo por mejorar de todos los caleños. Se busca crear compromiso, sentido de pertenencia por la ciudad y respeto por el otro.

Lo que conlleva a plantear estrategias para el desarrollo de una campaña educativa de cultura cívica del buen uso del servicio de Transporte MIO para mejorar dicha situación.

El proyecto para llegar a realizar la campaña, contempla dos etapas; la primera se hará parte de investigación del territorio, y se observara como esta su entorno y sus antecedentes y todo lo que puede afectar o beneficiar a este.

La segunda parte se pretende continuar con la investigación, para transitar a proponer estrategias de pertenencia, de conciencia del buen ciudadano, de respeto por los demás, por las normas a la hora de usar y compartir el servicio de transporte público "MIO y así cambiar la actitud de negativismo frente al servicio de transporte público "MIO.

**Palabras Claves:** comportamiento de las personas, respeto de normas y hacia los demás, sentido de pertenencia, cultura cívica y compromiso.

## INTRODUCCION

El detrimento de cultura y civismo se está dirigiendo hacia el mal uso o pérdida del respeto por los demás a la hora del uso del transporte público MIO, este es un servicio de uso diario, pero no hay normas de comportamiento establecidas del buen uso para este. El propósito es hacer una campaña educativa donde se le enseña a la gente el correcto uso del servicio de transporte "MIO", con la socialización y divulgación de la "campaña del buen ciudadano".

Se planea implementar campañas educativas que trasciendan por toda la ciudad donde se enseñe el correcto uso de las estaciones y de los buses predominando la cultura del buen ciudadano con civismo y respeto. Y adicionalmente llegar a definir un presupuesto para la implementación de esta campaña.

Teniendo en cuenta las campañas y/o proyectos anteriores realizados por la alcaldía de Cali con el interés por recuperar la cultura, el civismo y el buen comportamiento o buen uso de servicio MIO son los factores base de este proyecto, al cual se quiere hacer una campaña de respeto por los demás en el momento de usar este transporte público.

Las campañas realizadas anteriormente por la alcaldía en su momento no tuvieron continuidad y no lograron los resultados esperados.

La idea de este proyecto es ahondar en el problema y luego proponer estrategias para la implementación de la campaña del buen uso del servicio de transporte público MIO.

## **1. METODOLOGIA**

El presente trabajo de investigación se realiza para proponer estrategias para la creación de una campaña de cultura cívica que permita despertar el sentido de pertenencia y Conciencia Ciudadana en el Buen Uso Del Servicio De Transporte Masivo “MIO”, en Cali. Para hacer la realización de este proyecto inicialmente se partirá de una investigación o análisis del entorno, análisis competitivo del servicio de transporte masivo MIO y los diferentes factores que pueden afectar o beneficiarlo, para poder llegar a construir estrategias que ayudan a la creación de conciencia del buen ciudadano, se promueva el respeto por los demás, por las normas, se cambie el negativismo frente al servicio de transporte público MIO, y se despierte el sentido de pertenencia por lo nuestro.

### **1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA**

La ciudad de Santiago Cali, es una de las ciudades más grandes de Colombia que también presenta diferentes problemas sociales, entre los cuales se encuentra el lograr que los ciudadanos transformen sus prácticas de cultura ciudadana.

Cali tiene un servicio de transporte integrado masivo MIO, el cual es usado a diario por gran parte de los caleños, pero se ve afectado por el mal uso de este servicio o porque la gente se olvidó de que significa el respeto por los demás para vivir en comunidad. En la actualidad no hay normas, ni reglas de uso dentro de las estaciones del MIO, no hay respeto por el otro en el momento de abordar el transporte o ruta deseada, generando caos y hasta agrediendo a los demás. No hay respeto entre las personas, por el discapacitado, por el adulto mayor, por las mujeres embarazadas o con niños pequeños.

En el periodo del alcalde de Jorge Iván Ospina se hicieron campañas cívicas que tuvieron resultados temporales, pero no tuvieron continuidad con el cambio de alcalde, en la actualidad no hay buenos efectos sobre este tema.

Por lo tanto el problema es que hasta el momento no se han hecho campañas que realmente generen impacto sobre los caleños, donde la gente cree un conducta correcta y respetuosa entre propios y extraños, no solo a la hora de usar el servicio de transporte público MIO si no también en su día a día.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general.**

Proponer estrategias para “Crear una campaña de cultura cívica que permita despertar el sentido de pertenencia y Conciencia Ciudadana en el Buen Uso Del Servicio De Transporte Masivo “MIO”, en Cali en el segundo semestre de 2014”.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Realizar el análisis del entorno definiendo oportunidades y amenazas del transporte masivo.

Hacer un análisis competitivo del sector del transporte en Cali.

Evaluar la cadena de valor del transporte masivo en Cali.

Crear estrategias de pertenencia, de conciencia del buen ciudadano, de respeto por los demás, por las normas a la hora de usar y compartir el servicio de transporte público “MIO”.

Cambiar la actitud de negativismo frente al servicio de transporte público “MIO”.

### **1.3 JUSTIFICACION**

La realización del presente proyecto de investigación pretende crear o contribuir a la creación de conciencia del buen uso de servicio del transporte MIO, de todos los habitantes, residentes y visitantes, usuarios del sistema de transporte masivo MIO, durante los cuatro años de funcionamiento del MIO la administración local ha hecho campañas para crear una cultura MIO, pero no han tenido trascendencia. Por lo tanto se desea realizar una campaña educativa donde se le enseñe a la gente el correcto uso del servicio de transporte MIO, con la socialización y divulgación del buen ciudadano, porque en la ciudad de Cali no sabe utilizar el sistema en las estaciones y tampoco en los buses, ocasionando demoras, incomodidades, congestión, se perdió el respeto frente al otro, por el anciano, la mujer embarazada o con niño de brazos, el incapacitado, cada día hay menos tolerancia.

Es esencial que toda la población caleña posea un conocimiento como mínimo del civismo y la cultura ciudadana, donde la gente esté dispuesta a defender su ciudad, a respetarla y a sentir pertenencia por el lugar donde viven y por los medios de transporte como el MIO y que sea capaz de pasar esos conocimientos a las demás personas para que se vuelva una cadena de valores ciudadanos y cívicos, y que se extiendan al servicio de transporte MIO.

El propósito de este proyecto es contribuir sobre un tema que involucra a todos los caleños donde la necesidad de recuperar la cultura cívica es muy importante porque esto implica al desarrollo del presente y futuro de la ciudad.

## 1.4 MARCO LEGAL

La Ley 86 de 1989 (conocida como Primera Ley de Metros) por la cual se dictan normas sobre sistemas de Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de Pasajeros y se proveen recursos para su financiamiento, posteriormente modificada por la Ley 310 de 1996, en la cual se establecía entre otras cosas, la financiación por parte del Estado de un máximo del 70%.

### **El Congreso De Colombia    Decreta:<sup>1</sup>**

**Artículo 1o.** El área de influencia de un Sistema de Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de Pasajeros, estará comprendida por las áreas urbanas, suburbanas y por los municipios a los cuales el sistema sirve de interconexión directa o indirecta.

**Artículo 2o.** La Nación y sus entidades descentralizadas por servicios cofinanciarán o participarán con aportes de capital, en dinero o en especie, en el Sistema de Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de Pasajeros, con un mínimo del 40% y un máximo del 70% del servicio de la deuda del proyecto, siempre y cuando se cumplan los siguientes requisitos:

1. Que se constituya una sociedad por acciones que será la titular de este tipo de sistema de transporte, en caso de hacerse un aporte de capital.
2. Que el proyecto respectivo tenga concepto previo del Conpes mediante un estudio de factibilidad y rentabilidad, técnico-económico, socio-ambiental y físico-espacial, que defina claramente tanto la estrategia como el Sistema Integral de Transporte Masivo propuesto, así como el cronograma y los organismos de ejecución.
3. Que el Plan Integral de Transporte Masivo propuesto, sea coherente con el respectivo Plan Integral de Desarrollo Urbano, según lo dispuesto en la Ley 9a. de 1989, o normas que la modifiquen o sustituyan.

---

<sup>1</sup> LEY 310 DE 1996 (agosto 6) [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1996/ley\\_0310\\_1996.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1996/ley_0310_1996.html)

4. Que el proyecto propuesto esté debidamente registrado en el Banco de Proyectos de Inversión Nacional, y cumpla los requisitos establecidos por el Decreto 841 de 1990 y demás disposiciones vigentes sobre la materia.
5. Que esté formalmente constituida una autoridad Única de Transporte para la administración del Sistema de Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de Pasajeros propuesto.
6. Que el proyecto de Sistema de Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de Pasajeros esté incluido en el Plan Nacional de Desarrollo.

El documento CONPES 2932 de 1997 “Sistema de servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros de Cali y su área de influencia”, y fue sujeto a varias modificaciones posteriores (CONPES 3166 de 2002, CONPES 3369 del 2005 y CONPES 3504 del 2007), En el último documento CONPES 3767 Bogotá D.C., 16 de Septiembre de 2013: El Municipio de Santiago de Cali, a través de Metro Cali S.A. (ente gestor del proyecto), adelanta la construcción y operación del sistema de servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros para el Municipio. Este proceso ha contado con la participación de la Nación de acuerdo con la legislación vigente. Para este fin, la Nación, el Municipio y Metro Cali S.A., suscribieron el Convenio de Cofinanciación para la implementación del proyecto el 27 de agosto de 1998, cuya última modificación (Otrosí No. 7) se firmó el 9 de febrero de 2009.

La implementación del SITM se ha realizado de manera gradual, de acuerdo con la vinculación progresiva de flota al Sistema a agosto de 2013 el SITM contaba con 897 vehículos de los cuales 867 hacen parte de la flota operativa, 30 se vincularon como flota de reserva

La incorporación de rutas al Sistema se ha realizado de manera escalonada, al igual que la reestructuración y reducción del Transporte Público Colectivo (TPC); lo anterior, con el objetivo de mantener la oferta y cobertura de transporte en el Municipio. A diciembre de 2012 el Sistema tenía una cobertura espacial del 89.8

% de la zona urbana de la Ciudad, y había alcanzado la implementación de la totalidad de sus rutas.<sup>2</sup>

## 1.5 MARCO TEORICO

“Se le llama cultura ciudadana a adoptar ciertas actitudes, comportamientos y valores que estén acordes a unas normas vigentes de una sociedad urbana. Para tener cultura ciudadana hay que tener en cuenta dos elementos: acatar las normas, y la forma de que el acatamiento sea voluntario. En caso tal de que el ciudadano viole las normas que se han puesto, la sociedad deberá aplicar mecanismos para corregir esto, aunque no es lo más apropiado, es necesario hacerlo, en especial en comunidades como la nuestra pues somos, tradicionalmente ajenos a la disciplina social. Algunos ciudadanos cumplen y otros no, los primero muchas veces lo hacen por temor y otros por convicción, los últimos ya tienen claro que es la cultura ciudadana y aprendieron a ser libres sin olvidar el respeto por los demás”<sup>3</sup>

La ciudadanía se construye con los otros; “Uno no nace ciudadano, uno se va volviendo ciudadano; uno no nace hablante, uno va aprendiendo a hablar. Si a uno nadie le hablara, por ejemplo, si unos padres muy pragmáticos dicen ‘no le hablemos al chino, al ‘pelao’, pues entonces uno nunca aprendería a hablar. Entonces parte de la construcción de ciudadanía consiste en tratarnos unos a otros como ciudadanos, y eso significa confiar en la autorregulación, dar oportunidades para demostrar que uno es mayor de edad, confiar en las señales sutiles de la comunicación interpersonal, para corregirnos mutuamente.”<sup>4</sup>

Es necesario que las personas se respeten unas a otras y hay que respetar las cosas comunes para que todas y todos las puedan disfrutar cuando las necesiten. El civismo es por encima de todo la cultura de la convivencia pacífica y solidaria,

---

<sup>2</sup> Conpes 3767 de septiembre de 2013

<sup>3</sup> Alejandro Rutto Martínez - Decálogo De La Cultura Ciudadana

<sup>4</sup> Antanas Mockus, Cultura ciudadana. Programa contra la violencia en Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1996-1997

del compromiso con la ciudad y con sus habitantes: ¿Saber cómo habrá que formar el carácter de acuerdo a estos valores?<sup>5</sup>

El Modelo de Gestión Interinstitucional está orientado a fortalecer las expresiones concretas de la Cultura Ciudadana y de la movilidad en Santiago de Cali, la modificación de actitudes hacia el nuevo transporte a partir de la educación sobre la utilización convencional y la exploración de nuevos usos del SITM MIO. El objetivo socializar, divulgar y promocionar a toda la comunidad caleña los usos convenidos para el sistema y generar apropiación hacia el SITM MIO<sup>6</sup>.

Las actividades enmarcadas dentro de la estrategia “Arte y Parte” buscaron posicionar el sistema como un escenario de integración de proyección cultural, a partir de la promoción de nuevos usos a las estaciones. Esta fue una propuesta que inicio con la sensibilización ciudadana frente a las más importantes obras del museo, para generar un nuevo sentido de pertenencia de la comunidad, posibilitando el acceso de diferentes sectores sociales a uno de los más importantes íconos culturales del país.<sup>7</sup>

El programa de fortalecimiento de divulgación del SITM MIO, para acercar a los usuarios al conocimiento y comprensión de la operación del sistema conto con un grupo de acompañamiento compuesto por Policía Nacional y Guardas Cívicos, quienes además de ofrecer una guía frente a los usos del sistema, fomentaron la convivencia, promovieron prácticas de cultura ciudadana y garantizaron la seguridad en la infraestructura del sistema.<sup>8</sup>

Las cinco fuerzas de Porter un modelo amplio que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Victoria Camps catedrática de Ética Universidad Autónoma de Barcelona - El sentido del civismo

<sup>6</sup> Alcaldía De Santiago De Cali- Programa De Cultura Mio

<sup>7</sup> Alcaldía De Santiago De Cali- Proyecto Arte & Parte: Museo La Tertulia

<sup>8</sup> Alcaldía De Santiago De Cali- Proyecto Guardas Cívicos

<sup>9</sup> Michael Porter 1980

## **1.5.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

### **1. Rivalidad entre los competidores existentes**

Porter (2003) considera que esta es una de las más poderosas de las cinco fuerzas competitivas, es la estrategia que un negocio o empresa decida seguir, se considera que ha sido exitosa en cuanto logre sacar una ventaja competitiva sobre sus competidores. La rivalidad entre los competidores existentes puede adoptar muchas formas entre los que se pueden mencionar descuentos en precios, alguna mejora en los productos, la calidad de los servicios. Cuando existe esta rivalidad los márgenes de utilidad de las industrias se ve afectado por la intensidad en que estas compitan.

### **2. Amenaza de productos y servicios sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos nace cuando las empresas compiten cerca de industrias que fabrican productos que no son idénticos pero en gran porcentaje cubren las mismas necesidades que nuestros productos (David, Fred 2003). La presencia de los sustitutos obliga a que se coloque un tope en los precios que se cobran antes de que los consumidores empiecen a cambiarse a un producto sustituto. La fortaleza de los productos sustitutos se puede medir mejor por medio de los avances que obtengan en la participación del mercado.

### **3. Amenaza de los nuevos competidores**

Son las presiones competitivas que se originan por la amenaza de ingreso de nuevos rivales al mercado. Si consideramos algunos de los factores que definen esta fuerza están las barreras de entrada, las economías de escala, las diferencias de productos, el valor de la marca, los requerimientos de capital, el acceso a la distribución, los costos del cambio, las ventajas absolutas en costo, nivel de diferenciación en los productos existentes entre otros.

#### **4. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de los proveedores existe cuando una empresa o institución cuenta únicamente con un proveedor o un número muy reducido de proveedores de alguno de sus productos o servicios esenciales para su funcionamiento.

#### **5. Poder de negociación de los clientes**

El poder de los clientes es elevado cuando: los clientes están concentrados o compran cantidades importantes con relación a la cifra de negocios del vendedor, los costes intercambiables son bajos, los beneficios o los márgenes de los clientes son bajos, de esta forma los clientes pueden llegar a tener un gran poder de negociación toda vez la decisión de compra de ellos nos afecte directamente.

### **1.5.2. Análisis del entorno**

El diagnóstico del entorno permite conocer cuáles son los retos, impactos amenazas y oportunidades que el ambiente exterior de la organización ofrece a su desarrollo estratégico, para ellos es necesario realizar el entorno general o macro- entorno y del entorno específico o micro - entorno.

Análisis del entorno general: está compuesto por el conjunto de condiciones que afectan a la totalidad de las organizaciones: los límites que se utilicen en el entorno deben estar en función de las necesidades de la organización, las variables a utilizar se pueden agrupar en: dimensiones socio-cultural, económica, tecnológica y político-legal. Este análisis debe ser completado con el entorno específico o competitivo de la organización que está constituido por un conjunto de actores y factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la organización y los competidores.

### **1.5.3 Ley de la ventaja comparativa**

La teoría de la ventaja comparativa, propuesta como “Ley de la ventaja comparativa” o “costo comparativo”, ha sido desarrollada amplia y sistemáticamente desde Adam Smith (1776) y David Ricardo (1817). Los argumentos de esta ley han permitido explicar con efectividad las razones del comercio internacional.

Según la teoría de la ventaja comparativa, aunque un país no tenga ventaja absoluta en la producción de ningún bien, le conviene especializarse en la producción de aquellas mercancías para las que su desventaja sea menor, y el país que tenga ventaja absoluta en la producción de todos los bienes debe especializarse en la producción de aquellos cuya ventaja sea mayor. La teoría de la ventaja comparativa constituye una explicación del comercio internacional basada en las diferencias de los costes del trabajo entre los países. La ventaja competitiva de una empresa y la ventaja comparativa (o la absoluta) de un país pueden converger o hallarse en discordancia, lo cual reforzará o atenuará, respectivamente, su potencialidad.

## **2. ESTADO DE ARTE DEL SECTOR DEL TRANSPORTE DE PASAJEROS**

El municipio de Santiago de Cali, pese a tener una de las mayores densidades poblacionales del país, no ha tenido un acompañamiento de su acelerado crecimiento en los últimos años con un mejoramiento de la oferta de transporte. Esta disparidad en el desarrollo de la ciudad, ha generado problemas de movilidad que han traído consecuencias desfavorables sobre la calidad de vida de sus habitantes, como lo son los mayores tiempos de viaje, las mayores emisiones contaminantes, los mayores niveles de accidentalidad e ineficiencia en el uso de la

infraestructura vial existente en la ciudad. Adicionalmente, Cali es una ciudad mono-céntrica, ya que en su zona central se localizan las actividades urbanas que demandan un mayor movimiento de personas como son el gobierno, comercio, servicios e industria, donde se generan aproximadamente el 60% de los viajes, característica que no ha sido adecuadamente manejada por el servicio de transporte público colectivo que prestan empresas particulares.

Desde el Plan Vial de Tránsito y Transporte de 1990, la ciudad de Cali ha estado concibiendo el desarrollo de un sistema de transporte urbano integral y sostenible. Los frutos de varios años de estudios de pre factibilidad y viabilidad, en ese entonces, propuesto sistema de tren liviano con plataformas urbanas complementarias (TL), acarrearón finalmente la aprobación de un esquema concreto del plan de transporte urbano de la ciudad, así como los términos de participación de la Nación en el proyecto a través del CONPES 2932 de junio de 1997, todo esto tras la aprobación de la Ley 336 del 20 de diciembre de 1996 mediante la cual se adoptó el Estatuto Nacional de Transporte, que buscaba definir y articular la reglamentación de todo financiado por el DNP para determinar, comparativamente, cuál de los dos modelos de transporte representaba mayores beneficios a la ciudad (entre el TL y SITM), considerando componentes técnicos, legales y financieros. Este ejercicio finalmente dio lugar, en 2002, a la modificación del diseño del proyecto para implementar un sistema de buses de alta capacidad, inspirado en las experiencias de Bogotá, Curitiba y Porto Alegre en Brasil, para suplir las necesidades de transporte del municipio de Santiago de Cali.

Este diseño fue aprobado por el CONPES 3166 de mayo de 2002, donde se presentaron las acciones para el desarrollo de un sistema de servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros. Por su parte, el documento CONPES 3369 de 2005, revisó el estado de avance del proyecto, identificando problemas en su ejecución, y propuso una nueva estrategia de desarrollo del proyecto, ajustada a las nuevas condiciones del proyecto, y con presupuestos más precisos obtenidos de los estudios y diseños definitivos de los corredores.

Finalmente, el documento CONPES 3504 de diciembre de 2007, plantea unos nuevos alcances del proyecto proporcionales a la decisión local de suplantar la totalidad del transporte colectivo por transporte masivo, dando lugar al proyecto que se describe a continuación el sector de transporte, y donde además se determinaba como prioritaria la utilización de medios de transporte masivo. Sin embargo, tras la revisión de la capacidad fiscal de la ciudad y de los compromisos financieros que tenía que ajustar para cumplir con la instauración del sistema, se determinó la necesidad de considerar alternativas diferentes, donde sobresalía el sistema integral de transporte masivo (SITM) basado en el uso de buses articulados que transitan por carriles exclusivos.<sup>10</sup>

Las Estadísticas del área metropolitana de Cali con relación al segundo trimestre de 2012, el sistema MIO utilizó en promedio 742 vehículos lo que representó un incremento de 12,1 % en el parque automotor. Asimismo, los pasajeros transportados en dicho sistema registraron un crecimiento de 24,1 %. Los modos de transporte urbano tradicional de pasajeros (buses, busetas y microbuses - colectivos) transportaron un total de 24,7 millones de usuarios, que equivale a 39,6% del total de usuarios de la ciudad. Con relación al segundo trimestre de 2012, el total de pasajeros transportados y el promedio mensual de vehículos en servicio disminuyeron 40,5% y 45,6% respectivamente<sup>11</sup>

## **2.1 NUEVOS CONCEPTOS OFRECIDOS**

### **2.1.1 Un metro**

Un metro ligero como el que está proyectado construir en Bogotá, el objetivo es dotar a la ciudad de una red de transporte férreo integrada con el transporte público masivo, que amplíe las posibilidades de viaje de los ciudadanos, mediante la utilización de modos de transporte sostenibles y de calidad<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> [https://spi.dnp.gov.co/app\\_themes/seguimientoproyectos/resumenejecutivo/0027037650000.pdf](https://spi.dnp.gov.co/app_themes/seguimientoproyectos/resumenejecutivo/0027037650000.pdf)  
<sup>11</sup> [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/transporte/cp\\_trans\\_urbano\\_IITrim13.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/transporte/cp_trans_urbano_IITrim13.pdf)  
<sup>12</sup> <http://www.movilidadbogota.gov.co/?sec=402>

De esta misma forma el sistema masivo MIO, podría tener un proyecto que complemente el servicio público que cubra otras rutas principales como los son la Simón Bolívar, la Paso ancho etc. Para mejorar la cobertura y así presten un mejor servicio a los usuarios.

### **2.1.2 Un tranvía.**

Un tranvía como el que está proyectado en Medellín<sup>13</sup>. De igual forma este sería un modelo a estudiar que serviría para complementar el transporte masivo MIO, esto le dará más cobertura a la demanda. Además este es un medio de transporte que consume menos energía eléctrica y produce menos contaminación, la diferencia con este es que tenga una conexión más rápida con las ciudades o municipios más cercanos ayudando al desplazamiento de los usuarios.

## **3. PRESENTACION DEL TERRITORIO**

Santiago de Cali es la capital del departamento del Valle del Cauca, tercera ciudad de la República de Colombia, con una población de \$4.052.535 según censo de 2005, ha sido testigo de 477 años de historia.<sup>14</sup>

Por extensión es la segunda ciudad más grande del país al poseer un área de 564 km<sup>2</sup> y una longitud de 17 km de Sur a Norte y 12 km de Oriente a Occidente. La ciudad forma parte del Área Metropolitana de Santiago de Cali, junto con los municipios aledaños a ésta. Fue fundada el 25 de julio de 1536 por Sebastián de Belalcázar, lo que la convierte en una de las ciudades más antiguas de América.

Cuenta con una de las economías de mayor crecimiento e infraestructura en el país debido a su ubicación geográfica, la ciudad se encuentra a 115 km de Buenaventura, el principal puerto marítimo de Colombia en el océano Pacífico.

---

13 <https://www.metrodemedellin.gov.co>

14 [http://www.cali.gov.co/publicaciones/nuestra\\_historia\\_santiago\\_de\\_cali\\_tiene\\_477\\_aos\\_pub](http://www.cali.gov.co/publicaciones/nuestra_historia_santiago_de_cali_tiene_477_aos_pub)

Cali es uno de los principales centros económicos e industriales de Colombia, además de ser el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente del país. Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación del Valle del Cauca, la Asamblea Departamental, el Tribunal Departamental, la Fiscalía General, Instituciones y Organismos del Estado, también es la sede de empresas oficiales como la municipal EMCALI.

Es además uno de los principales centros deportivos de Colombia. Ha sido la única ciudad colombiana en organizar los Juegos Panamericanos, siete Paradas Mundiales de Ciclismo en Pista, el Campeonato Mundial de Patinaje, y la IX edición de los Juegos Mundiales, siendo la primer ciudad latinoamericana en ser anfitriona de este certamen.

Ha sido nombrada por los mejores cantantes de Salsa en el mundo como «La Capital Mundial de la Salsa», pues a pesar de ser de origen cubano, o puertorriqueño, es en Cali donde se ha vuelto más popular.

### **3.1 ANÁLISIS SECTORIAL**

En Colombia, uno de los medios cotidianos de transporte de pasajeros con mayor acogida por los usuarios son los sistemas integrados de transporte masivo. Como parte de este esquema de transporte se encuentran el Transmilenio en Bogotá, el Transmetro en Barranquilla, El Metroplus en Medellín, el Megabus en Pereira, MIO en Cali, Transatlántico en la Guajira, Metrobús en Cúcuta, Metrolínea en Bucaramanga y Trans-caribe en Cartagena.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=53>

### 3.2 REFERENTE HISTÓRICO EN COLOMBIA Y EN CALI

El concepto de BRT (Bus Rapid Transit) fue desarrollado en los años 70's en América Latina y fue inspirado en el sistema de buses de Curitiba, Brasil. A diferencia de otros sistemas anteriores con carriles exclusivos para buses (en inglés busways), el sistema de Curitiba es un sistema masivo de transporte (rapid transit), frecuentemente llamado un «metro a superficie» por tener estaciones con pago y validación fuera de buses y por tener estaciones con plataforma, autobuses de mayor capacidad, realizando el pago de la tarifa en taquillas. Con estas mejoras, un bus puede transportar 200 personas y en una parada de pocos segundos, varias decenas de pasajeros pueden abordar y desaboardar de forma ágil (al estilo metro), proceso que no se podía lograr en un sistema tradicional de buses (con paradas frecuentes, pago y validación en el bus y pocas puertas). Esto llevaba a que la frecuencia de los buses pudiera ser alta, reduciendo los tiempos de espera y generando una capacidad de más de 10.000 pasajeros por hora en un sentido, se agregó un componente que permitió multiplicar la capacidad de los sistemas BRT a niveles similares a las de un sistema masivo de transporte sobre rieles, metro o «rail rapid transit». La inclusión de carriles de sobrepaso en las estaciones, permitió rutas expresas (que no se detienen en todas las estaciones) y permitió llegar a capacidades de más de 40.000 pasajeros por hora en cada sentido.

El transporte urbano en Colombia ha sido tradicionalmente manejado por una gran cantidad de empresas comerciales privadas en las grandes ciudades. Los organismos de control asignan rutas a las diferentes empresas, las cuales sirven las rutas con una variedad de vehículos llamados buses, busetas, microbuses o colectivos de acuerdo a la carrocería que este medio de transporte tenga, en algunas ciudades estos transportes están desapareciendo porque hoy en día los Sistemas Integrados de Transporte (SIT) son los que afrontan el reto de dar soluciones técnicas, financieras, sociales y medioambientalmente sostenibles a la nación.

Colombia se encuentra a la vanguardia de los Sistemas Integrados de Transporte a nivel de Latinoamérica, contando en la actualidad con 7 proyectos adelantados de manera simultánea en diferentes ciudades del país

Los sistemas integrados de transporte reconocidos que actualmente funcionan en Colombia son:

- Megabus S.A. - Pereira (Risaralda)
- Metrocali S.A. - Cali (Valle del Cauca)
- Metrolínea S.A. - Bucaramanga (Santander)
- Transmetro S.A. - Barranquilla (Atlántico)
- Transcaribe S.A. - Cartagena (Bolívar)
- Empresa de Transporte Masivo del Valle de Aburra Ltda. – Medellín (Antioquia)
- Transmilenio S.A. – Bogotá D.C. / Soacha (Cundinamarca).

La Nación ha asumido cuantías importantes de inversión pública para la implementación de los mencionados.

La infraestructura de las ciudades respectivas a la vez que se ordena el transporte masivo en las mismas le da un nuevo aire de urbanismo a dichas ciudades. Además de esto, estos sistemas han hecho reemplazar a los autobuses, busetas y colectivos, muchos de los cuales prestaban un incorrectamente servicio a los pasajeros debido a la falta de organización de rutas, flota antigua, ausencia de regulación, entre otras.



**Figura 1: Metro-Medellin**

**Fuente.** [colovel2011.blogspot.com](http://colovel2011.blogspot.com)



**Figura 2: Metrocable Medellin**

**Fuente.** [citiesprogramme.com](http://citiesprogramme.com)

En el año 1995 inicio sus operaciones en Medellín un sistema de Metro, siendo la única ciudad de Colombia que cuenta con este tipo de servicio. En 2004, Medellín ya empezaba a tener a su servicio el Metrocable, un sistema de cable aéreo integrado al metro para cubrir la demanda de transporte de los barrios en las montañas nororientales de la ciudad. El metro y el Metrocable, han aportado al desarrollo de la ciudad.

El TransMilenio de Bogotá, su construcción se inició en 1998, durante la alcaldía mayor de Enrique Peñalosa, inaugurado el 4 de diciembre de 2000. Usando vías exclusivas, estaciones especiales y buses articulados.



**Figura 3: Trans-Milenio - Bogotá**

**Fuente:** [www.diariodigitalcolombiano.com](http://www.diariodigitalcolombiano.com)

La implementación del sistema TransMilenio trajo para la Capital de Colombia una serie de adecuaciones a nivel de infraestructura, calidad de vida y ordenamiento de las rutas de transporte urbano colectivo, individual y particular, e inclusive, el desarrollo de líneas de acción entre los empresarios del transporte, la autoridad Distrital de tránsito y transporte y la autoridad ambiental.

El primero de estos sistemas en entrar en operación fue el Megabús de Pereira el 21 de agosto de 2006. Sistema Integrado de Transporte Masivo de la llamada Área Metropolitana del Centro Occidente (AMCO). Comunica a las ciudades de Pereira, Dosquebradas y La Virginia.



**Figura 4: Megabus – Pereira**

**Fuente:** [avierecheverry.blogspot.com](http://avierecheverry.blogspot.com)

El 22 de diciembre de 2009 se puso en funcionamiento, en forma pre-operativa en Bucaramanga, Metro línea. Sistema Integrado de Transporte Masivo del Área Metropolitana

Que componen las ciudades de Floridablanca, Girón y Piedecuesta su construcción inicio en el 2006 durante la alcaldía de Honorio Galvis.



**Figura 5: Metrolínea–Bucaramanga**

**Fuente:** [periodicoquince.wordpress.com](http://periodicoquince.wordpress.com)

El Transmetro de Barranquilla, oficialmente Sistema Integral del Transporte Masivo de Barranquilla y su Área Metropolitana, es el sistema de transporte masivo que opera desde el 7 de abril de 2010. Desde que el servicio llegó a Barranquilla, se movilizan más de 111.000 usuarios al día.<sup>16</sup>



**Figura 6: Transmetro – Barranquilla**

**Fuente:** [regioncaribe.org](http://regioncaribe.org)

El Transcaribe, es un Sistema Integrado de Transporte Masivo para la ciudad de Cartagena y parte de su área de influencia sobre los municipios vecinos.

---

<sup>16</sup> <http://www.wradio.com.co/noticias/actualidad/gerente-de-transmetro-asegura-que-el-sistema-mejoro-la-calidad-de-vida-en-barranquilla/20130821/nota/1955028.aspx>



**Figura 7:Transcaribe–Cartagena**

**Fuente:** [www.skyscrapercity.com](http://www.skyscrapercity.com)

El Masivo Integrado de Occidente, MIO, es el sistema de transporte masivo de la ciudad de Cali. También basado en un esquema BRT, con carriles exclusivos y buses articulados pero alimentado por un esquema pre troncalizado con buses que transitan por otras vías principales de la ciudad y conectan a los usuarios con las estaciones para integrarlos, igualmente, otros buses más pequeños alimentan el sistema desde los barrios.

El MIO empezó a operar el primero de marzo del año 2009 y su puesta en marcha ha significado un nuevo latir en el desarrollo de esta ciudad, entregándole renovación urbana, espacio público y generación de empleo. Los cambios que experimenta la ciudad, gracias a la operación del MIO, se reflejan en una mejor movilidad para los usuarios pasando de un esquema desorganizado y obsoleto a un sistema eficiente que mejora los tiempos de movilidad con menos vehículos, brindando seguridad al usuario, condiciones laborales dignas a los empleados y un nuevo aire para los ciudadanos al mejorar las condiciones de contaminación atmosférica.

Metro Cali S.A. es la entidad del Estado encargada de construir, implementar y operar el MIO. La construcción del sistema se financia con recursos provenientes

de la Nación y el municipio de Santiago de Cali, financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo, BID.<sup>17</sup>



**Figura 8: MIO-Cali**

**Fuente:** Metrocali

La última encuesta realizada por la Red Como Vamos da un informe de la percepción de la mayoría de los colombianos sobre los servicios que prestan los sistemas masivos de transporte en sus respectivas ciudades, comentando que esta no es la mejor. Así lo revelan los más recientes por ejemplo, que el nivel de insatisfacción nacional en cuanto a estos modelos de transporte es del 71%, descontento que ha crecido en un 18% en relación con el año anterior.

De acuerdo con esta misma encuesta, que se aplica en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, Pereira, Barranquilla e Ibagué, también ha disminuido la cantidad de personas que usan estos vehículos, argumentando deficiencias en la atención, extensos tiempos de espera y falta de seguridad en las estaciones.

Estos modelos, conocidos como BRT (Bus Rapid Transit), en torno a los cuales están desarrollándose urbanísticamente las ciudades, se enfrentan hoy también a grandes desafíos en materia financiera, lo que, en muchos de los casos, ha derivado en retrasos en las obras.<sup>18</sup>

---

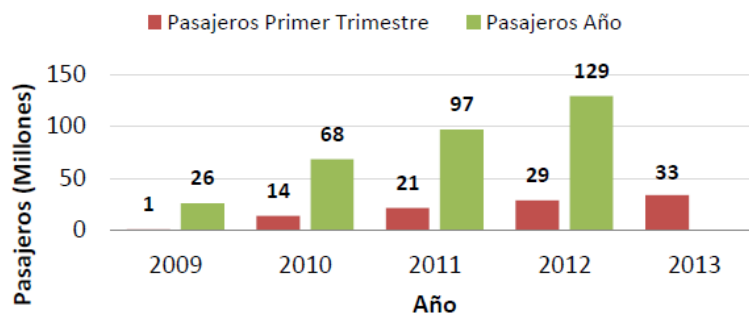
<sup>17</sup> <http://www.metrocali.gov.co/cms/>

<sup>18</sup> <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/estos-son-problemas-padecen-sistemas-transporte-masivo-pais>

## 4. ANALISIS COMPETITIVO

### El Modelo De Las Cinco Fuerzas De Porter

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Durante los cuatro años de operación que lleva el MIO, cubriendo la demanda de transporte público en Cali, se ha ido incrementando continuamente, es así que paso de estar transportando 26 millones de pasajeros en el 2009 a 129 millones de pasajeros en el 2012; tendencia creciente que se mantiene en el 2013.<sup>19</sup> Ver gráfico donde se compara el primer trimestre de este año, con el mismo periodo en los años anteriores.



**Figura 9: Histórico anual de demanda pasajeros SITM-MIO**

**Fuente:** Metro Cali S.A. Información con corte a 30 de marzo 2013

Con el proyecto de salida de todos los buses vehículos urbanos<sup>20</sup> la posible entrada de nuevos competidores es algo muy difícil, porque sería una inversión muy grande que una entidad independiente pueda llegar a tener. Lo que se podría visualizar en un futuro es un proyecto como que el que tiene proyectado Bogotá un “Metro Ligero”.<sup>21</sup> Para que complemente y mejore el cubrimiento de la demanda del servicio público MIO.

**Rivalidad entre los competidores:** En este momento en la ciudad de Cali aún hay buses urbanos que están prestando el servicio donde el MIO no tiene

<sup>19</sup> Conpes 3767 -Metro Cali S.A. información con corte a 31 de agosto de 2013

<sup>20</sup> Alcaldía De Santiago De Cali- Secretaria De Transito Y Transporte Municipal - Estadísticas Área de Inspecciones STTM - Salida de Vehículos 2012

<sup>21</sup> En 2015 Bogotá tendría Metro Ligero - <https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones.php?id=936>

cobertura o haciendo paralelismo. Aunque el MIO tiene una cobertura espacial 89.8%. La cobertura de la demanda solo ha llegado al 51% debido a la competencia que enfrenta con la moto taxi o “moto ratón”, el taxi colectivo, el carro particular-pirata.<sup>22</sup> Este tipo de transporte informal, es un servicio que se encuentra en diferentes partes de la ciudad hay una gran mayoría de caleños que lo usan como única alternativa para llegar a sus viviendas.

**Poder de negociación de los proveedores:** En este caso el proceso de chatarrización ha sido lenta porque la negociación con los dueños de los buses urbanos no han llegado a un total acuerdo. La Nación va a hacer en Diciembre del presente año, un aporte de recursos económicos para terminar de culminar la chatarrización. El Alcalde de Cali agradeció el apoyo del presidente Santos e indicó que “con esta inyección de capital podremos apalancar préstamos para ayudar a los operadores, haciendo que se movilice toda la flota matriculada. Así se lograra que el Sistema incorpore 300.000 pasajeros más”.<sup>23</sup>

**Poder de negociación de los compradores:** En este momento en Cali existen los moto-taxis o moto-ratones, taxi colectivo y el carro pirata, que prestan el servicio a los usuarios a los lugares donde el MIO no tiene cobertura, transportando en menor tiempo a los usuarios, estos medios de transporte no formales prestan sus servicios a menor o igual valor que el MIO. En este caso la negociación de los usuarios aplica a la cobertura del servicio y a la frecuencia que el MIO debe tener.

En este caso del servicio Integrado de transporte masivo MIO, estaríamos hablando de un monopolio, y es muy difícil negociar con ello, este servicio es algo necesario para una mayoría de caleños, el cual obliga a su uso, independiente de las diferentes inconvenientes que tiene. Para algunos usuarios es la única opción que tienen como medio de transporte, sin importar el tiempo de desplazamiento o la espera de la ruta.

---

<sup>22</sup> Conpes 3767 -Metro Cali s.a. Sistema integrado de servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros para Santiago de Cali – seguimiento información con corte a 31 de agosto de 2013

<sup>23</sup> <http://www.cali.gov.co/metrocali/publicaciones.php?id=53756>

**Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Para el servicio de transporte público MIO, no hay sustitutos como competencia o que reemplacen este servicio porque en este momento el MIO tiene una cobertura espacial del 89.8%. En este caso aplicaría un servicio complementario para que llegue a tener una cobertura del 100% de la ciudad. Adicionalmente esto es una inversión pública y privada que requiere un alto costo.

## 5. ANALISIS DEL ENTORNO

**Factores Económicos:** El boletín de prensa dice que a 1,7 billones de pesos ascenderá el valor total de las inversiones en el sistema integrado de servicio público de pasajeros de Cali, MIO, que actualmente cubre el 51 por ciento de la demanda de la capital del Valle. Según el documento de seguimiento al 'MIO' aprobado por el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), para adelantar las obras adicionales que requiere el sistema, la Nación hará aportes adicionales por 105.498 millones de pesos. Entre las intervenciones planteadas se incluyen los Patios Taller Valle de Lili y Aguablanca; mobiliario urbano para los puntos de parada y vías para el Terminal Calima, lo que permitirá incrementar la demanda, mejorar las condiciones de movilidad de pasajeros y generar equilibrio financiero del sistema. Teniendo en cuenta la necesidad tanto de ampliar el alcance de obras del sistema como de nuevos recursos, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Ministerio de Transporte, la Alcaldía de Cali y Metro Cali suscribirán un otrosí de ajuste a los términos y perfiles de aportes al proyecto. Así mismo, los desembolsos de la Nación estarán condicionados al cumplimiento de

metas establecidas en un Plan de Acción, que deberán establecer las autoridades de la capital valluna con el Ministerio de Transporte.<sup>24</sup>

**Factores Socio-culturales:** El sistema de transporte masivo es el proyecto que cambio la ciudad en su infraestructura y el uso del servicio de este sistema. Este ha sido un cambio trascendental para los usuarios los cuales tienen que adaptarse a su forma de operar. Cali es una ciudad multicultural, es una ciudad que ha servido de asentamiento de diferentes personas que han llegado a este lugar por diferentes situaciones buscando un mejor vivir o una mejor alternativa de vida o desplazado por la violencia. El cual hace que haya diferente formas de pensar de sentir, de no pertenencia y de no respeto por las normas y por la ciudad. Por lo tanto no todos hacen un buen uso de este servicio o sientan respeto por las normas y se acojan a ellas para que así haya un buen uso de servicio de transporte público.

**Factores Políticos Y Administrativos:** El sistema de transporte masivo MIO desde sus inicios ha tenido muchos tropiezos e inconvenientes muy complejos como técnicos, jurídicos y financieros. Aunque El MIO, que circula en Cali desde hace cuatro años, aún no tiene la demanda de pasajeros esperada. Ello ha hecho que, de sus cuatro operadores, uno esté en ley de insolvencia y otro tenga dificultades para salir con toda su flota. El sistema cuenta con 890 buses, pero solo salen a las calles 650 y en promedio mueven 505.000 pasajeros por día, pero para llegar al punto de equilibrio se necesitan 650.000 (aunque cuando el MIO se proyectó se contemplaron 960.000). El presidente de Metrocali, Luis Sandoval,

---

<sup>24</sup>Boletín de prensa DNP Bogotá, septiembre 16-2013 (GCRP)-  
<https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=2S7HOB6p0s%3D&tabid=1658>

espera que antes de un año se llegue a esa cifra. El problema es todavía la competencia con los colectivos (aún circulan 1.374). Gracias a un Conpes entregado por el Presidente la semana pasada, el sistema cuenta ahora con 139.000 millones de pesos adicionales para la compra de los colectivos y la construcción de 2 patios.<sup>25</sup>

**Factores Tecnológicos:** El servicio transporte masivo MIO es un sistema Incluyente y accesible. Los buses y las estaciones están adecuados para facilitar el transporte o desplazamiento de personas discapacitadas. También está incluido la transformación del espacio público de Cali, que incluyen los corredores, estaciones y terminales del SITM MIO.<sup>26</sup>

**Factores Relativos A Los Clientes:** Los usuarios del MIO han perdido la confianza en este medio de transporte, porque les hace falta más cobertura y frecuencia, el servicio que están prestando no está satisfaciendo a los caleños. Juan Miguel Durán, superintendente de Puertos y Transporte, manifestó: “Necesitamos que los usuarios fortalezcan la confianza en el MÍO y esto solo se logra si hay un mejor servicio. Por eso la necesidad de elaborar un Plan Integral de Mejoramiento para el Sistema”.<sup>27</sup>

**Factores Relativos A La Competencia:** Aunque el servicio de transporte MIO tiene una demanda del 51%, su competencia hasta el momento sigue siendo los buses que aún no ha salido de las calles de la ciudad y el transporte informal.

## 5.1. ENTORNO ECONOMICO

---

25 Recursos para sacar colectivos, en Cali- [http://www.eltiempo.com/colombia/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-13084862.html](http://www.eltiempo.com/colombia/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-13084862.html)

26 Manual MECEP - <http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones.php?id=37937>

27 Superintendente de Puertos y actores del Sistema MÍO acuerdan Plan Integral de Mejoramiento <http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones.php?id=53855>

### **5.1.1 Comercio exterior**

En 2009 las exportaciones de servicios de transporte disminuyeron 8,0%, principalmente por los servicios de transporte marítimo de carga y transporte aéreo de carga; en 2010 se presenta un crecimiento de 13,2%, como resultado del aumento de las exportaciones de los servicios de transporte aéreo de pasajeros y el transporte marítimo de carga; durante el 2011 las exportaciones crecieron 22,0%, explicado por el transporte aéreo de pasajeros y los otros servicios de apoyo y auxiliares del transporte; en el 2012 crecieron 11,4%, este resultado se explica por la provisión de servicios de transporte aéreo de pasajeros y el transporte marítimo de carga. Durante el periodo de estudio, las ventas externas de servicios de transporte se transaron principalmente con Estados Unidos.

En 2009, las exportaciones de los otros servicios empresariales disminuyeron 3,8%, como resultado de la caída de los servicios arquitectónicos, de ingeniería y otros servicios técnicos y de los servicios de publicidad e investigación de mercados; en 2010 crecieron 21,8%, debido al aumento en los servicios de consultoría en administración y gestión y relaciones públicas y los otros servicios empresariales; durante el 2011 aumentaron 29,0%, por la mayor venta de otros servicios empresariales y los servicios de consultoría en administración y gestión y relaciones públicas; en el 2012 las exportaciones crecieron 23,5%, por los otros servicios empresariales y los servicios entre empresas relacionadas. Durante el periodo de estudio, las exportaciones de los otros servicios empresariales se transaron principalmente con Estados Unidos.

Durante el 2009 las exportaciones de servicios de comunicaciones disminuyeron 15,8%, resultado de la caída de los servicios de telecomunicaciones; en el 2010 crecieron 1,8%, principalmente por el aumento en la prestación de servicios de telecomunicaciones; en el 2011 disminuyeron 2,8%, debido a los servicios de correo y mensajería; finalmente en el 2012 las ventas a no residentes disminuyeron 0,7%, principalmente por los servicios de correo y mensajería. Los servicios de comunicaciones se suministraron principalmente a Estados Unidos.

En 2009, los servicios de Informática y de información aumentaron 2,1%, el servicio que explicó principalmente este crecimiento fue la categoría de los otros servicios de suministro de información; las exportaciones en el 2010 crecieron 36,5%, como resultado del aumento de las ventas de servicios de informática; durante el 2011 aumentaron 25,0%, debido a un mayor consumo de servicios de informática; en 2012, las exportaciones aumentaron 26,8% como resultado de un mayor suministro de servicios de informática; Los servicios de informática y de información han sido demandados por diferentes países en 2008 se vendieron principalmente a Estados Unidos, en 2009 a Ecuador, en 2010 y 2011 a España y en el 2012 a Estados Unidos.

La caída de 6,5% en las exportaciones de los servicios de regalías y derechos de licencia en el año 2009, se explica principalmente por la disminución de las franquicias comerciales y derechos similares; en 2010, las exportaciones crecieron 41,1%, por el aumento de las otras regalías y derechos de licencia; durante el 2011 cayó 16,3%, debido a la menor demanda de otras regalías y derechos de licencia; en el 2012, las transacciones aumentaron 124,0% como resultado del crecimiento en la exportación de servicios de otras regalías y derechos de licencia. Durante 2008 y 2009 la venta externa de los servicios de regalías y derechos de licencia se transaron principalmente con residentes venezolanos, en el 2010, 2011 y lo correspondiente al 2012 con Estados Unidos.

La caída de 18,4% en las exportaciones de los servicios personales, culturales y recreativos en el año 2009 se explica como resultado de la disminución de los servicios audiovisuales y conexos; en 2010, crecieron 12,2% principalmente por el aumento de las exportaciones de servicios de enseñanza; durante el 2011 estos servicios crecieron 10,3%, este aumento en las exportaciones se presentó por un mayor suministro de servicios audiovisuales y conexos; en 2012 las exportaciones aumentaron 13,1%, debido a la provisión de servicios de salud. Estos servicios se suministraron principalmente a Estados Unidos.

Según modos de suministro, las ventas externas se realizaron principalmente a través del consumo transfronterizo (modo 1). En el 2008 alcanzaron un valor de

US\$1.586,2 millones; en el año 2009 US\$1.448,4 millones; en el 2010 US\$1.627,6 millones; en el 2011 US\$1.824,2 millones y en el 2012 se registró US\$2.202,9 millones.<sup>28</sup>

### **5.1.2 Industria**

La Muestra mensual Manufacturera Regional es una investigación de carácter estadístico por medio de la cual el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, obtiene la información de evolución de las principales variables económicas (producción, ventas, personal ocupado, sueldos y salarios, prestaciones sociales y horas trabajadas) del sector fabril colombiano por regiones en el corto plazo; En agosto de 2013, la producción real del sector fabril, sin incluir trilla de café, disminuyó 3,9% con relación a igual mes de 2012. En este período, 33 de los 48 subsectores industriales registraron disminución en su producción, destacándose por su contribución a la variación total del sector las industrias de vehículos (-28,9%), hierro y acero (-18,8%), molinería y almidones (-8,3%), minerales no metálicos (-5,3%), productos de plástico (-7,8%) y metales preciosos y no ferrosos (-28,5%). En conjunto estas seis actividades restaron 3,3 puntos porcentuales a la variación total.

Los restantes 15 subsectores presentaron variaciones positivas, destacándose por su contribución a la variación total del sector: otros productos alimenticios (13,9%), ingenios (11,7%) y refinación de petróleo (6,6%). Estas tres actividades sumaron conjuntamente 1,4 puntos porcentuales a la variación total.

En este mismo período, el personal ocupado por el sector manufacturero disminuyó 3,1% respecto a agosto de 2012, como resultado de la disminución de 6,1% en el personal contratado a término fijo y de 0,8% en el personal vinculado a término indefinido. En lo corrido del año hasta agosto de 2013, la producción real del sector fabril, sin incluir trilla de café, disminuyó 2,8% respecto a igual período de 2012. Al interior del conjunto industrial, 36 de los 48 subsectores registraron

---

28 [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/comercio\\_exterior\\_servicios/bol\\_08\\_122.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/comercio_exterior_servicios/bol_08_122.pdf)

disminución en su producción, entre los que sobresalen por sus mayores contribuciones negativas a la variación total del sector, las industrias de vehículos (-18,0%), minerales no metálicos (-4,9%), confecciones (-9,6%), papel, cartón y sus productos (-7,7%), hierro y acero (-10,5%) y productos de plástico (-4,6%). Estos subsectores aportaron en conjunto -2,3 puntos porcentuales a la variación total. En contraste, los principales aportes positivos los realizaron los aumentos en la producción de las industrias de otros productos alimenticios (9,8%), refinación de petróleo (5,9%), otros tipos de transporte (13,4%) y productos lácteos (6,0%), las cuales contribuyeron en conjunto con 1,2 puntos porcentuales.

En lo corrido del año, el personal ocupado por la industria manufacturera, sin incluir trilla de café, disminuyó 2,1% frente al mismo período de 2012.

En los últimos doce meses hasta agosto de 2013, la producción real de la industria manufacturera, sin incluir trilla de café, disminuyó 2,4% respecto al año precedente, debido principalmente a la menor producción de las industrias de minerales no metálicos (-5,3%), vehículos (-8,5%), confecciones (-7,2%), papel, cartón y sus productos (-6,2%), hierro y acero (-9,5%) y productos de plástico (-4,9%) que en conjunto aportaron -1,8 puntos porcentuales a dicho resultado.

El personal ocupado en el sector disminuyó 1,4% en los últimos doce meses, debido principalmente a la menor vinculación de personal contratado a término fijo (-3,6%).<sup>29</sup>

### **5.1.3 Sistema financiero**

Después de la crisis de los ochenta, el sistema financiero de Cali se fortaleció con mayor profundización financiera y una desregulación del sistema, en medio de mayores exigencias de capital y de regulación prudencial; un elemento esencial del nuevo modelo fue el aumento de la competencia por medio de la apertura a la inversión extranjera y la ruptura de las barreras artificiales que separaban unas entidades de otras (Carta Financiera, junio 1999).

---

<sup>29</sup> [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmm/bol\\_mmm\\_ago13.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmm/bol_mmm_ago13.pdf)

El gran agente de cambio fue la mayor competencia, resultado de la inversión extranjera, que se manifestó con el ingreso de bancos extranjeros con cuantiosas inversiones lo cual modificó el panorama del sector financiero local. Por lo tanto en el futuro, esta situación de innovación y aguerida competencia se va a profundizar y acentuar con nuevas transformaciones, la lucha por los mercados y clientes se hará cada día más difícil en el mercado de crédito y los demás ser vicios bancarios.

Al mismo tiempo es evidente que los bancos y grupos existentes se están fortaleciendo en forma significativa, también se vienen presentando fusiones y otros fenómenos de aglutinamiento estratégico de los conglomerados financieros que harán que en poco tiempo, aparezcan en el panorama financiero entidades más sólidas con mayores capacidades de servicio y respaldo financiero.

Por otra parte y con el proceso de desregulación de los últimos años se vienen consolidando los servicios de algunas Corporaciones de Ahorro y Vivienda, CAV, como competidores de los bancos, las cuales cada día están más alejadas de su obligada especialización en el mercado del crédito para vivienda. Las nuevas normas que se establecieron desde comienzos de los 90, son propicias para la introducción de cambios profundos en el sector financiero por, ejemplo las CAV prestan para consumo, los Bancos para construcción y los instrumentos indexados dejaron de ser un monopolio, factor que tiene cada día más peso en la vida del sector financiero. Por otra parte es paradójico que la difícil situación económica general precisamente cuando crecía la competencia, sea un elemento adicional que induce la profundización de cambios, la debilidad de numerosas entidades golpeadas por la crisis económica, pocas situaciones relativamente críticas de iliquidez y casi ninguna de solvencia, sin duda inducirá transformaciones más rápidas y profundas en el sector financiero; esto se refleja en la aceleración de los procesos de fusiones y en la consolidación de cambios estratégicos en la orientación de los competidores. Lo anterior explica un cambio muy profundo en la estructura financiera, aunque esto no significa que los establecimientos especializados desaparezcan si contemplan la posibilidad de que no todas las entidades pueden enfrentar con éxito los nuevos retos. Según estadísticas de la

Asobancaria, si en Cali en 1996 había 9 CAVS, hoy quedan 5; de 31 Compañías de Financiamiento Comercial se llegó a 27, de 26 Corporaciones Financieras se pasó a 15 y de 30 Leasing quedan 21 y de 34 Bancos se cuenta con 32.

Cabe anotar que se viene apreciando un incremento en la eficiencia del sector financiero medida como el número de oficinas por cada millón de activos bajando de 427 en 1990 a 290 en 1999.<sup>30</sup>

#### 5.1.4 Mercado laboral

Principales indicadores del mercado laboral regiones semestre Enero – Junio de 2013. Resultados Generales - Para el primer semestre de 2013, la tasa global de participación del total nacional fue 63,7%, la tasa de ocupación 57,1% y la tasa de desempleo 10,5%. Las regiones con mayor desempleo en el primer semestre 2013 fueron: Pacífica (12,8%) y Central (11,4%). Las regiones que registraron las menores tasas de desempleo en el primer semestre 2013 fueron: Atlántica (8,6%), Bogotá D.C (9,7%) y Oriental (9,7%).<sup>31</sup>

DOMINIO	TGP	TO	TS (subj)	TS (obj)	TD
Pacífica	63,1	55,0	35,8	13,5	12,8
Central	62,0	54,9	32,0	11,2	11,4
<b>Total nacional</b>	<b>63,7</b>	<b>57,1</b>	<b>31,6</b>	<b>11,8</b>	<b>10,5</b>
Oriental	65,1	58,7	29,2	11,0	9,7
Bogotá D.C.	71,8	64,9	35,4	14,2	9,7
Atlántica	58,8	53,7	25,9	9,2	8,6

**Figura 10: Indicadores De Mercado Laboral por regiones primer semestre**

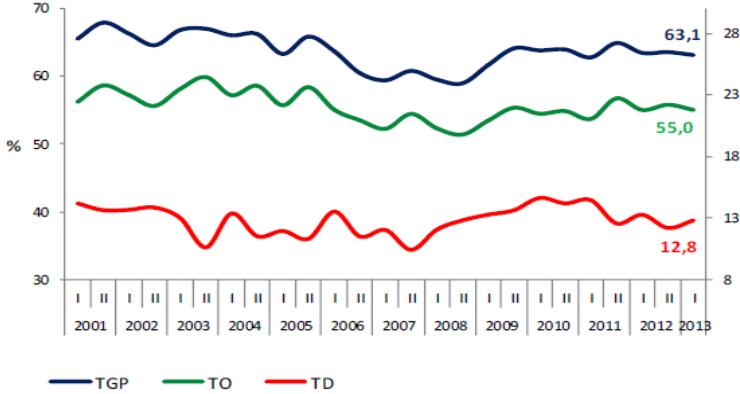
**Fuente.** DANE –Gran encuesta integradora de hogares

En el primer semestre de 2013, para la región Pacífica la tasa global de participación registró 63,1% con una disminución de 0,4 puntos porcentuales respecto al primer semestre de 2012. La tasa de desempleo se ubicó en 12,8%,

<sup>30</sup> <http://www.monografias.com/trabajos10/cali/cali.shtml>

<sup>31</sup> [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_regiones\\_Isem\\_13.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_regiones_Isem_13.pdf)

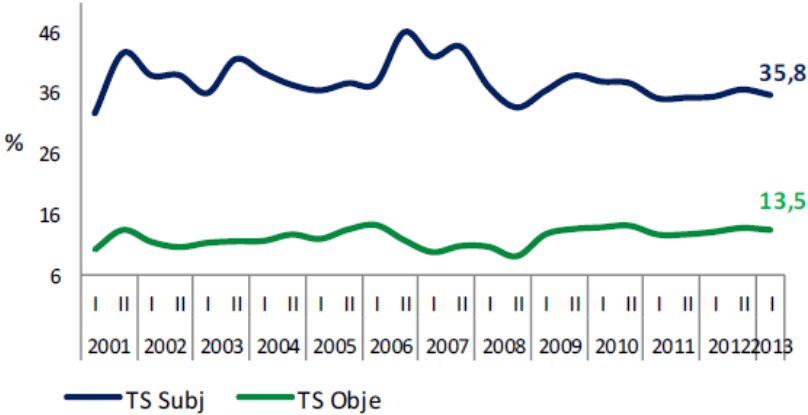
presentando una disminución de 0,5 puntos porcentuales respecto al mismo período de 2012. La tasa de ocupación fue 55,0%.



**Figura 11: Tasas global de participación y desempleo Región Pacífica Enero- Junio (2001-2013)**

**Fuente.** DANE –Gran encuesta integradora de hogares

El subempleo objetivo de la región Pacífica fue de 13.5% y el subempleo subjetivo 35.8%



**Figura 12: Tasa de subempleo subjetivo y Objetivo Región Pacífica- Enero-Junio (2001-2013)**

**Fuente.** DANE –Gran encuesta integradora de hogares

Por otra parte hay reporte de La Alcaldía de Cali y el Ministerio de Trabajo, unen esfuerzos para mejorar el panorama del mercado laboral en la capital vallecaucana. Con el propósito de buscar herramientas que permitan generar y formalizar el empleo, a nivel de comuna y grupo étnico. Dentro de esa iniciativa, la Administración y el Gobierno Nacional proponen crear en la capital vallecaucana 54.000 empleos en tres años.

La Encuesta Socio-laboral de Empleo y Calidad de Vida del Municipio, correspondiente al período comprendido entre noviembre de 2012 y enero de este 2013. De acuerdo con el alcalde Rodrigo Guerrero Velasco y el ministro de Trabajo, Rafael Pardo, con esta herramienta también se pretende medir los efectos de las estrategias de formalización del mercado laboral, y hacer un análisis de la situación laboral y de calidad de vida de los habitantes de Cali.

La tasa de desempleo en Cali es de 15,7 %, según la Encuesta de Empleo y Calidad de Vida de Cali, noviembre de 2012 y enero del 2013, la cual se aplicó a 30.458 personas, de 8.600 hogares.

La investigación que reflejó una cifra similar a la reportada por el Departamento Nacional de Estadística (Dane), en el último trimestre, diciembre de 2012 y febrero de 2013, evidencia que el desempleo está acentuado en mujeres (19.9%) y afro-descendientes (19,9 %). Similarmente, refleja que la ciudad tiene una tasa de informalidad laboral de 55,2 %, problema que también es más frecuente en mujeres (59,1 %) y afro-descendientes (69,7 %).

La Encuesta de Empleo y Calidad de Vida de Cali, noviembre 2012 enero 2013 busca proporcionar a los gobiernos del orden nacional y local, al igual que a empresarios de la región y a la comunidad, instrumentos para entender y enfrentar las problemáticas del mercado laboral.

La muestra recopilada y que es representativa para 22 comunas en el área urbana y en el área rural de la capital del Valle, permite analizar las características

demográficas de la población, sus condiciones socioeconómicas y de migración, y en especial, identificar las particularidades de la dinámica laboral que usualmente no están presentes en encuestas tradicionales.

Se estableció que los métodos de búsqueda empleados por los caleños en el momento de buscar empleo, son en mayor medida las redes sociales y la entrega de hojas de vida a las empresas (41,4 % y 40,5 %, respectivamente); métodos que les implica mayor tiempo de búsqueda, al demandar hasta siete meses. Otros mecanismos como las convocatorias y el Sistema Público de Empleo del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), les requiere entre cuatro y tres meses, respectivamente.

De otro lado, se observa que los sectores cuya afiliación a salud y pensión, se encuentra por encima del 90 % son el sector de administración pública y defensa (94,6 %); suministro de electricidad, gas y agua (90,3 %), y el de intermediación financiera (90,1 %). Mientras que los sectores con menor porcentaje de empleados afiliados a salud y pensión son agricultura, hoteles y restaurantes, y servicio doméstico (49,5 %, 45,9 % y 19,9 %, respectivamente).<sup>32-33</sup>

### **5.1.5 Indicadores económicos**

Cali junto con el Valle del Cauca es el tercer centro económico de Colombia siendo punto de intercambio económico nacional e internacional. La ciudad es un paso obligado desde o hacia el sur del país, y con la frontera con Ecuador, y está conectado con el mundo a través del puerto marítimo de Buenaventura.

El DANE no establece el producto interno bruto (PIB) por ciudades, según cálculos de la administración de Santiago de Cali, (en su informe Cali en cifras 2011), la ciudad tuvo una participación en el PIB nación en promedio del 5.8% y una

---

32 <http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=50932>

33 <http://www.mintrabajo.gov.co/>

participación en el PIB del Valle del Cauca en promedio del 52.3% en el periodo 2000-2007. Se calcula que el PIB de la ciudad alcanzó los US\$31,509 en 2012.<sup>34</sup>

El departamento contribuye de manera importante a la economía nacional. Según estadísticas de DANE del año 2005 la agrícola el Valle contribuye con un 5,37% de la producción nacional, lo cual es relativamente bajo comparado con Antioquia (15,48%) o Cundinamarca (12,81%). En los productos de pesca, la región vallecaucana ocupa el primer lugar aportando el 36% de la producción total del país. En cuanto a minerales no metálicos el departamento aporta el 8,15% del valor agregado de toda Colombia.

La industria vallecaucana contribuye en un 13,81% del valor agregado nacional, superado únicamente por Bogotá con un 25,39% y Antioquia con un 18,20%. Particularmente, las industrias de alimentos, bebidas y tabaco, son renglones importantes de la economía del Valle aportando un 16% del valor agregado a nivel nacional, igualado por Antioquia y únicamente superado por Bogotá. En cuanto a comercio, a nivel nacional Bogotá tiene un 32,22%, Antioquia un 13,25% y el Valle un 11,34%. En servicios de transporte el Valle tiene 12,52% del valor agregado nacional.

El Índice de Precios del Consumidor (IPC) de Cali ha sido desde la década pasada uno de los más bajos entre las ciudades colombianas. Cerca del 78% de los caleños están en edad de trabajar (más de 18 años). En el 2005 por primera vez en 6 años la ciudad presentó un índice de ocupación por encima del 60%, lo cual confirma el buen estado de la economía, liderada principalmente por el crecimiento en industria manufacturera, la agricultura y el comercio entre otros.<sup>35</sup>

---

34 <http://planeacion.cali.gov.co/dapweb/index.asp>

35 <http://planeacion.cali.gov.co/dapweb/index.asp>

## 5.2. ENTORNO DEMOGRAFICO

### 5.2.1 Población

Proyecciones por el método de los componentes a nivel Nacional y Departamental por sexo y edad del período 2005-2020. Estas proyecciones fueron realizadas tomando como base los resultados ajustados de población del Censo 2005 y la conciliación censal 1985 - 2005; así como los análisis sobre el comportamiento de las variables determinantes de la evolución demográfica, las hipótesis y algunos comentarios sobre sus resultados.

Un factor que tiene alta incidencia sobre las estructuras de la población censal es la problemática de la declaración de la edad de las personas. El siguiente cuadro presenta los valores de los diferentes índices para los últimos cinco censos, que son utilizados con mayor frecuencia para este tipo de evaluación y, de acuerdo con la tabla de clasificación definida por Naciones Unidas, se tiene que los datos de edad son “muy precisos”<sup>24</sup> en el Censo 2005.

Departamentos	Años			
	2005	2010	2015	2020
	Hombres			
NACIONAL	21.169.835	22.466.611	23.811.924	25.155.094
Antioquia	2.778.262	2.963.611	3.156.715	3.347.743
Atlántico	1.066.144	1.141.715	1.216.619	1.287.557
Bogotá, D.C.	3.285.708	3.548.713	3.810.013	4.064.669
Bolívar	938.190	989.767	1.049.452	1.110.899
Boyacá	625.772	633.692	639.798	646.353
Caldas	474.672	479.046	483.627	488.027
Caquetá	213.188	225.831	239.766	254.102
Cauca	642.415	668.278	698.919	728.549
Cesar	450.940	482.595	514.181	544.740
Córdoba	737.128	794.405	857.613	921.161
Cundinamarca	1.139.717	1.236.579	1.337.174	1.439.218
Chocó	224.737	237.110	250.231	263.997
Huila	508.068	543.874	579.894	615.199
La Guajira	337.371	405.265	474.562	542.195
Magdalena	579.115	606.352	637.027	671.444
Meta	395.460	437.470	481.081	525.615
Nariño	771.908	822.423	875.966	930.294
Norte de Santander	617.250	643.840	672.388	700.814
Quindío	262.256	269.742	277.712	285.787
Risaralda	438.368	450.909	463.745	476.409
Santander	965.985	992.983	1.019.266	1.044.181
Sucre	390.984	410.864	431.833	453.592
Tolima	688.769	697.461	705.531	712.238
Valle del Cauca	2.022.815	2.126.737	2.236.636	2.350.433

**Figura 13: Proyecciones de población total sexo, según departamentos**

**Fuente:** DANE

### **5.2.2 Educación**

La situación educativa se caracteriza por el déficit de cupos escolares, los niveles de deserción del sistema educativo, el nivel de necesidades básicas insatisfechas de las familias atendidas por el sistema escolar y la calidad educativa, aspectos que precisan declarar la emergencia educativa, de grandes proporciones en la ciudad. En el 2003, 80.183 niños de 520.447 en edad escolar (5 – 17 años) se quedaron por fuera del sistema educativo. Las tasas de escolaridad bruta en el nivel preescolar corresponde al 38.66%, en primaria al 84.55% y en secundaria y media 80.05%, lo que arroja en promedio una tasa municipal de escolaridad bruta del 84.59%. La información disponible muestra que la calidad de la educación básica y media ofrecida en las instituciones educativas oficiales es deficiente. A pesar del esfuerzo ha aumentado la brecha entre la educación oficial y la no oficial. Los resultados de las pruebas censales muestran un deterioro en la calidad de la educación básica y las del Icfes en la educación media. Aunque, la Secretaria de Educación ha avanzado en ajustes a su estructura y planta de personal, aún persisten problemas en la comunicación, documentación de procesos, carencia de manuales de procesos y procedimientos y debilidades en el sistema de información. Las instituciones educativas muestran evidencias de poca capacidad de gestión administrativa y pedagógica lo cual se refleja en bajos resultados en cobertura y calidad. Por otra parte, el sistema educativo no responde a las necesidades empresariales y del desarrollo económico de la ciudad, así como a las demandas de los niveles de productividad y competitividad de los mercados, tanto nacional, como internacional.

Por último, el mundo actual y concretamente el municipio requiere personas que vivan de acuerdo a una escala de valores que las lleve a crecer permanentemente como ser humano. Convivir pacíficamente respetando y reconociendo a los demás, como agentes sociales y cuidar su entorno físico y cultural como una fuente irremplazable de riqueza y de vida. En esencia se requiere fortalecer el concepto integral de ciudadano.

Es necesario hacer énfasis en la construcción de ventajas competitivas, mediante la orientación hacia mercados segmentados y al mejoramiento continuo de tecnología y economías de escala y así poder generar verdaderas oportunidades laborales, para evitar que el egresar del sistema educativo se convierta en generador de insatisfacción o rechazo.

Se hace necesario igualmente, que desde todos los frentes de la ciudad, incluidos sectores políticos, administrativos, de empresarios, la academia, representantes de la comunidad y ciudadanos en general, se ejerza positiva presión sobre los actores constitucionales tales como Senado y Cámara, Ministerios de Educación y de Hacienda, Planeación Nacional y Medios de comunicación, así como las representaciones territoriales de los mismos a nivel Departamental y Municipal, para que sea conocida la realidad de la ciudad que hoy está inmersa en un mar de problemas, necesidades y pobres resultados en el campo social. Si todos contribuimos a este propósito, podemos esperar un inicio de la recuperación de un sector que impacta todos los sectores sociales y económicos de nuestra ciudad. La Educación.<sup>36</sup>

### **5.3. ENTORNO CULTURAL**

#### **5.3.1. Características de Cali**

Santiago de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca, tercera ciudad de la República de Colombia, ha sido testigo de 477 años de historia. Ciudad ofrece al visitante lugares de interés, monumentos históricos y arquitectónicos, plazas, parques y museos, iglesias, es el epicentro de Colombia sobre el Pacífico.

Su gente es cálida, alegre y amable, quienes reciben con gran afecto y sencillez a sus visitantes, se convierte en el mayor atractivo de esta ciudad cosmopolita, de imagen nacional e internacional.

---

<sup>36</sup> <http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/planeacion/rendicion/educacion.pdf>

Los días soleados se complementan con la agradable brisa que de la cordillera por los Farallones refresca las tardes caleñas. No obstante, los alrededores naturales que tiene la ciudad, permiten en pocos minutos disfrutar de ambientes campestres con clima templado.

Los ríos y quebradas que circundan la ciudad son un atractivo para que el turista disfrute su permanencia. Igualmente cuenta con una completa infraestructura deportiva y recreativa, lo que la hace modelo a nivel mundial en el campo de la recreación popular.

A orillas del río Cali y sus alrededores encontrará el turista edificios y monumentos que constituyen el patrimonio histórico de la ciudad. Sus museos y teatros también guardan la tradición y crecen en sus vegas.

Santiago de Cali es además una ciudad empresarial cuya infraestructura ofrece todas las facilidades para las reuniones de negocios, el alojamiento, las compras, la gastronomía y la diversión. La actividad cultural y artística permanente tiene su máxima expresión cada dos años en el Festival de Arte y se complementa cada diciembre con la programación de la Feria de Cali.

La Sultana del Valle cuenta con una bella arquitectura urbana punto de convergencia entre las realizaciones contemporáneas y los barrios tradicionales en donde se conservan museos, iglesias y teatros declarados hoy monumentos nacionales. Estos valores arquitectónicos cuentan con el más bello marco natural formado por los cerros de Cristo Rey y las Tres Cruces y la colina de San Antonio. Santiago de Cali, la sucursal del cielo, se convierte así en el lugar ideal para visitar.<sup>37</sup>

En la noche, con su fresca brisa, Cali abre las puertas a la alegría contagiosa de sus centros nocturnos, donde la salsa se baila con la mayor de las destrezas. La salsa prevalece en Cali como ritmo musical característico de la ciudad y como uno de los patrimonios culturales y económicos más importantes de la misma, conservando el título de “capital mundial de la salsa”.

---

37 [http://www.cali.gov.co/cultura/publicaciones/nuestra\\_historia\\_santiago\\_de\\_cali\\_tiene\\_477\\_aos\\_pub](http://www.cali.gov.co/cultura/publicaciones/nuestra_historia_santiago_de_cali_tiene_477_aos_pub)

### **5.3.2. Estilo de vida**

La gente de Cali es alegre, amable, cálida, rumbera, des complicada, solidaria, quienes reciben con gran afecto y sencillez a sus visitantes, convirtiéndose en el mayor atractivo de la ciudad.

Los caleños viven en función de sus parques y sus calles, que son una permanente invitación a pasear o a sentarse en la banca de algún parque, alrededor del río, o en la terraza de uno de sus tantos cafés al aire libre, y quedarse horas enteras mirando pasar la gente. El espíritu rumbero de los caleños merece mención aparte.<sup>38</sup> Don de la salsa Para los caleños, no es solo una expresión cultural sino todo un estilo de vida. La salsa caleña es un baile y un lenguaje a la vez; es un saber del cuerpo que se aprendió de manera espontánea, intuitiva y práctica en un entorno sociocultural antes que de manera formal y escolarizada.

## **5.4 ENTORNO POLITICO**

### **5.4.1 Proceso de paz**

El Proceso de Paz en Colombia, se resume en conversaciones y diálogos de paz entre el gobierno nacional y los grupos revolucionarios con miras a acabar el conflicto armado en Colombia. El proceso de paz comienza desde la presidencia de Belisario Betancur con los acercamientos con grupos insurgentes, llevando a que la guerrilla del M-19 se desmovilizará en 1989. El proceso de Paz luego se reanudó en la presidencia de Andrés Pastrana, donde el gobierno adelanto diálogos de paz con las FARC en San Vicente del Caguán, durante la fallida zona de despeje. Durante la presidencia de Juan Manuel Santos, se reinicia el proceso de paz en Colombia, el cual comienza con los diálogos de paz realizados Oslo<sup>39</sup> El diálogo de paz entre el gobierno del presidente colombiano Juan Manuel Santos y la guerrilla comunista FARC arrancó en el Palacio de Convenciones de La

---

<sup>38</sup> <http://www.colarte.com/colarte/conspintores.asp?idartista=7186>

<sup>39</sup> <http://www.eltiempo.com/noticias/proceso-de-paz>

Habana el 19 de noviembre de 2012, un mes después de su instalación protocolaria en Oslo.

En este primer año, se consensuaron los dos primeros puntos de la agenda, desarrollo rural y participación política, considerados como los más difíciles. Resta por debatir: drogas ilícitas, reparación a las víctimas, y abandono de las armas.

Estas son las principales fechas de las conversaciones que tienen como países garantes a Cuba y Noruega, y como acompañantes a Venezuela y Chile:

**Enero 20:** FARC retoma sus acciones militares, al cabo de dos meses de tregua.

**Abril 9:** Manifestación por la paz en Bogotá. Acuden unas 150.000 personas.

**Mayo 13:** El Papa Francisco recibe a Santos en el Vaticano y le pide "perseverar en la búsqueda de la paz".

**Mayo 26:** Se anuncia acuerdo sobre el desarrollo agrario, primer punto de la agenda y origen en la formación de la guerrilla en los años 1960.

**Julio 25:** Santos reconoce responsabilidad del Estado en violación a los derechos humanos.

**Agosto 12:** El secretario de Estado estadounidense, John Kerry, respalda el proceso de paz en Bogotá.

**Agosto 20:** FARC admite su cuota de responsabilidad por las víctimas del conflicto. "Sin duda, también ha habido crudeza y dolor provocados desde nuestras filas", dijo el comandante y delegado Pablo Catatumbo.

**Agosto 28:** Corte Constitucional de Colombia avala el marco jurídico para la paz, legislación que permitiría la participación política a los guerrilleros que abandonen las armas así como la suspensión en el cumplimiento de penas.

**Octubre 27:** FARC entrega al ex marine Kevin Scott Sutay, capturado cuatro meses antes, a una misión humanitaria.

**Noviembre 6:** Gobierno colombiano y FARC anuncian consenso sobre la participación política de la guerrilla. Santos asegura que no se interrumpirá el diálogo durante la campaña electoral para los comicios legislativos y presidenciales de 2014. "Sería irresponsable romper o hacer una pausa cuando estamos logrando avances reales", dijo.

**Noviembre 12:** El gobierno denuncia un plan de una columna de las FARC para atacar contra el ex presidente Álvaro Uribe. El jefe de la delegación gubernamental, Humberto de la Calle, dice que si se llevara a cabo el atentado, ello "destruiría la viabilidad del proceso de paz".

**Noviembre 19:** Instalación de diálogos en la Habana. En señal de buena voluntad, las FARC decretan un cese el fuego unilateral en Colombia por dos meses.

No se duda sobre los beneficios de un proceso de paz para cualquier país, sobre todo para uno como Colombia que ha estado en guerra por más de 50 años.

Cualquier negociación de paz deber ser positiva para el bienestar de la economía de la nación y de su sociedad en general, en la medida en que todas las partes cuenten con una verdadera voluntad de cambio.

Los efectos económicos en Colombia, se deben analizar por sectores; para el sector agropecuario ha sido contraproducente, ya que ha propiciado un ambiente de inseguridad y zozobra que no se veían hace varios años, para los sectores industrial, comercial y de servicios, lo positivo radica en la generación de nuevas expectativas por parte de algunos agentes nacionales e internacionales, lo que podría mejorar el clima de inversión. Lo negativo está en la inseguridad jurídica que se desestimula la creación de nuevas empresas y despegue de nuevos

proyectos, sencillamente porque la historia ha evidenciado resultados estériles que han arrojado los procesos similares.<sup>40</sup>

#### **5.4.2 Deterioro de la imagen del congreso**

El Congreso, el sistema judicial, las altas cortes y el Gobierno Nacional encarnan los tres poderes públicos en el país y los tres, unos más que otros, cargan auestas con una imagen negativa entre los colombianos. Así lo registra la encuesta Gallup, en su última medición, en la que queda claro que las ramas del poder en el país no pasan por su mejor momento frente al juicio ciudadano.

Según Gallup Colombia Ltda, con respecto al escalafón con la imagen desfavorable, la encuesta revela la percepción negativa. Los partidos políticos son los que ocupan el segundo lugar con un 65,9%, seguido por el sistema judicial colombiano con un 60,5% y muy cerca de este, se ubica el Congreso de la República con 60,4%.

El problema de imagen tiene mucho que ver con la exposición constante en la prensa de los casos de corrupción y los escándalos en su gestión. Entre los muchos vicios que históricamente han afectado la imagen del Congreso de la República, el turismo parlamentario es quizás el que más genera queja en la opinión pública.<sup>41</sup>

Las investigaciones contra 64 congresistas por sus presuntos vínculos con grupos paramilitares, lesionaron la imagen del Congreso de la República, a tal punto que en la encuesta Gallup Colombia, 54 de cada 100 colombianos descalifican esta institución y solo 32 la ven con buenos ojos.

El Congreso como institución nunca ha sido la mejor calificada por la ciudadanía. En contados episodios su imagen favorable ha estado por encima de la negativa. Esos períodos positivos ocurrieron entre abril y septiembre de 2006 (que coincidió con la elección del Legislativo y su posesión) y entre enero y marzo de este año.

---

40 <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/valoracion-empresas/proceso-paz>

41 <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/turismo-parlamentario-vicio-afecta-imagen-congreso>

El Legislativo se ha movido en la impopularidad, alcanzando su pico más alto en mayo de 2000, cuando 76 de cada 100 colombianos lo desaprobaban. Su mejor calificación en imagen positiva, en el histórico, la alcanzó en junio de 2006, con un 54 por ciento. Esa mala imagen del Congreso, más allá de la coyuntura actual, tiene que ver con el escaso protagonismo que tiene el Legislativo en el desarrollo de iniciativas que contribuyan a un mejor bienestar de los colombianos.<sup>42</sup>

#### **5.4.3 Programas del gobierno**

Los últimos reportes de programas de gobierno que se publicaron durante el debate a la política pública de seguridad ciudadana que se llevó a cabo entre Concejo Municipal, el secretario de Gobierno de Cali, Carlos Holguín Molina, resaltó que a pesar de los homicidios en Cali, la seguridad ha mejorado.  
30/10/2013

Así lo demuestra la encuesta de victimización del Dane, al registrar que un 16 % menos de la población caleña fue víctima de delitos como hurto residencias, a personas, hurto a vehículos, extorsión, riñas y peleas.

“El año anterior, de cada 100 personas 25 habían sido víctimas de algún hecho delictivo en Cali. Este año ha bajado a 18, lo que en términos porcentuales es una disminución del 16 %, estamos hablando de cerca de 46.000 personas menos víctimas de algún delito, en comparación con el año anterior”, aseguró el Secretario.

Holguín Molina resaltó que resultados como la disminución en hurto a vehículos, a motocicletas, a comercio y residencias, que nos ubica por debajo de la media nacional de las 20 ciudades encuestadas por el Dane, se da gracias a varias acciones adelantadas por la Administración Municipal.

“A comienzos de este año aumentamos el pie de fuerza en la ciudad en 820 policías; se incrementó el número de los cuadrantes a 330. Así mismo, hace un

---

<sup>42</sup> <http://m.eltiempo.com/politica/nueva-encuesta-ratifica-que-reforma-afect-imagen-de-los-tres-poderes/11980608>

mes entregamos recursos para movilidad y comunicaciones por \$10.000, consistente en 250 motos adicionales, 20 vehículos y radios de comunicación”, manifestó el titular de la cartera de Gobierno.

Por otro lado, el Secretario de Gobierno dijo que dentro de las estrategias también se han iluminado más de 120 parques y zonas verdes con el fin de que los caleños vuelvan a apropiarse de ellos, y disminuir los hurtos y consumo de sustancias psicoactivas.

De igual forma, se instalaron 160 cámaras de video y vigilancia en sitios considerados como críticos por la inseguridad en toda la ciudad, como herramienta para poder identificar a los delincuentes y contrarrestar las acciones delictivas.

En cuanto a los homicidios, el Secretario de Gobierno dijo que este año el incremento se debe principalmente a enfrentamientos de bandas criminales por el dominio del micro tráfico en la ciudad.

“Es de aclarar que el promedio del incremento en el primer semestre de este año, antes de dar inicio a las intervenciones especiales con la policía, fue del 20 % mensual. En este segundo semestre el incremento ha disminuido a un 7 %. Estamos empezando a ver los resultados de las acciones de intervención frente a un tema muy complejo que se presentó desde finales del 2012 y comienzos del 2013, con el enfrentamiento de estas bandas criminales”, aseguró Holguín Molina.

En este sentido, anunció una nueva estrategia junto con la Policía que desde ya se está implementado y que consiste en hacer un análisis profundo de la situación de inseguridad y de homicidios en las comunas más críticas de la ciudad, para emprender acciones de inteligencia que conduzcan a la desarticulación de los grupos delincuenciales.

Holguín Molina dijo que las medidas para disminuir los delitos y homicidios se complementan con programas sociales con jóvenes en alto riesgo, para desactivar factores que facilitan el reclutamiento de jóvenes por parte de bandas criminales.

Para ello, dijo, se han creado los llamados ‘colectivos’ en las comunas 13, 14, 16 (colectivo de oriente), en las comunas 18 y 20 (colectivo de ladera) y la comuna 6 (colectivo norte), por un valor de \$1000 millones.

El Secretario de Gobierno reconoce las dificultades que se han presentado con los recursos provenientes de la Contribución Especial para la seguridad de la ciudad, pues el recaudo de la contratación que el Municipio hace por obras civiles ha estado por debajo de lo proyectado en estos dos años.

“Esta situación se ha podido suplir de alguna manera con los recursos de cofinanciación que hemos logrado con la Nación. En este sentido, gracias a las gestiones adelantadas junto el señor Alcalde de Cali, hemos conseguido \$26.000 millones, exclusivamente para la policía, aparte de los recursos propios del Municipio y de la fuente de Contribución Especial”, aseguró Holguín Molina.<sup>43</sup>

## **5.5 ENTORNO SOCIAL**

### **5.5.1 Vivienda**

En la ciudad de Santiago de Cali, sobre la base de 554.918 hogares, se estima que el 50.7% habitan en vivienda propia, mientras el 42.2% pagan un arriendo o subarriendan una vivienda. El 0.9% no tienen ningún título de su vivienda. En el área urbana la situación es similar, siendo el 50.6% de los hogares que habitan en su propia vivienda. Para la zona rural, este porcentaje es superior en casi un 10%;

---

<sup>43</sup>  
[http://www.cali.gov.co/publicaciones/secretario\\_de\\_gobierno\\_present\\_informe\\_ante\\_el\\_concejo\\_para\\_mejorar\\_la\\_seguridad\\_en\\_cali\\_pu](http://www.cali.gov.co/publicaciones/secretario_de_gobierno_present_informe_ante_el_concejo_para_mejorar_la_seguridad_en_cali_pu)  
b

mientras la tendencia del arriendo o subarriendo pierde importancia, ganándola la tenencia por posesión sin título y otra situación con referencia a la zona urbana.<sup>44</sup>

### **5.5.1 Inseguridad**

La ciudad de Cali a pesar del trabajo que realiza el gobierno nacional en conjunto con el gobierno e instituciones locales Cali sigue siendo una de las urbes más violentas del mundo, ocupando en 2010 el deshonroso lugar número doce entre las capitales mundiales del homicidio. Sus tasas de incidentes violentos son absolutamente inaceptables. En 2011, en la ciudad se reportaron 1.845 homicidios comunes, 346 homicidios en accidentes de tránsito, 3.861 lesiones comunes, 3.170 lesiones accidentes de tránsito, 6.526 hurtos a personas y 1.822 hurtos a vehículos, generando costos sociales y económicos devastadores para la ciudad. Los homicidios se han incrementado en los últimos años, llegando a una tasa de 81 por cada 100 mil habitantes, muy por encima de la media en Colombia que es de 34 y de la de Bogotá que es de 23.<sup>45</sup>

### **5.5.2 Malla vial y espacio público**

Los problemas de Cali en materia de movilidad y transporte son serios, los estudios de la Secretaría de Tránsito de Cali muestran que en Cali Diariamente se mueven por la ciudad más de 500 mil automotores a través de 2.000 kilómetros de vías urbanas, la gran mayoría en regular o mal estado. Cada año se matriculan unos 38 mil vehículos en la ciudad, lo que eleva el parque actual de carros particulares a 300 mil, lo mismo que unas 250 mil motocicletas. Además, el 59 por ciento de los cruces semaforizados presentan un estado de saturación que los tiene a punto de colapsar.<sup>46</sup>

Dentro del espacio público hay puntos que les falta atención o mejoría

- Crítica la malla vial, el 90% está en mal o regular estado.

---

44 <http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/vivienda/camacoldef123.pdf>

45 <http://www.icesi.edu.co/blogs/comuna22/files/2012/03/Primera-Versi%C3%B3n-Plan-de-Desarrollo-2012-2015.pdf>

46 [http://www.infraestructura.org.co/historial/noticia9\\_052807.php](http://www.infraestructura.org.co/historial/noticia9_052807.php)

- Insuficiencia, deterioro y falta de mantenimiento del alumbrado publico
- Deterioro de los elementos de juego públicos, incluyendo falta de mantenimiento y aseo
- El estado de los andenes y separadores es calificado de deficiente, motivado por su estado físico y la insuficiencia en la existencia de los mismos.<sup>47</sup>

## **5.6 ENTORNO LEGAL**

### **5.6.1 La constitución política**

Dentro del proyecto del transporte integrado MIO se presentaron condiciones en las que necesariamente existiría un desplazamiento obligatorio que en este caso se e presentará para las personas que residen en los predios que se requerirán para la construcción y mejoramiento de las obras de infraestructura, así como para las actividades económicas que allí se desarrollan, de esta forma y para efectos de proteger al ciudadano existen normas constitucionales que se deben aplicar.

#### **Normas relacionadas con la adquisición de predios.**

**Art.1.** “Colombia es un Estado Social de Derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.” Cuando el artículo 1º de la Constitución Política dice que Colombia es un Estado Social de Derecho, está afirmando que existe una obligación para el Estado de buscar la justicia social en cada una de sus actuaciones, de tal manera que los asociados no vean vulnerados sus derechos por actos generados por la administración. De esta manera resulta acorde con el

---

<sup>47</sup> <http://calicomovamos.org.co/calicomovamos/>

artículo 2 de la Carta, el cual hace referencia a que son fines esenciales del estado: “servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la constitución”.  
C- 153-94

**Art. 58.** “Se garantiza la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles”

La propiedad tiene una función social que implica obligaciones. Como tal le es inherente una función ecológica”

Por motivos de utilidad pública o de interés social definidos por el legislador, podrá haber expropiación mediante sentencia judicial e indemnización previa”

La Constitución garantiza la propiedad privada como norma general y permite la expropiación como una excepción, únicamente por motivos de utilidad pública e interés social, previo el reconocimiento de una indemnización por los perjuicios ocasionados, la cual se fijará consultando los intereses de la comunidad y del afectado e invocando razones de justicia y equidad. En dichos procedimientos, se deben tener en cuenta, no sólo las garantías constitucionales básicas referidas al derecho a la vida, a la integridad y al derecho de defensa, sino también la necesidad de actuar, por parte del Estado, dando respuestas eficaces y permitiendo el desarrollo de los derechos prestacionales, entre los cuales el derecho a la vivienda, en condiciones de dignidad es uno de los más importantes (C-153- 94).

### **Normas Relacionadas Con El Reasentamiento De Población**

**Art. 1** “ Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo, y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general”.

Las bases de esta nueva definición de Estado han sido desarrolladas por la Jurisprudencia Constitucional e indican, en primer lugar, el respeto y garantía de los derechos constitucionales, en especial, el desarrollo y eficacia de los derechos económicos, sociales, culturales y colectivos; en segundo lugar, la participación democrática en la función pública y la atención especial que el Estado debe prestar a la solución de las necesidades de los asociados, buscando su bienestar y calidad de vida.

**Art. 2** “Las autoridades de la República están constituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades y para asegurar en cumplimiento de los deberes sociales del estado y de los particulares.”

**Art. 5** “El Estado reconoce, sin discriminación alguna, la primacía de los derechos inalienables de la persona y ampara a la familia como institución básica de la sociedad”.

**Art. 90.** “El Estado responderá patrimonialmente por los daños antijurídicos que le sea imputables, causados por la acción u omisión de las autoridades públicas...”

**Art. 287** “Las entidades territoriales gozan de autonomía para la gestión de sus intereses, y dentro de los límites de la Constitución y la Ley”

**Art. 42, 43, 44, 46, 51, 58, 79,80.** Los cuales consagran los derechos sociales, económicos y culturales. El derecho a la vivienda se debe reconocer en condiciones de dignidad, es decir en condiciones materiales y espirituales de existencia que permitan vivir con calidad y tener un espacio para el libre desarrollo de la personalidad (sent. C-575/92. Art. 51 Constitución Nacional).<sup>48</sup>

---

48 <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=4320>

## 5.6.2 Legislación laboral

Definida como el conjunto de normas que regulan una Nación, emitidas por la voluntad soberana de ésta en la forma prevista en su Constitución Nacional, ya sea a través de la rama legislativa, a través de sus cámaras, o excepcionalmente de la rama ejecutiva o judicial. El carácter general de la legislación es mandar, prohibir, permitir o castigar.<sup>6</sup>

La legislación laboral en Colombia se encuentra contenida en el Código Sustantivo del Trabajo, aprobado el 5 de agosto de 1959, y reformado en varias ocasiones. Las últimas realizadas en el marco de la internacionalización de la economía o globalización lo transformaron sustancialmente. Específicamente las denominadas reformas laborales contenidas en la Ley 50 de 1990.

Las reformas realizadas se fundamentan en el marco de las relaciones obrero-patronales que permiten agrupar las reformas así:

- **Salarios** y prestaciones sociales. Las modificaciones que se introdujeron al régimen de cesantías constituyen parte medular de la reforma laboral propugnada por la Ley 50 de 1990, se encuentran contenidas principalmente en los artículos 98 a 106. Ellas se refieren a la eliminación de la retroactividad para los nuevos trabajadores, vinculados a partir del 1º de enero de 1991; la renuncia “voluntaria” a ese derecho para los trabajadores antiguos, vinculados antes de la misma fecha; y la creación y reglamentación de los Fondos de Cesantías.
- **Estabilidad Laboral.** El Código Sustantivo del Trabajo anterior a 1990 prohibía los contratos de trabajo a término fijo inferiores a un año. El artículo 3 de la Ley 50 de 1991 elimina esta restricción al señalar simplemente que “su duración no puede ser superior a tres años”. Se abrió así una compuerta que facilitó el incremento del número de trabajadores con contrato a término fijo frente a aquellos vinculados a término indefinido. Además, como los contratos son renovables indefinidamente, en poco tiempo la inestabilidad del contrato a término fijo ha venido prevaleciendo,

favoreciendo la rotación de personal, los bajos salarios y la escasa sindicalización.

- **Jornada laboral.** Lo primero que hay que señalar es que la Ley 50 de 1990 establece en su artículo 20, la duración máxima legal de la jornada ordinaria de trabajo.
- **Derecho de asociación y negociación colectiva.** Los primeros artículos de la Segunda Parte de la Ley 50 de 1990, del 38 al 50, hacen referencia al derecho colectivo del trabajo y están orientados a actualizar la legislación colombiana en cuanto a lo dispuesto sobre el derecho de asociación en los convenios internacionales de la OIT que datan de 1948.<sup>4950</sup>

## 5.7 ENTORNO TECNOLÓGICO

### 5.7.1. Software especializado para el sector

El Gobierno nacional a través del ministerio de transporte exige que los sistemas de información de las empresas prestadoras del servicio público de transporte y conexos deben estar organizados y actualizados para que su presentación sea confiable<sup>7</sup>, adicional para su buen funcionamiento y ser competitivos deberán implementar software y aplicaciones necesarias para el desarrollo de su actividad en el caso del MIO utiliza el Sistema de Información Unificado de Respuesta (SIUR) es el componente tecnológico y operacional del SITM- MIO, es un sistema de información integrado por varios subsistemas: Recaudo, Control y Planificación de flota, Comunicaciones Ópticas, Comunicaciones Inalámbricas, Información y Atención al Usuario del MIO, Seguridad Física al cliente y a la infraestructura y el Sistema de Gestión y Control de la Operación.<sup>51</sup>

### 5.7.2. Telecomunicaciones, internet e informática

---

49 <http://revista.urepublicana.edu.co/wp-content/uploads/2012/06/3-GLOBALIZACION-DE-NESTOR.pdf>

50 <http://www.digitalware.com.co/normatividad.htm>

51 <http://www.sibrtonline.org/news/138/>

La industria de TICs incluye sectores como telecomunicaciones, internet y tecnologías de la información, entre otros. En las últimas décadas, con el surgimiento de nuevas tecnologías, esta industria ha cobrado gran importancia a nivel mundial gracias a su capacidad de transformar continuamente el entorno económico y social. Debido a que hacen más eficientes los procesos de intercambio de información, las TICs han mostrado tener un alto impacto en productividad e innovación, además de contribuir en otros temas como la reducción de la pobreza y la desigualdad. En Colombia, las TICs también se han convertido en una herramienta preponderante para el desenvolvimiento de la economía y la sociedad. Sin lugar a dudas, de esta industria depende en gran parte la eficiencia y la competitividad de otros sectores.<sup>52</sup>

En Colombia, el sector de las TIC se consolida como uno de los sectores de mayor crecimiento en la economía, destacándose la tendencia en crecimiento de la penetración de telefonía móvil en el país. La penetración de Internet a municipios (zona rural y urbana) tiene una dinámica en crecimiento, en particular el número de usuarios de Internet específicamente con banda ancha ha aumentado considerablemente pasando de 671.000 en 2002 a 11'372.211 usuarios en 2008. Sin embargo, en cuanto al número de conexiones por cada 100 habitantes, al finalizar el segundo trimestre del año 2013, el número total de suscriptores a Internet de Banda Ancha\* en Colombia es de 7.194.134, mientras los accesos a las demás conexiones a Internet (velocidad efectiva de bajada – Downstream 1.024 Kbps + Móvil 2G) alcanzan un total de 858.598 suscriptores para el mismo periodo.<sup>53</sup>

Colombia alcanzó un total 47.313.686 abonados en servicio de telefonía móvil al finalizar el segundo trimestre de 2013. De acuerdo con la cifra alcanzada a 30 de junio de 2013, en el país existen 100,4 abonados en servicio por cada 100 habitantes.

---

52 <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Impacto-de-las-Tecnolog%C3%ADas-de-la-Informaci%C3%B3n-y-las-Comunicaciones-TIC-Informe-Final-Andesco.pdf>

53 <http://www.mintic.gov.co/index.php/sector-tic>

Al término del segundo trimestre de 2013, el número total de conexiones a Internet en Colombia alcanzó los 8.052.732 suscriptores, lo que representa un incremento absoluto de 1.415.367 suscriptores con relación a la cifra alcanzada en el mismo trimestre de años anterior.

Al finalizar el segundo trimestre de 2013, el número total de conexiones fijas a Internet en Colombia alcanzaron los 4.296.558 suscriptores, lo que representa un incremento absoluto de 729.325 suscriptores con relación a la cifra presentada en el mismo periodo del año anterior.

Al término del segundo trimestre de 2013, el número total de suscriptores a Internet móvil es de 3.756.174, por su parte el número total de abonados a Internet móvil es de 15.264.450.

Al término del segundo trimestre de 2013, Colombia alcanzó un total de 6.360.845 suscriptores de Telefonía Pública Básica Conmutada TPBC, 21.976 suscriptores más que la cifra alcanzada al finalizar el primer trimestre de 2013 <sup>54</sup>

## **6. EL AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR EN CALI**

El ambiente competitivo como un todo refleja las elecciones estratégicas que se hicieron en el pasado y que se supone mantienen su competitividad en el futuro.

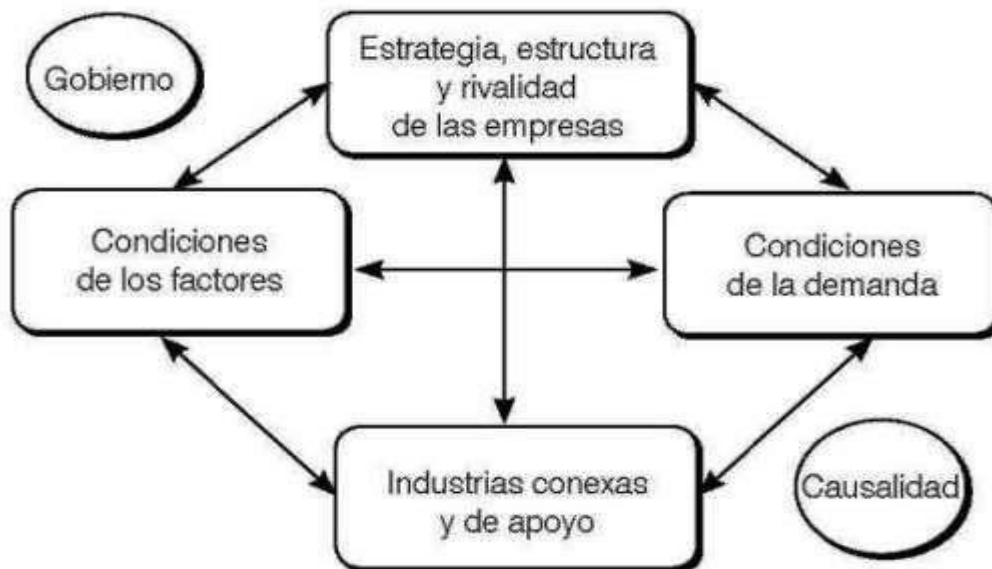
---

54 [http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-3853\\_archivo\\_pdf.pdf](http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-3853_archivo_pdf.pdf)

## 6.1 EL DIAMANTE COMPETITIVO.

La competitividad de un país, se puede definir como la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más baratos, que los de la competencia. Lo que hace prospero a un país es la capacidad de sus empresas para alcanzar elevados niveles de productividad, es decir la capacidad de usar con eficiencia y creatividad la mano de obra y los recursos naturales y el capital: el enfoque de Michel Porter dice que no importa tanto que y cuantos recursos se poseen, si no que se hace con los que se tiene.

Estos cuatro elementos sintetizan las fortalezas comunes a todas las naciones triunfadoras.



**Figura 14: Modelo del diamante de Porter**

**Fuente:** Michael E. Porter. "La ventaja competitiva de las naciones"

## **6.2 LOS FACTORES COMPETITIVOS**

### **6.2.1 Factores básicos y generales**

La competitividad del recurso humano. Cali se unió a Yumbo y Dagua para utilizar toda la plata de las regalías en un programa de conversión digital educativa. Es decir, que todos los jóvenes de los colegios entren en la era de la comunicación virtual para cerrar la brecha frente a los privados. Quienes no dominen la internet y esas nuevas tecnologías van a ser los analfabetos del futuro.

Hasta la fecha, la ejecución de las obras de infraestructura del SITM MIO ha generado 10.000 empleos directos y 30.000 empleos indirectos. Para la operación completa del SITM se tiene previsto que se necesitarán cerca de 5.285 personas entre operación de transporte, recaudo de tarifas, control de la operación y la vigilancia y aseo de las estaciones.<sup>55</sup>

El operador del SIUR integra tecnologías de varios proveedores para implementar sus funcionalidades. Entre esas tecnologías usa tarjetas inteligentes sin contacto, GPS (Sistema de Posicionamiento Global), redes de fibra óptica de alta velocidad, comunicaciones celulares y de radio troncalizada, cámaras de video de alta resolución, telefonía IP, aplicativos de gestión de seguridad, aplicativos especializados de recaudo y de gestión de flota, entre otras. La tecnología está presente en todos los elementos que conforman el SITM MIO: a bordo de los autobuses del Sistema, en las estaciones, en los patios y talleres, en los centros de control y en los centros de datos. Esta inversión supera los 70 millones de dólares en equipos y software de la más alta calidad y de última generación.<sup>56</sup>

### **6.2.2 Factores avanzados y especializados**

Su ubicación e importancia como capital del departamento del valle del cauca, una de las regiones más ricas de Colombia, le exige mejorar sus condiciones; Su

---

<sup>55</sup> <https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Conpes/3504.pdf>

<sup>56</sup> <http://www.sibrtonline.org/news/138/>

crecimiento y desarrollo implican un proceso de modernización para competir en términos de infraestructura y logística con otras ciudades del país.<sup>57</sup>

### **6.3 ENCADENAMIENTO DEL SECTOR**

Los encadenamientos productivos implican que un producto/insumo, proveniente de otro sector, tenga una transformación productiva que le permita cumplir condiciones requerida por los mercados de destinos.

Los encadenamientos productivos consisten en un conjunto de empresas que deciden interactuar de forma especial entre sí para aumentar sus niveles de competitividad.

Implican continuidad en el tiempo, transparencia, dinamismo, investigación y desarrollo. Donde se busca mayor eficiencia colectiva, mayor competitividad sectorial, nuevos mercados internacionales y con todo esto ventajas competitivas locales, existencia de una infraestructura Institucional diversificada, identidad y confianza empresarial.

### **6.4 DEMANDA**

La demanda de transporte público es la disposición a pagar que tiene los consumidores por hacer uso de una determinada infraestructura o servicio de transporte. Es la disposición que estos tienen para pagar dichos servicios. Es el número de pasajeros que desean o están utilizando o demandando el servicio a diferentes precios o tarifas entre un sitio de origen y destino.

---

<sup>57</sup> <http://www.metrocali.gov.co/cms/filosofia-empresarial/>

#### **6.4.1 Factores determinantes de la competitividad<sup>58</sup>**

Los factores determinantes de la competitividad de una nación forman una suerte de sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, y que funciona como un todo.

- La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.
- La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades
- La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.
- Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

#### **6.4.2 Condiciones de la demanda**

Una demanda local sofisticada, representa un poderoso incentivo para desarrollar una posición sólida internacionalmente. Esto estimula a las empresas a introducir nuevos productos al mercado con mayor rapidez. Los compradores locales

---

<sup>58</sup> Michael Porter factores determinantes en la competitividad

pueden ayudar a las empresas a obtener ventajas si sus necesidades anticipan o prefiguran las tendencias de mercados globales. Es la calidad más que la cantidad de consumidores o clientes los que inducen ventajas competitivas en las regiones. Normalmente los mercados sofisticados permiten que las empresas identifiquen rápidamente las necesidades de sus compradores, y éstos, a su vez, brindan retroalimentación oportuna sobre la calidad del producto. La cuestión del volumen y dimensión de la demanda puede suplirse con exportaciones.

## **6.5 LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE URBANO EN CALI**

Aún persiste el conflicto, zozobra e interés divididos por parte de las empresas transportadores de pasajeros en la ciudad de Cali.

Por un lado el MIO atraviesa dificultades financieras, operativas e institucionales y por el otro las empresas Coomepal y Papagayo están prestando el servicio de paralelismo con 60 buses los cuáles están autorizados. Pero estas empresas tienen en circulación 190, el cual no cumple con lo pactado, por lo tanto seguirán con operativos hasta fin de años para terminar de sacar de circulación aquellas empresas que no están cumpliendo con las condiciones.<sup>59</sup>

La alcaldía se mantiene firme en su empeño de continuar con la chatarrización para que desaparezcan de la ciudad los buses, busetas y colectivos tradicionales y solo quede el MIO. "Estamos en la etapa de transición que algunos pensaron que nunca llegaría", dijo el alcalde, Rodrigo Guerrero, quien con esta iniciativa pondrá a la capital del Valle al nivel de cualquier ciudad europea en materia de transporte público.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> <http://www.occidente.co/protesta-genero-retrasos-en-el-mio/>

<sup>60</sup> <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12286905>

### 6.5.1 Capacidad y oferta:

En el primer trimestre de 2013, el parque automotor de transporte urbano de pasajeros que prestó efectivamente el servicio disminuyó 4,7% en comparación con el mismo período de 2012. Asimismo, en las 8 áreas metropolitanas y 15 ciudades analizadas, el número de pasajeros reportado por las empresas transportadoras disminuyó en 6,0%.

Variable	I Trim 2012	I Trim 2013 <sup>P</sup>	Variación Porcentual Anual
Promedio Mensual de Vehículos Afiliados	45.084	41.917	-7,0
Promedio Mensual de Vehículos en Servicio	39.249	37.402	-4,7
Total Pasajeros Transportados (Miles)	1.020.810	959.839	-6,0

Fuente: DANE

**Figura 15: Comportamiento del transporte, en 8 áreas metropolitanas y 15 ciudades – I trimestre (2012-2013)**

Fuente: DANE

Las estadísticas del área metropolitana de Cali, con relación al primer trimestre de 2012, el sistema MIO utilizó en promedio 693 vehículos lo que representó un incremento de 24,0% en el parque automotor. Asimismo, los pasajeros transportados en dicho sistema registraron un crecimiento de 19,5%.

El Sistema Integrado de Occidente (MIO) de la ciudad de Cali transportó en el período de análisis 34,5 millones de pasajeros, incluyendo buses troncales, padrones y alimentadores. Esto corresponde al 57,0% del total de pasajeros movilizados en el área metropolitana. Comparado con el primer trimestre del año anterior, los pasajeros transportados en el sistema masivo MIO presento un incremento de (19,5%).

Los modos de transporte urbano tradicional de pasajeros (buses, busetas y microbuses - colectivos) transportaron un total de 26,0 millones de usuarios, que equivale a 43,0% del total de usuarios de la ciudad. Con relación al primer

trimestre de 2012, el total de pasajeros transportados y el promedio mensual de vehículos en servicio disminuyeron 45,6% y 47,7% respectivamente.<sup>61</sup>

Después de las Estadísticas que brinda el DANE en el primer trimestre con respecto al transporte urbano de pasajeros se pasa a otro reporte de Noviembre 15 de 2013 donde se publica la noticia sobre el seguimiento a la implementación del Plan de Mejoramiento al Sistema Integrado de Transporte Masivo, MIO, por parte de la Superintendencia de Puertos y Transporte y la Personería Municipal de Cali, la cual insistieron a la Secretaría de Tránsito que debe presentar un plan de reducción de oferta del colectivo, compromiso que debió haberse cumplido desde el pasado 31 de octubre 2013, pero que a la fecha aún se desconoce. Reitera la necesidad de hacer debida planeación para la ejecución de todos los procedimientos administrativos necesarios para llevar a cabo con éxito y sin traumatismos, la reducción de oferta del antiguo sistema de colectivos. Los cuatro operadores del sistema, GIT Masivo, Blanco y Negro, Unimetro y ETM, respaldaron el llamado de los órganos de control, manifestando interés en conocer el cronograma. También analizaron diferentes frentes y problemáticas del sistema, y el aumento de la demanda de pasajeros del sistema.<sup>62</sup>

Los últimos apartes de noticias en Santiago de Cali, 31 de octubre de 2013 que afectan al servicios de transporte y falencias que presenta el masivo MIO desde lo financiero y lo funcional le podrían generar una crisis en el sistemas, además los Conpes preparados no lograron su cometido debido a las improvisaciones. Aunque “Luis Fernando Sandoval, Presidente de Metrocali, lamentó el pesimismo de algunos sectores, cuando lo que demanda el MIO son opciones para salir adelante. Sandoval indicó que sobre los juicios que se hacen a los Conpes, eso será producto de un análisis. “Pero es gracias a esos Conpes es que estamos aquí sentados y hay que seguir luchando por buscar recursos para el MIO. Mi invitación es luchar para que entre todos logremos sacar el proyecto adelante”, anotó. Las metas que tiene el MIO es la movilización de pasajeros. Sobre el tema,

---

<sup>61</sup> <http://www.occidente.co/plan-de-reduccion-de-oferta-del-mio-no-se-conoce-personeria/>

<sup>62</sup> [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/transporte/cp\\_trans\\_urbano\\_ltrim13.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/transporte/cp_trans_urbano_ltrim13.pdf)

indicó, los operadores dicen que no pueden cumplir la meta porque no está toda la infraestructura, pero buscan que la ciudad les reconozca el desequilibrio, en un negocio donde no fueron obligados a participar y fueron ellos quienes asumieron ese riesgo. Pero si uno le pregunta a los usuarios, dicen que es porque las rutas y frecuencias no se cumplen. “Esa si es una verdad. Pero en los negocios, son las compañías las que deben buscar el mercado, y los usuarios quieren ser movilizados pero los buses no llegan”; anoto el Presidente de Metrocali, para advertir que esa desatención lo cubren los piratas.”

Por lo tanto por se puede decir que aunque el DANE en su evaluación trimestral dice que el servicio o transporte de pasajeros aumento, las noticias dicen que el MIO aún no tiene la capacidad suficiente para cubrir toda la demanda de usuarios que tiene la ciudad. Además

Los SITM en Colombia atraviesan dificultades financieras, operativas e institucionales, la pérdida de demanda es un fenómeno constante en Colombia, ello dificulta la aplicación del principio de auto sostenibilidad de los sistemas y prestación de servicios irregulares de transporte. La oferta servicio público ha disminuido del por parte de los colectivos, buses, busetas por la disminución de estas en la calles, pero hay una oferta que está haciendo presencia y es la piratería que se lleva una jugosa parte de la torta de pasajeros que se mueven cada día en Cali. Se estima que el negocio informal mueve más de \$400 millones diarios. Hay ‘empresas’ ilegales constituidas para manejar el servicio. César Vergara, gerente del operador GIT, dice que con cuatro o cinco millones de pesos un pirata pone un carro a trabajar y se gana hasta cien mil pesos diarios sin mayores costos, mientras que el transportador formal está trabajando a pérdida asumiendo impuestos y altos costos de operación.

## **6.6 EL GOBIERNO**

### **6.6.1 Políticas públicas**

**Política para la población víctima del conflicto armado interno:** En 2011 con la promulgación de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, el Estado colombiano estableció medidas administrativas, judiciales, sociales, económicas, individuales y colectivas para atender, asistir y reparar integralmente a las víctimas de infracciones al Derecho Internacional Humanitario (DIH) o afectaciones graves y manifiestas a las normas internacionales sobre Derechos Humanos (DD. HH.), y con ello garantizar el goce efectivo de sus derechos.

**Política integral de desarrollo y protección social-Primera infancia:** Asegurar las condiciones que posibiliten el desarrollo infantil integral de los niños y niñas desde la primera infancia, es una estrategia para combatir la desigualdad y romper con las trampas de la pobreza. En esa etapa de la vida se establecen las bases para el fortalecimiento de capacidades, habilidades y potencialidades humanas, es allí donde los seres humanos inician la construcción de las relaciones consigo mismo, con las demás personas y con el entorno y, adicionalmente, gracias al mejoramiento de las condiciones de salud, educación y nutrición, entre otras, hacen que la inversión en este ciclo vital tenga la mayor tasa de retorno social y sea la más eficiente para la reducción de las inequidades sociales.

**Política integral de desarrollo y protección social-Niñez, adolescencia y Juventud;** La garantía de los derechos de los NNA se reviste de gran importancia en la medida en que se constituye en un factor determinante para el reconocimiento de ellos como sujetos de derechos, y como actores activos del desarrollo como condición fundamental para su existencia y ciudadanía. Así mismo, es fundamental otorgar atención a la juventud puesto que es el momento propicio para la integración social y la adquisición de valores y habilidades que les permita tener una vida adulta productiva.

**Política integral de desarrollo y protección social-Formación de capital Humano;** El Gobierno Nacional ha avanzado en materia educativa al desarrollar un sistema de educación incluyente, pertinente y de calidad, capaz de garantizar el desarrollo de competencias académicas y laborales dentro de la población y de contribuir así al desarrollo del país. En este sentido, se ha trabajado en cinco grandes ejes que consisten en: (i) ampliar la cobertura, (ii) promover la permanencia, (iii) mejorar la calidad de la educación en todos los niveles, (iv) educar con innovación y pertinencia y (v) cerrar las brechas de inequidad focalizando los esfuerzos en regiones con rezagos de cobertura. **Acceso y permanencia;** La ampliación de la oferta de manera focalizada y la promoción de programas que apoyen la permanencia en el sistema son elementos claves para generar mayores oportunidades educativas. Como primer paso para consolidar este tema, sobresale la auditoría realizada al 100% de las secretarías de educación de las Entidades Territoriales Certificadas (ETC) y la depuración del Sistema Integrado de Matrícula (SIMAT). Con esta labor se identificaron los escenarios reales de cobertura de una manera transparente y confiable, hecho que permitió definir estrategias pertinentes para avanzar hacia la ampliación de la oferta y hacer una asignación eficiente de recursos públicos.

**Calidad y pertinencia de la educación;** Mejorar la calidad educativa ha sido uno de los principales desafíos del Gobierno Nacional. Para avanzar en esta línea se han diseñado estrategias para cada uno de los actores del proceso, focalizándolas en zonas con niveles de aprendizaje inferiores y realizando evaluaciones permanentes al sistema educativo, para así identificar las oportunidades de mejora. A través del programa de *Transformación de la Calidad Educativa*, que incluye el *Plan de Apoyo al Mejoramiento*, se acompañaron 4.382 establecimientos educativos, con ello se ha conseguido una presencia en el 85% de los entes territoriales y beneficiado a 2.365.545 de estudiantes. Con estos resultados se superaron las metas fijadas para el cuatrienio. En el marco de este programa también se desarrolla un plan integral que comprende la entrega de textos escolares de lenguaje y matemáticas, así como la formación docente para

que mejoren sus competencias en estas mismas áreas. En lo corrido del periodo de gobierno, 36.289 educadores han recibido formación y acompañamiento por parte de 2.666 formadores y tutores del programa para el mejoramiento de sus prácticas de aula en lo referente a planeación de clases y didácticas de lenguaje y de matemáticas. Igualmente, han sido entregados 9.260.798 textos escolares y materiales didácticos.

**Acceso y calidad en salud - universal y sostenible;** El acceso a servicios de salud de alta calidad para todos los colombianos en igualdad de condiciones es la piedra angular del bienestar social. El Gobierno Nacional, a través del MinSalud ha trabajado para aumentar la cobertura y disminuir las inequidades frente a la prestación de servicios de salud. Unificación y universalización A diciembre de 2012 el SGSSS contaba con 44.917.299 de afiliados<sup>57</sup>, de los cuales 22.605.295 corresponden al Régimen Subsidiado y 19.957.672 al Régimen Contributivo, con lo que se alcanzó una cobertura global de 96,48%. En lo relacionado con la equidad de acceso a bienes y servicios de salud se tienen avances sin precedentes. En julio de 2012 se unificó el plan de beneficios, un año antes de lo previsto, lo que se traduce en una reducción de inequidades en el acceso a servicios de salud que mejora el bienestar de los 22,7 millones de colombianos afiliados al Régimen Subsidiado. Sostenibilidad financiera Para lograr la sostenibilidad financiera del sistema y aminorar el impacto negativo de los recobros (\$2,4 billones en 2010) por eventos No POS, en lo corrido del periodo de gobierno se ha recurrido a herramientas de carácter normativo para tener mayor control y fortalecer el sistema de previsión de los recobros. Dentro de estas herramientas se adoptaron medidas como: establecer el valor máximo para el pago de recobro de medicamentos con cargo a los recursos del Fondo de Solidaridad y Garantía (FOSYGA)<sup>60</sup>, se reformó el SGSSS. y se reguló el precio de los medicamentos incluidos en el POS<sup>62</sup>; medidas que implementadas en conjunto no solo detuvieron el crecimiento de este rubro sino que lograron una caída en los recobros de \$2,4 billones en 2010 a \$1,74 billones en 2012 (gráfico 3.8). Dentro de ellas, la principal fórmula para contener el escalamiento de los

recobros y desincentivar el detrimento de recursos ha sido la creación de una política farmacéutica (CONPES 155 de 2012) en la cual se estipula un mayor control a las patentes y se regulan los precios de 135 principios activos y más de 8.000 medicamentos. Medidas de liquidez para mejorar el flujo de recursos en el sistema Debido a que la demora en los pagos a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) genera traumatismos en la prestación de servicios de salud, en el presente gobierno se han ahondado esfuerzos para mejorar el tiempo y la oportunidad de los desembolsos a las IPS. A través del Decreto 971 de 2011 se implementó la figura de giro directo, que busca agilizar los desembolsos a las EPS e IPS; así se garantizan las condiciones de liquidez necesarias para su normal desempeño. A mayo de 2013 se han girado \$8,2 billones y se han reducido los tiempos que toman los giros de los recursos de la Nación en llegar a las IPS y EPS, al pasar de 97 días en 2010 a 5 días en 2011, cifra que se mantiene a mayo de 2013. La Ley 1608 de 2013, denominada Ley de Cuentas Maestras, posibilitó jurídicamente usar los saldos (estimados en \$1,1 billones) de las cuentas maestras del Régimen Subsidiado no ejecutados por los departamentos para el fortalecimiento de las IPS, mediante la inversión y pago de las atenciones no incluidas en el plan de beneficios. También permitió el uso de recursos de aportes patronales para: (i) el pago de servicios prestados a los más pobres que se encuentran fuera del sistema y (ii) el pago de servicios no incluidos en el plan de beneficios, dándoles prioridad a las deudas más antiguas. Calidad, inspección y vigilancia Entre las prioridades del MinSalud están: garantizar la prestación de servicios de salud de calidad, definida en términos de la experiencia de los usuarios al interactuar con el sistema, propender por el logro continuo de mejores resultados de salud pública y garantizar el manejo eficiente de los recursos en cada servicio prestado. En esta esfera se han logrado dos avances importantes en regulación que garantizan el derecho a la información y a la libre escogencia de los proveedores de servicios de salud. En primer lugar, el MinSalud y la Superintendencia Nacional de Salud, con base en la Sentencia T-760 de la Corte Constitucional y el Auto 260 de 2012, construyeron y publicaron el ranking de EPS que se niegan a autorizar Oportunamente los servicios de salud incluidos

en el POS. En segundo lugar se encuentra la exigencia a las EPS de cualquier régimen para que entreguen a sus afiliados la denominada “carta de desempeño de la entidad”, obligación establecida mediante el artículo 5 de la Resolución 4343 de 2012. Con base en los resultados de la carta de desempeño de la Entidad se genera un ranking para todas las EPS<sup>66</sup>, tomando como criterio los resultados en las siguientes dimensiones: (i) el respeto a los derechos<sup>67</sup>, (ii) evaluación por parte de los usuarios<sup>68</sup> y (iii) proceso y resultado de la atención en salud. Así es posible velar por el mejora- miento de la calidad del servicio a través de informes públicos que permitan por un lado a los usuarios migrar hacia los mejores prestadores, y por el otro, a los entes reguladores tener soportes para las alertas tempranas que les faciliten intervenir oportunamente.

**Salud pública, prevención y promoción;** En lo corrido del periodo de gobierno se ha trabajado en la promoción de la salud pública y prevención de la enfermedad a escala general en el país y la atención priorizada a los grupos poblacionales más vulnerables como los niños, las niñas y los adolescentes y las víctimas del conflicto. Se han promocionado hábitos de vida saludables como el *Plan A* y se han implementado planes de contingencia por parte del MinSalud para combatir epidemias originadas por la ola invernal de 2011. Así mismo, se expidió la Ley de Salud Mental (1616 de 2013) con la intención de garantizar el derecho a la salud mental con un enfoque diferencial priorizando a niños, niñas y adolescentes. Se garantizó la cobertura universal en vacunación (de forma gratuita) contra el virus del papiloma humano para niñas de cuarto grado en 2012 y luego se amplió hasta undécimo grado en 2013. También se logró disminuir la tasa de mortalidad ocasionada por enfermedad diarreica aguda, que decreció rápidamente al pasar de 4,8 a 2,3 muertes por cada 100.000 niños menores de 5 años, entre 2010 y 2012.

**Promoción de la cultura;** Con la intención de promover los hábitos de lectura a temprana edad, el Ministerio de Cultura (MinCultura) ha capacitado a mayo de 2013 un total de 2.256 formadores en temas de pedagogía para la primera infancia

y a 150 bibliotecarios en diseño de programas y actividades que incentiven y mejoren la lectura autónoma. A través del programa *Leer es mi cuento*, del *Plan Nacional de Lectura*, el MinCultura dotó 1.404 bibliotecas públicas, 2.614 centros de desarrollo infantil, 53.140 hogares ICBF y 437.000 familias vulnerables del país con más de 7,5 millones de libros, de los cuales 3.781.269 corresponden a libros para la primera infancia. Se han dotado 824 bibliotecas públicas municipales y casas de cultura con computadores 255 bibliotecas con conectividad a internet, *software* y *hardware* actualizado. Mediante convenios con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), se espera conectar cerca de 190 bibliotecas más en el segundo semestre de 2013, en el marco del *Programa Nacional de Fibra Óptica*. También se han capacitado 1.595 bibliotecarios y administradores de casa de cultura en nuevas tecnologías, con el programa *Computadores para Educar*, para incentivar a los usuarios en lectura, escritura e investigación de forma didáctica y entretenida. En materia de promoción En materia de promoción de la cultura se ha trabajado en cuatro frentes: (i) los apoyos y estímulos a proyectos culturales, (ii) el fortalecimiento de escuelas de música y laboratorios de artes visuales, (iii) la realización y participación de artistas en el programa *Salones de Artistas* y (iv) la formación de artistas y gestores culturales.

**Deporte y recreación;** El deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre son ejes articuladores de la política social del Gobierno Nacional. Con el objetivo de contrarrestar malos hábitos, que conllevan problemas de salud pública, el Gobierno Nacional diseñó tres líneas estratégicas: (i) el fomento de la actividad física y la recreación para atacar el sedentarismo, la obesidad y el consumo de drogas, (ii) el mejoramiento de la infraestructura deportiva del país, y (iii) la preparación de los deportistas nacionales con miras a lograr una participación destacada en las justas internacionales.

**Políticas diferenciadas para la inclusión social de Grupos étnicos:** El acceso de los grupos étnicos a los beneficios del desarrollo, así como al reconocimiento y

la protección de la diversidad étnica y cultural, se encuentra dentro de las prioridades del Gobierno Nacional. Por tal motivo, durante el cuatrienio se han aunado esfuerzos para alcanzar condiciones de igualdad efectiva en la protección de los derechos fundamentales de los grupos étnicos en el país y en la supervivencia de sus culturas.

**Políticas diferenciadas para la inclusión social de Género;** En el presente gobierno se han realizado avances importantes en la adopción de la perspectiva de género como enfoque en las políticas, programas y proyectos. Uno de los logros más importantes, es el lanzamiento en 2012 de la *Política Pública Nacional de Equidad de Género para las Mujeres*, en el marco de la cual, el Gobierno se comprometió a garantizar la igualdad de género y los derechos humanos integrales e interdependientes de las mujeres.

#### **Políticas diferenciadas para la inclusión social de Discapacidad**

Una sociedad con igualdad de oportunidades es capaz de incluir de manera efectiva a la población con discapacidad en todos los ámbitos de desarrollo del ser humano, brindando respuestas a sus necesidades particulares y ofreciendo un camino para el goce efectivo de sus derechos.

**Programas de seguridad: orden público;** La reconfiguración de la amenaza tradicional impulsó una nueva estrategia en materia de seguridad que ha permitido enfrentarla de manera exitosa. En virtud de lo anterior, se identificaron prioridades para combatir la violencia y el crimen, así como otros factores que alteran la seguridad y el orden público en el país. Si bien se han obtenido avances, aún existen retos en la materia y por ello el Gobierno ha intensificado durante el cuatrienio las acciones para cerrarle espacios a los GAML y a las Bandas Criminales (Bacrim). En cuanto a lucha contra la producción de narcóticos, de acuerdo con el Informe del Simci, se calcula que en 2011<sup>78</sup> en Colombia existían 64.000 hectáreas cultivadas con hoja coca frente a 62.000 hectáreas reportadas en 2010. Aunque el tráfico de drogas sigue siendo uno de los principales insumos

en la generación de violencia en el país, el Gobierno Nacional ha focalizado sus esfuerzos en la lucha contra la producción de drogas ilícitas, hasta el punto de haber erradicado 362.981 hectáreas de hoja de coca, 271.133 asperjadas y 91.848 manualmente en este cuatrienio.

**Programa de Seguridad y convivencia ciudadana;** El restablecimiento de las condiciones de seguridad y el fortalecimiento de la institucionalidad en Colombia tiene como uno de sus ejes principales el fortalecimiento de la seguridad y la convivencia ciudadana. Por lo anterior, el Gobierno Nacional ha generado nuevas herramientas para enfrentar el crimen y la violencia. En julio de 2012 se lanzó el *Plan Integral para la Seguridad del Ciudadano Corazón Verde*, que cuenta con 16 estrategias operativas que son resultado de una revisión estratégica y cuyo objetivo es contrarrestar los principales factores que alteran la seguridad pública y del ciudadano, a través de la neutralización de bandas especializadas en hurto a personas y la captura de violadores y homicidas, en particular aquellos que son reincidentes.

**Programa de Justicia;** Durante este cuatrienio el Gobierno Nacional viene implementado medidas conducentes al fortalecimiento del sistema judicial, entre estas se cuentan: el mejoramiento de la prestación del servicio, la reducción de la congestión judicial, la eliminación de barreras de acceso a la justicia y el desarrollo de una política criminal y penitenciaria coherente y eficaz. **Política criminal y penitenciaria;** En materia de política criminal y penitenciaria el Gobierno Nacional ha avanzado en la implementación de reformas políticas, administrativas e institucionales orientadas a solucionar los problemas carcelarios y penitenciarios existentes, enfocándose particularmente en mejorar el modelo de política criminal, reducir la tasa de hacinamiento, resocializar a los internos y ampliar y modernizar la infraestructura de los establecimientos de reclusión.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> <http://www.portafolio.co/economia/balance-del-gobierno-juan-manuel-santos>

**Programas De Vivienda:** La nueva ley de Vivienda de Interés Prioritario (VIP) es uno de los grandes logros de la administración del actual Presidente Juan Manuel Santos, esta permitirá la construcción, en una primera fase, de 100 mil viviendas para los más pobres de los pobres, que serán entregadas totalmente gratis a sus beneficiarios: hogares en condición de extrema pobreza, en situación de desplazamiento, afectados por la ola invernal o con necesidades básicas insatisfechas.

Para este novedoso programa, que cuenta con recursos por 4,2 billones de pesos, 475 municipios, de 30 departamentos del país, presentaron un total de 921 lotes. "A la fecha, se ha firmado un convenio con la ciudad de Medellín para la construcción de 10 mil viviendas y se ha dado apertura oficial a las subastas, que permitirán la selección de constructores, en los departamentos de Cesar, Valle, Atlántico, Bolívar y Santander, en los cuales se construirán 22 mil casas gratis en total".<sup>64</sup>

#### 6.6.2 Políticas del sector

La política nacional en materia de seguridad vial, está fijada por el Ministerio de Transporte a través de la Resolución No. 4101 del 28 de diciembre de 2004, por la cual se adopta el Plan Nacional de Seguridad Vial. En el ámbito territorial, las autoridades locales igualmente fijan políticas de seguridad vial en su jurisdicción de conformidad con lo establecido en el artículo 7 del Código Nacional de Tránsito, las autoridades de tránsito velarán por la seguridad de las personas y las cosas en la vía pública y privadas abiertas al público y sus funciones serán de carácter regulatorio y sancionatorio y sus acciones deben ser orientadas a la prevención y asistencia técnica y humana a los usuarios de las vías.<sup>65</sup>

De conformidad con el artículo 34 de la Ley 336 de 1993, las empresas de transporte están obligadas a vigilar y constatar que los conductores de sus equipos cuenten con su afiliación al sistema de seguridad social según lo previsto

---

<sup>64</sup> [https://sinergia.dnp.gov.co/sinergia/Documentos/Informe\\_Senor\\_Presidente\\_al\\_Congreso\\_de\\_la\\_Rep%C3%BAblica\\_2013.pdf](https://sinergia.dnp.gov.co/sinergia/Documentos/Informe_Senor_Presidente_al_Congreso_de_la_Rep%C3%BAblica_2013.pdf)

<sup>65</sup> <https://www.mintransporte.gov.co/loader.php?lServicio=FAQ&lFuncion=viewPreguntas&id=3>

en las disposiciones legales vigentes sobre la materia. Además los conductores deben ser contratados directamente por la empresa quien para todos los efectos será solidariamente responsable junto con el propietario del equipo, el trabajador es quien escoge la EPS a la cual se vincula y el patrón está obligado a afiliarlo.

Política del Gobierno Nacional para impulsar la implantación de sistemas integrados de transporte masivo –SITM– en las grandes ciudades del país y fortalecer la capacidad institucional para planear y gestionar el tráfico y transporte en las demás ciudades, con el propósito de incrementar su calidad de vida y productividad, e impulsar procesos integrales de desarrollo urbano, dentro de un marco de eficiencia fiscal que promueva nuevos espacios para la participación del sector privado en el desarrollo y operación del transporte urbano de pasajeros.<sup>66</sup>

**Políticas de movilidad o transporte sostenible** aquellas actuaciones del gobierno para facilitar el acceso de los ciudadanos al trabajo, al estudio, a los servicios y al ocio mediante diversos modos de transporte: a pie, en bicicleta, en vehículos ecológicos y en transporte público.

**Colombia tendrá una nueva política de movilidad urbana** el gobierno consideró que algunos de los sistemas de transporte masivos “se han quedado cortos frente a la necesidad de un modelo integral y sostenible”.<sup>67</sup>

## 7. EL AZAR Y LA INCERTIDUMBRE

La salida de buses de transporte urbano tradicional sigue avanzando entre caos, zozobra e incertidumbre, cada día que van entrando más rutas del sistema masivo MIO y empiezan a disminuir en las calles los buses tradicionales. Todo esto genera incertidumbre en los trabajadores de los buses tradicionales en los propietarios de los buses y en los caleños usuarios del MIO y de los buses que aun prestan servicio o paralelismo.

---

<sup>66</sup> Documento conpes 3260- Dic

<sup>67</sup> [http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2011/Octubre/Paginas/20111007\\_14.aspx](http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2011/Octubre/Paginas/20111007_14.aspx)



**Figura 16: Protesta de buses tradicional- Coomepal**

**Fuente:** [www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com)

Aunque las autoridades ya han decidido que el Masivo Integrado de Occidente, MIO, será el medio exclusivo de desplazamiento en Cali, los pequeños transportadores no renuncian a sus exigencias.

Cada vez que hay un anuncio o incumplimiento entre los transportadores de la ciudad y la alcaldía empieza en Cali una jornada de agitación e incertidumbre, caos, entre todos los anteriores mencionados y la ciudadanía en general. Javier Fernández, propietario de tres buses desvinculados y aún sin chatarrizar, sostuvo que “en estos momentos estamos en el limbo, nos eliminaron las rutas, nos cancelaron las tarjetas de operación y nos pararon los buses, pero los operadores no nos los compran como debe ser”.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/sin-fecha-definida-continua-salida-circulacion-buses-cali>

## **8. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR**

Estas cinco fuerzas son una herramienta para analizar el sector de transporte público de pasajeros en especial el transporte masivo MIO.

### **8.1 LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

Inicialmente se analiza a las motocicletas a pesar que no son un transporte público se han convertido en un competidor del MIO, debido a la fácil adquisición de quienes son usuarios del MIO. Hay 450 mil motos en Cali, la ciudad de América Latina con mayor número de motos, hay en circulación 340.000 de las cuales solo están registradas 81.000, es decir que hay más de 300.000 potenciales usuarios del sistema de transporte masivo que se pierden cada día, el cual significa que si estos están usando motos para transportarse le están quitando gran parte del mercado al MIO y por lo tanto este deja de ganar mucho dinero, teniendo en cuenta que una persona a diario puede tomar en promedio cuatro trayectos, lo que significa que 1,2 millones de tiquetes que dejarían de vender.

En Cali, las motos y el transporte individual son los grandes competidores de los sistemas de transporte masivo. O donde el espacio público se invade porque la infraestructura vial no se planificó pensando en que además de los buses articulados o alimentadores, las calles debían recibir cientos de miles de vehículos como las motocicletas.

Es lo que sucede en Cali, a una cuadra de la Plaza de Caicedo, donde los automotores circulan por los andenes supuestamente reservados a los peatones.

Nada cambiará, sin embargo, mientras el Estado fije políticas de transporte interesado más en promover el comercio y cobrar impuestos, sin pensar en la conveniencia de las ciudades. El caos permanecerá mientras continúe la laxitud con que se realizan trámites como la obtención del pase, que hoy se regala al comprar las motos, sin necesidad de pasar por el obligatorio curso en una escuela de conducción. La movilidad seguirá afectada mientras circulen miles de motos sin

que haya una autoridad competente que les enseñe y les haga respetar las normas de tránsito.

Por otro lado el transporte informal, más conocido como 'pirata', está operando con una sofisticada red de comunicaciones y organización. Tal y como lo denunció el secretario de Tránsito, Fabio Cardozo, a la vez que explicó que los vehículos que prestan este servicio de transporte en Cali sin ningún tipo de autorización utilizan redes de comunicación como el Avantel o radios de altas frecuencias para alertar a los conductores sobre potenciales usuarios que podrían tomar el servicio. "Y también codifican el lenguaje para no ser detectados por las autoridades", explicó.

Hallazgos que han sido encontrados en los operativos de control que empezó a hacer la dependencia en Cali, con el apoyo de la Policía, desde enero de este año y los cuales han arrojado hasta este mes, 469 carros 'piratas' inmovilizados.

"Esta situación afecta a la seguridad vial, al MÍO, que estamos empeñados en fortalecer, pero sobre todo es un factor de inseguridad muy alto para la ciudadanía porque son personas que prestan un servicio sin normas, sin exigencias ni obligaciones. Por eso, estamos poniéndole 'cortapisas' y freno a esta situación", alertó el Secretario de Tránsito.



**Figura 17. El transporte "pirata" en la Ciudad de Cali**

**Fuente:** [www.cali.gov.co](http://www.cali.gov.co)

Con este seguimiento, se ha identificado que el 70% de los actuales conductores informales prestaron el servicio como taxistas, pero que al cumplir su ciclo acudieron a esta modalidad para garantizar su modo de vida.

Además de los carros reconocidos por su avanzado deterioro, ahora hay vehículos de alta gama, modelos 2012 y 2013, haciendo recorridos ilegales por \$1500 o \$2000, con derecho a aire acondicionado.

“En Aguablanca hay una cooperativa que está agremiando ‘piratas’ pero les exigen tener vehículos último modelo y que estén asegurados. Pagan \$5000 diarios por el derecho a ruta y uso de avantel. Estos carros están ganando hasta 10 veces más de lo que puede recoger un taxista”, indica un taxista de la zona.

Los taxis y busetas, La competencia o 'pararelismo' al sistema masivo de transporte integrado MÍO en Cali se acentúa cada vez más. A los cerca de 1.300

buses y busetas de las empresas tradicionales y los más de 3.000 vehículos de transporte ilegal, se suman legiones de taxis y buses intermunicipales que prestan servicios por fuera de los permitidos.

Como pudo constatar El País en un recorrido, sectores como la Avenida Ciudad de Cali, la Calle 70 y la Simón Bolívar, en el oriente de la ciudad, se transformaron en autopista para decenas de taxis convertidos en 'irregulares' que aprovechan los 'horas pico' para recoger personas a lo largo del camino prestando un servicio colectivo.

En lo corrido del 2013, un total de 680 vehículos de servicio público (taxis y buses) han sido inmovilizados por prestar un servicio no autorizado, lo que representa un incremento del 20% respecto al año anterior, según la Secretaría de Tránsito de Cali.

Ante esto el secretario de Tránsito (e), Emiliano Guarniso, indicó que “estamos comprometidos en acabar con el transporte pirata en la ciudad, sin discriminar si es particular o público; los que infringen las normas de tránsito deben de ser sancionados”.

El funcionario destacó que estos vehículos, comparados con los 'irregulares' particulares, representan solo la tercera parte y que existen operativos todos los días con un grupo especializado de 20 guardas de tránsito dedicados a esta labor.

Por su parte, el jefe de Planeación de Rutas del MÍO, manifestó que aunque se conoce que existen este tipo de vehículos que también realizan paralelismo, como los taxis que realizan servicio 'colectivo', no se tiene cifras o estudios sobre el impacto real que tienen en el sistema.

Para el supervisor de agentes de tránsito de Cali, Néstor Henao, una de las razones para que haya aumentado los vehículos inmovilizados es que “tenemos más personal, hemos moderado las maneras de cómo realizar los operativos y hemos focalizados ciertos puntos críticos”.

En el caso de los taxis que prestan estos servicios por fuera de sus funciones, las sanciones oscilan entre los 5 y 30 salarios mínimos mensuales, acompañados de la inmovilización del vehículo; mientras que a los buses intermunicipales se les imparte una multa de \$289.000.

“Las multas por el incumplimiento a los estatutos son muy drásticas, se extienden al conductor, dueño del vehículo y la empresa operadora”, explicó Henao.

Además, enfatizó que en la mayoría de los casos las infracciones no dependen de la empresa operadora de taxis, sino de los conductores o dueños de los vehículos que insisten en infringir la norma.

## **8.2 PODER DE LOS PROVEEDORES**

El poder de los proveedores se ve muy limitado en este caso debido a que existen una gama alta de alternativas para el servicio del MIO, si bien es necesario la infraestructura de la vías para el funcionamiento del MIO, esta se hacen con licitaciones lo que no permite que exista un solo proveedor que pueda ejercer control sobre los precios.

Ahora bien existe un insumo para el sistema integrado que es la gasolina de los vehículos, este si podría ser un proveedor de poder, ya que tal insumo es importante y necesario para el funcionamiento de este, ahora este poder se ve menguado por las legislaciones gubernamentales que controlan los precios de la gasolina.

Las condiciones que determinan el poder de los proveedores están sujetas a cambio a menudo fuera del control de la empresa. Sin embargo, como con el poder de los compradores, la empresa puede en ocasiones mejorar su situación mediante la estrategia. Puede intensificar su amenaza de integración hacia atrás, puede buscar la generación de costes de cambio de proveedor, etc.

### 8.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

La competencia en el sector de servicio de transporte público está determinada por el poder de negociación que tienen los caleños con el servicio de transporte masivo MIO, y con los buses que aún quedan en circulación (haciendo paralelismo), además hay otros servicios no legalizados que también prestan este servicio, como lo es el servicio “pirata”, que cada vez va tomado más fuerza a raíz de que el servicio de transporte masivo MIO, no tiene la cobertura suficiente y la frecuencia de los buses no es la esperada.

En épocas pasadas Cali solo tenía el servicio de buses tradicionales, cuando llegó el transporte masivo MIO redujo la competencia que tenían estos buses a su mínima expresión, borro del pasado aquello que se llamó la “guerra del centavo”. Antes se veían las calles infestadas de buses tradicionales, en la actualidad Cali tiene por sus vías principales los buses padrones y por las vías alternas el troncal y los alimentadores. En el momento esa competencia se ha disminuido porque ya salieron de las vías la mayoría de estos buses tradicionales.

Ahora la competencia la presenta el transporte masivo MIO con los piratas. Esto hace que los caleños usuarios del transporte masivo MIO exijan una mejor cobertura, un mejor servicio, más comodidad.

Según la encuesta Cali como vamos,<sup>69</sup> Entre los caleños es más frecuente la percepción de incremento en los tiempos de viaje frente al año anterior (45% en 2013, 40% en 2012). Los caleños manifiestan que se desplazan principalmente en transporte público (47%), 38% en carro o moto y 12% a pie o en bicicleta. Aunque la gente sigue pasándose del sistema colectivo (de 20% a 14%) al masivo (de 29% a 33%), el transporte público es menor en cinco puntos frente a 2011, mientras que el modo particular ha aumentado 4 puntos en los últimos dos años.

---

69 [http://calicomovamos.org.co/calicomovamos/files/ENCUESTAS/Encuesta%202013/Boletn\\_Prensa\\_EPCCali2013.pdf](http://calicomovamos.org.co/calicomovamos/files/ENCUESTAS/Encuesta%202013/Boletn_Prensa_EPCCali2013.pdf)

Específicamente sobre el MIO, cada vez menos caleños consideran que su servicio sea mejor que el sistema colectivo tradicional (37% en 2012, 30% en 2013). Lo anterior se refleja en que la satisfacción promedio disminuyó en la mayoría de los aspectos evaluados, principalmente en confort de las estaciones y del bus (ambos de 3,6 a 3,3), accesibilidad para personas en discapacidad (de 3,1 a 2,8), normas de seguridad para la prestación de servicio (de 3,1 a 2,9), difusión de programas y normas de cultura ciudadana (de 3 a 2,8), la cantidad de gente dentro de la estación (de 2,6 a 2,4) y la cantidad de gente dentro del bus (de 2,5 a 2,3). Mientras tanto, se mantuvo estable, la frecuencia en buses articulados y alimentadores (2,5) y subió levemente en padrones (de 2,5 a 2,6), al igual que cobertura de las rutas (de 2,5 a 2,6). Al mismo tiempo, el comportamiento ciudadano en el MIO tampoco ha mejorado. Las reducciones más notorias son en respeto al carril "Solo BUS" (de 3,2 a 2,9), solidaridad para evitar abusos físicos y/o verbales contra mujeres y niños, para ceder el puesto y para evitar y/o controlar problemas de convivencia en la estación y el bus (de 3,1 a 2,9). El aspecto de comportamiento peor calificado por los caleños, es hacer fila para ingresar y salir de la estación y del bus, que también bajó (de 2,8 a 2,7). El diagnóstico ciudadano del MIO identifica que los principales problemas del sistema son: la tardanza en la frecuencia de pasada de las rutas del MIO y la congestión de sus buses (61%), y que faltan rutas o que no cubren toda la ciudad (54%).

Por lo tanto podemos hablar del servicio de transporte diferenciado en el que los caleños observan que hay características diferentes entre el servicio de buses tradicionales y el transporte masivo MIO, y también al servicio no legal o pirata, esto hará que los caleños los unos sean fieles al MIO dependiendo de su percepción y otros aun sigan usando los buses tradicionales que están haciendo el paralelismo y los otros en los servicios piratas. Se podría decir que el poder de los clientes está dividido, porque los que usan el servicio de transporte MIO, se quejan sobre este servicio haciendo que los entes encargados tomes medidas sobre el asunto. Pero esta la otra parte de los usuarios de los piratas porque no les importa pagar más por lo tanto el poder de los caleños en este caso disminuye.

Aunque hay competencia en este sector no hay poder de negociación de los caleños hasta el momento no se ha observado disminución en los precios de los pasajes.

#### **8.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La existencia de servicio de transporte sustituto es el que le permite a los caleños presionar más sobre el servicio que presta el MIO. En Cali desde que entro a funcionar el servicio de transporte masivo ha tenido muchas dificultades de cobertura y capacidad.

En este caso de servicio sustituto se puede hablar del servicio pirata o no legalizado que están usando cada día los caleños.

El fenómeno del transporte ilegal cada día se extiende más en la ciudad de Cali, tanto en el norte, en el sur, en el oriente y el centro, los caleños se movilizan en vehículos que no están autorizados para llevar pasajeros. A pesar de los constante operativos que ha realizado la secretaria de transito contra el transporte ilegal, este fenómeno se amplia. Cada día hay nuevos puntos donde están operando estos transportadores piratas.

Según el reporte de diario Q, hubo estos serían los nuevos sitios donde se ubican los “piratas”. En el centro de Cali, en la esquina del carrera 10 con calle 10 frente a la iglesia santa rosa. Allí hay taxis, vehículos van. Desde aquí llevan pasajeros hasta ciudad córdoba y el vallado, los taxis cobran \$2000 y los particulares \$1.6000, para no levantar sospechas frente a las autoridades de control, estos usan sus estrategias para no ser “pillados”. La gente comenta que prefiere el pirata porque lo lleva más rápido a su lugar de destino.

El otro punto es los “motorratones” cerca al Centro Médico Imbanaco en la carrera 38A con calle 5ª, los mototaxistas hacen su publicidad para que la gente tome su servicio a solo \$ 2.000. También en el morichal estos hacen presencia en la

esquina de la IPS Comfandi Morichal, en la calle 54 con carrera 46, los usuarios son personas que viven en llano verde y los que se dirigen al distrito de agua blanca. Otro es la antigua glorieta de Alfonso López, en la carrera 8 con calle 70 debajo del puente vehicular muchos taxistas se ubican en este sector para llevar a los pasajeros hacia el centro a \$2.000, estos vienen normalmente de candelaria, pradera y florida.

Otro punto es la calle 70 entre carrera 1 y 5, se encuentran diferentes servicios piratas como taxis, carros particulares tipo van.



**Figura 18. Diferentes lugares de paraderos "piratas" en Cali**

**Fuente.** Periódico Qhubo

El nuevo 'modus operandi': Por cuenta de los controles de los últimos seis meses, los 'piratas' ya no se parquean solo sobre vías arterias (Ciudad de Cali, Carrera 100, Simón Bolívar). Ahora, utilizan las vías internas de los barrios hasta donde llegan los usuarios para abordarlos.

Ejemplo de ello es lo que sucede en el sector de Valle del Lili, en la Comuna 22. Dicen habitantes del barrio, que pidieron no revelar sus nombres, que estos conductores utilizan lotes vacíos o los parqueaderos de por lo menos diez unidades residenciales de la zona para guardar los carros y pasar desapercibidos.

El fenómeno de los lotes ocupados por estos carros también se da sobre la vía que conduce a La Buitrera (Calle 11).

Además de los carros reconocidos por su avanzado deterioro, ahora hay vehículos de alta gama, modelos 2012 y 2013, haciendo recorridos ilegales por \$1.500 o \$2.000, con derecho a aire acondicionado.

La Secretaría de Tránsito ha inmovilizado más de 155 carros por realizar transporte de pasajeros no autorizado. Las autoridades han concentrado sus actividades sobre la Carrera 100 entre calles 16 y 19, así como a lo largo de la Autopista Simón Bolívar y Avenida Ciudad de Cali. Se estima que cada día mueven entre 500 mil y un millón de pasajeros.<sup>70</sup>



**Figura 19: Diferentes lugares de paraderos “piratas” en Cali**

**Fuente.** Periódico Qhubo

Estos son algunos puntos ya existentes de Piratas en la vía Avenida Ciudad de Cali, Sameco al lado de los buses del MIO y Piratas en la Portada Al Mar.

Sin mencionar los ya existentes en la vía Avenida Ciudad de Cali. Sameco al lado de los buses del MIO Piratas en la Portada Al Mar

---

<sup>70</sup> <http://qhubo.com/epaper/cali/>

Mientras el transporte masivo MIO no tenga la cobertura para la demanda de los caleños y ofrezca el mejor servicio, van a existir estos servicios sustitos (piratas o buses tradicionales) que los caleños seguirán usando, el servicio que los recoge en su lugar de trabajo y los lleva a su lugar de destino, por comodidad, rapidez y sin importar si el precio que deben pagar, es \$400 más caro que el pasaje de transporte público.

## **8.5 RIVALIDAD E INTENSIDAD**

Para hablar de rivalidad entre los competidores del servicio de transporte público se puede decir que la hay entre el servicio de transporte masivo y los que no están legalizados o “piratas”.

Metro Cali es el ente que debe tener la fuerza para emprender las acciones y poder fortalecer el posicionamiento del servicio de transporte masivo MIO y proteger así su posición competitiva, la situación actual que vive el transporte masivo MIO viene dada por la competencia entre las empresas que prestan el mismo servicio de transporte público, aunque en este caso estamos hablando de los buses tradicionales que hacen el paralelismo, los taxis piratas, los particulares y los moto-ratones.

Entre más competido el sector menos rentable será para el MIO, cada día han aumentado los puntos donde se ubican los transportes piratas, por lo tanto es algo muy perjudicial económicamente para el MIO, ya que estos se le están quitando una gran parte del mercado con un transporte ilegal. Como se vio en el punto anterior de servicios sustitutos.

Metrocali debe tomar estrategias que hagan que los caleños usen el servicio de transporte MIO, mejorar la capacidad, cobertura, rapidez, mejor usos de las estaciones, comodidad, para que así sea diferente y los caleños perciban que el MIO es el único medio de transporte que suple todas sus necesidades y así no

busquen sustitutos como lo están haciendo en el momento que están usando el transporte pirata.

Adicional la secretaria de transito es el ente en tomar acciones frente a esta situación que enfrenta el MIO y el transporte pirata, como también la alcaldía. Porque si no toman acciones prontas la rivalidad entre estos competidores aumentara a medida que se eleve la cantidad de estos.

## **9. ANALISIS COMPARATIVO DEL SECTOR**

En el presente análisis comparativo se tuvieron en cuenta algunas consideraciones especiales:

- 1.** La construcción de un sistema de transporte masivo involucra retos institucionales, financieros, operativos e incluso culturales, por cuanto representa un elemento estructurador de la planeación urbana de la ciudad.
- 2.** TransMilenio, el sistema de transporte público masivo en Bogotá, es uno de los más antiguos entre los de su tipo (BRT) y se ha consolidado como un sistema eficiente, auto-sostenible y exitoso, por tanto su experiencia es útil para el diseño e implementación de sistemas similares. Consciente de ello, TRANSMILENIO S.A. ha diseñado un portafolio de servicios para compartir su conocimiento con quienes lo requieran. Esta es una de las premisas que utilizo metrocali para la implementación del sistema de transporte integrado de la ciudad de Santiago de Cali.
- 3.** La estrategia de cooperación de TRANSMILENIO S.A. está alineada con las prioridades del Gobierno Colombiano. Hace parte de la estrategia de implementar este tipo de sistemas de transporte público masivo en otras siete (7) ciudades de Colombia, así como en los principios de colaboración entre entidades estatales; resultado de ello fueron las consultorías efectuadas por TRANSMILENIO S.A. a los sistemas Metroplus de Medellín y a la empresa METROCALI S.A. (Ente gestor del sistema MIO de Cali,

Valle), en el marco de convenios de cooperación interadministrativos suscritos entre TRANSMILENIO S.A. con cada ente gestor, bajo la tutela y supervisión del Ministerio de Transporte de Colombia.

## **9.1 BENCHMARKING**

El benchmarking es una herramienta estratégica relacionada con la búsqueda acelerada de la competitividad de la organización mediante la comparación de lo que hacemos y cómo lo hacemos, contra lo que hacen los mejores en su clase y cómo lo hacen.

Para Metrocali el sistema de Bogotá genera más confianza a la región, pues se trata de la entidad con más experiencia en Colombia en este proceso.

“Transmilenio empezó operación con algunas deficiencias, por ejemplo, sin centro de control, sin patios definitivos, nosotros tenemos problemas similares, pero también nos muestra que sí podemos iniciar en este momento”, dijo. El presidente de Metrocali cuando se implementó el MIO.

Transmilenio S.A. sistema de transporte auto-sostenible, el cual se basa en un esquema de Buses de Tránsito Rápido (BTR) que transitan por calzadas exclusivas, en los carriles centrales de las principales avenidas de la ciudad, facilitando el rápido y organizado abordaje, con portales principales y estaciones cerradas que son los únicos puntos de parada de los servicios.

Adicional a los servicios troncales con BRT, funcionan los servicios alimentadores los cuales apoyan las rutas troncales, transportando y distribuyendo una parte de la demanda.

Transmilenio S.A. maneja una tarifa integral, con un sistema de recaudo a través de taquillas en la entrada de cada estación o ventanilla, también se puede adquirir

el tiquete (pasaje) en diferentes puntos autorizados tales como droguerías, universidades, entre otros.

El Masivo Integrado de Occidente, MIO, es el sistema de transporte masivo de la ciudad de Cali, Colombia. Basado en un esquema BRT, con carriles exclusivos y buses articulados pero alimentado por un esquema pre troncalizado con buses que transitan por otras vías principales de la ciudad y conectan a los usuarios con las estaciones para integrarlos. Igualmente, otros buses más pequeños alimentan el sistema desde los barrios, logrando así una cobertura de ciudad de más del 95 por ciento en su etapa final de implementación, lo cual lo convierte en un modelo único en Colombia y muy atractivo para ser implementado en ciudades medianas de hasta tres millones de habitantes.

Para ingresar al sistema se debe tener una tarjeta inteligente sin contacto (Mifare), que se puede adquirir en la taquilla de acceso a las estaciones y en puntos de recarga. Existen dos tipos de tarjetas: La Tarjeta personalizada, que se compra por COP 3.000 (alrededor de USD 1.70) y se puede recargar con cualquier valor. La tarjeta de un viaje sólo contiene un pasaje y se debe entregar al ingresar al sistema. El valor de un pasaje desde el 20 de julio de 2012 es de COP 1.600 de lunes a viernes y COP 1.500 los fines de semana.

Debemos tener en cuenta que Transmilenio se basó en la experiencia exitosa de un sistema de transporte integrado en la ciudad de Curitiba el actual sistema de transporte creado a partir de la reorganización de las normas de construcción y ocupación del suelo de la ciudad, la planificación tiene como objetivo promover un mayor acceso de la población a servicios y actividades empresariales, facilitando el tránsito y reduciendo significativamente el desplazamiento de las personas hasta las paradas de embarque.

En el cuarto congreso Las Mejores Prácticas SIBRT en América Latina 2014 Pilar Rodríguez (presidenta de Metrocali) comparó el antiguo, pero aún activo, sistema de transporte público de la ciudad colombiana con el nuevo modelo que se está implantando, el SITM, el cual, entre sus principales diferenciadores, nació con la

misión de promover un transporte urbano menos contaminante y con el sistema de fijación de precios basado en la división de la ganancia del dueño del autobús con los fondos de reserva destinados a la infraestructura. "Nuestra experiencia se ha mostrado positiva, pero aún queda mucho trabajo por hacer. Soñamos en integrar el transporte en la vida de las personas con el fin de construir un corredor verde, una vía pública, limpia y útil para todos los ciudadanos ", comentó.

Tras el informe de la experiencia que todavía se está desarrollando en Cali, Roberto Gregorio (Presidente de SIBRT Asociación Latinoamericana de Sistemas Integrados y BRT) habló sobre la experiencia exitosa de un sistema de transporte integrado en la ciudad de Curitiba. Gregorio contextualizó el actual sistema de transporte creado a partir de la reorganización de las normas de construcción y ocupación del suelo de la ciudad. Según él, la planificación tiene como objetivo promover un mayor acceso de la población a servicios y actividades empresariales, facilitando el tránsito y reduciendo significativamente el desplazamiento de las personas hasta las paradas de embarque. "Nuestra prioridad con la red integrada es promover el transporte colectivo y no el individual", dice. Para él, la ampliación de los servicios a los usuarios, como un sistema de préstamo de libros y la construcción de lugares para cambiar pañales en las estaciones, es otro factor importante y también actúa como un incentivo a la utilización del transporte público. "A menudo la cuestión de la ampliación de la calidad de los servicios se soluciona con acciones muy sencillas", agregó.

Si bien el esquema exitoso de Transmilenio fue el inicio del MIO es también de resaltar que en la actualidad se desea aprender a no cometer los mismos errores de este debido al crecimiento de las ciudades, es así como María del Pilar Rodríguez, gerente de Metrocali, cree que la principal lección que hay que tomar de la crisis de Transmilenio es "aprender a crecer". El sistema de transporte de Bogotá no construye una nueva troncal desde el 2006, pese a que actualmente transporta un 50% de pasajeros más de lo que movía en ese momento. En estos cinco años pasó de movilizar 1 millón a 1,5 millones de usuarios cada día.

De todas maneras, la situación del MIO ha sido más planificada, más concertada, más coordinada con el sistema antiguo de transporte masivo porque de una u otra manera se aprovecharon las experiencias de Bogotá y Pereira y eso ha servido para que los errores que se pudieron haber cometido allá, no se cometieran en aquí, pero por desgracia no fueron suficientes.



**Figura 20: Cobertura actual del sistema de transporte masivo**

**Fuente.** Metrocali

Y pesar de que el MIO fue calificado internacionalmente como un sistema de transporte bien estructurado, después de 5 años de funcionamiento aún no logra su punto de equilibrio, que prevé concretar cuándo circulen por él 650.000 pasajeros diarios. El problema, según expertos, radica en su implementación, en la que aún existe paralelismo con los buses antiguos y piratas, que no se han logrado chatarrizar. Lo anterior, tiene al borde del colapso a los cuatro operadores que alcanzan pérdidas mensuales de \$1.500 millones. Se prevé que con el Conpes de \$95.00 millones aprobado hace poco por el Gobierno Nacional, se solucione parte de la situación.

## 10. LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR

Este concepto involucra el análisis de los factores que intervienen de manera directa en el negocio propuesto de una empresa de transporte que se convertirá en transformadora de insumos (equipos representados en la flota) orientadas a un servicio de transporte público masivo de pasajeros, en este caso la cadena de valor del negocio del transporte, una vez ha sido asumida la operación, se convierte en la integración de proveedores de insumos, proveedores de equipo y convierte a la empresa en una proveedora de servicios. La empresa como eslabón relacionado de la cadena, se convierte en un transformador del insumo en servicio al usuario, quien conforma la última escala del clúster; los canales de distribución del servicio son las mismas rutas de operación de la empresa, y debido a que los conductores ahora hacen parte de la estructura empresarial, no son tenidos en cuenta como eslabones en la producción de servicio.

### 10.1 ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS O PRINCIPALES

Son todas las actividades implicadas en la creación física del producto (equipos representados en la flota), orientada a la prestación del servicio de transporte.

**Área de Operaciones:** esta es el área más importante de las empresas de transporte público y en este caso el MIO, porque desde aquí se toman todas las decisiones que pueden afectar la operación del Sistema de Transporte.

**Operación:** a cargo de cuatro empresas: Blanco y Negro Masivo, Grupo Integrado de Transporte - GIT, Unimetro y Empresa de Transporte Masivo - ETM. Estas empresas están en su mayoría conformadas por los tradicionales empresarios del transporte de la ciudad. Metrocali les asigna las rutas y las frecuencias de operación.

**Administración:** Metrocali, entidad de carácter oficial que administra y controla la operación del sistema. La junta directiva está compuesta entre otros, por

delegados de la Alcaldía, del Ministerio de Transporte y de otras entidades. Su presidente es Luis Fernando Sandoval.

**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 auditorías y control de las transacciones, tiene el control de cuenta corriente del usuario, administra los pagos y realiza la integración automática con la fiducias para la administración de los pagos.

**Recaudo y publicidad:** Unión Temporal de Recaudo y Tecnología - UTR&T quien se encarga de la expedición y control de las tarjetas mifare, así como de la publicidad tanto en estaciones como en los buses y también controla la venta de alimentos en algunas estaciones dentro del sistema.

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. En la actualidad se reporta esta noticia sobre la vigilancia;

“Más agentes bachilleres y conexión de cámaras de seguridad con el sistema de vigilancia de la Policía, serán las acciones que emprenderá Metrocali desde diciembre para garantizar mayor seguridad a los usuarios del MÍO.

Así lo anunció Luis Fernando Sandoval, presidente de Metrocali, al indicar que ya se firmó un convenio interadministrativo con la Policía Metropolitana de Cali por \$600 millones con el que se busca minimizar el número de hurtos en estaciones y zonas aledañas.

Serán 200 uniformados los que estarán en las estaciones del MÍO y zonas cercanas, se incluirán además agentes de Policía de la Sijín que trabajarán en labores de inteligencia al interior de los buses del masivo, donde los usuarios también reportan robos. El personal también estará encargado de reportar y controlar actos de vandalismo a la infraestructura del masivo.

"Las 20 cámaras de seguridad que hay en las estaciones las conectaremos con nosotros. Tendremos información en tiempo real desde el CDA de la Policía. Se entregarán equipos especiales a los agentes y se apoyará la vigilancia con los cuadrantes y personal motorizado", dijo el coronel Nelson Rincón, comandante operativo de la Policía.

"Buscamos que todos los caleños sientan que el MÍO es seguro y tranquilo, no solo al interior de su infraestructura sino en sus alrededores", dijo el presidente de Metrocali".<sup>71</sup>

**Mantenimiento:** Encargados de darle mantenimiento a toda la infraestructura del sistema y da apoyo cuando se generan contingencias.

Los buses del mío cuentan con el patio y taller más grande y moderno del país. El Patio y Taller del Norte cuenta con un área de 58 mil metros cuadrados. Su capacidad es de 126 articulados, 131 padrones y 38 alimentadores para un total de 295 buses.

"Aquí a los vehículos se les puede hacer el mantenimiento adecuado, con el fin de que salgan a la calle con todas las medidas de seguridad para los usuarios. Igualmente en este patio hay un laboratorio para hacer la medición de emisiones

---

<sup>71</sup> <http://www.elpais.com.co/elpais/cal/noticias/mejoraran-sistema-vigilancia-para-combatir-inseguridad-mio>

contaminantes”, expresó el presidente de METRO CALI S.A., Luis Eduardo Barrera Vergara.

Este patio taller es el más grande de Colombia y el más avanzado tecnológicamente. Cuenta con un área de suministro de combustible, lavado, ruta de parqueo, mantenimiento, cabina de pintura y latonería, zonas verdes y área administrativa.

“En este patio las grasas y aceites son captadas y no se liberan al alcantarillado, con el fin de aportar al medio ambiente”, sostuvo el presidente de la entidad. El patio y taller del norte es operado y administrado por Blanco y Negro Masivo. La inversión es de aproximadamente 28 mil millones de pesos. “Por ser un patio tan moderno y realizar un mantenimiento exhaustivo a los vehículos nos visitan con frecuencia de otros países para conocer su funcionamiento”, explicó Eduardo Bellini, representante de Blanco y Negro.

Cali cuenta con un sistema de buses que trabaja con combustible limpio desde el inicio de la operación. Los vehículos del sistema operan con diesel de 50 partes de millón de azufre.<sup>72</sup>



**Figura 21: Imagen ilustrativa de la Cadena de valor Porter**

**Fuente:** <sup>73</sup> Cadena de valor estrategias

<sup>72</sup> <http://www.metrocali.gov.co/cms/buses-del-m-o-cuentan-con-el-patio-y-taller-m-s-grande-y-moderno-del-pa-s/>

<sup>73</sup> <http://www.aulafacil.com/estrategia/Lecc-32.htm>

## 10.2 ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO

En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, en este caso estas apoyaran a las actividades descritas anteriormente.

El Sistema Integrado de Transporte Masivo que conecta toda la ciudad a través de rutas troncales que van por corredores viales de dedicación exclusiva, que se complementan con rutas pretroncales que van por corredores principales de la ciudad.

La infraestructura de un sistema tan completo como este tiene un costo de 308 millones de dólares y contempla: Intervención vial de 39 Km. de corredores troncales 243Km. de corredores pretroncales y complementarios. 56 estaciones en los corredores troncales. 655 cobertizos en los corredores pretroncales y complementarios. 17 puentes peatonales en los corredores troncales. Construcción y/o adecuación de 10 puentes vehiculares en los corredores troncales. Adecuación de 12 intersecciones en los corredores troncales y de 3 intersecciones en los corredores pretroncales y complementarios. Construcción de 7 terminales de cabecera y de 4 terminales intermedios.<sup>74</sup>

Recursos Humanos: Encargados del manejo de personal, tanto de taquillas como personal operativo y administrativo.

**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.

---

<sup>74</sup> <http://www.mio.com.co/index.php/es/infraestructura>

**Administrativo y Financiero:** encargado de controlar los gastos y los ingresos de la compañía.

**El área Jurídica:** Esta 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 la fecha se ha presentado esta dinámica.

## **11.IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAMPAÑA DE CULTURA CÍVICA DEL BUEN USO DEL SERVICIO DE TRANSPORTE MIO**

Crear una campaña de cultura cívica que permita despertar el sentido de pertenencia y Conciencia Ciudadana en el Buen Uso Del Servicio De Transporte Masivo “MIO”, en Cali. Después de haber hecho un análisis del entorno, definiendo oportunidades y amenazas del transporte masivo, un análisis competitivo del sector del transporte en Cali y una evaluación de la cadena de valor del transporte masivo, se crean estrategias para llevar a cabo esta campaña.

### **11.1 LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS**

Estos lineamientos estratégicos tienen como objetivo general, crear y establecer una serie de normas para la creación de una campaña de cultura cívica.

Estos lineamientos constituyen un elemento fundamental para potencializar el buen uso del servicio del transporte masivo mío en los planes de crear estrategias de pertenencia, de conciencia del buen ciudadano, de respeto por los demás, de

respeto por las normas a la hora de usar y compartir el servicio de transporte público “MIO”, y cambiar la actitud de negativismo frente al servicio de transporte público “MIO”.

## 11.2 OBJETIVOS DE DIFERENCIACIÓN

El objetivo de la diferenciación es crear una campaña que sea percibida por los usuarios del transporte público “MIO” como mejora para el uso de este.

Figura 22: Tabla 1. Objetivos de diferenciación

No.	Objetivo Específicos	ACCIONES (encaminadas a desarrollar el objetivo)
1	Crear cultura ciudadana y sentido de pertenencia por el patrimonio de la ciudad.	Elaborar un plan de normas, acuerdos y hábitos compartidos, que consolidan el sentido de pertenencia, promueva el ejercicio activo de la ciudadanía, facilite la convivencia y reafirme el respeto por la dignidad humana, para que toda la población que habita en la ciudad se sienta.
2	Crear señalizaciones para la movilidad, los espacios dentro de las estaciones y espera de ruta.	Demarcar los accesos con señales de pegatinas o pintadas (flechas, piecitos o imágenes didácticas), para guiar y facilitar el correcto orden y movilidad de las personas.
3	Organizar el validador de las estaciones (entrada y salida).	Diferenciar el validador de las estaciones; entrada y salida y en las horas pico habilitar siempre la salida de emergencia en las estaciones de más tráfico de usuarios.
4	Mantener libre los accesos y salidas del bus.	Organizar a los usuarios para el acceso a los buses, demarcar las zonas de espera según la ruta.
5	Ordenar las filas donde se recarga la tarjeta.	Hacer que los usuarios hagan la fila para recargar la tarjeta en el lugar adecuado y no congestionen la entrada y/o salida de la estación.
6	Reforzar el audio-mensaje que se transmite en los buses.	Adicionar mensajes de pertenencia y buen uso del sistema, de forma constante y buen sonido.

Fuente. Los autores

### **11.2.1 Estrategias de factores competitivos**

El transporte público “MIO” debe satisfacer a la mayoría de los usuarios, para que cada día se más competitivo, ya que si no se prepara para competir no alcanzara el éxito y habrán otras opciones que le quitaran esa parte del mercado que no satisface. Por lo tanto debe siempre estar pensando en que sus factores competitivos deben estar relacionados con el crecimiento económico, la calidad y servicio, la Innovación y mejora continua, lograr posicionamiento de marca e imagen y tener poder o capacidad de negociación.

Para lograr una mayor demanda debe generar mayor satisfacción a los usuarios haciendo mejoras como:

- Hacer que el transporte público “MIO” sea ordenado, seguro, eficiente y que progrese como una verdadera opción colectiva para la movilidad de los caleños.
- Reducir los tiempos de traslado y tiempos de espera de las rutas.
- Crear políticas claras, integradoras, aplicadas en forma consistente, orientadas a elevar en forma permanente la eficiencia del transporte público.
- Brindar a los caleños información constante y sólida acerca de los beneficios de tener el transporte público “MIO”.
- Ampliar la cobertura del servicio, y brindar más alternativas a los caleños para desplazarse en las rutas alternas.
- Mejorar el cubrimiento de la demanda de usuarios.

### **11.2.2 Estrategias de portafolio y servicios complementarios**

Adicionar al servicio que ya presta mejoras, para lograr una mayor aceptación y uso por parte de los usuarios, y que vean este medio como el único que le satisface todas sus necesidades.

- Coordinar mejor los tiempos de las rutas.

- Adicionar más buses en la hora pico.
- Instalar pantallas informativas o aplicación que te ayuden a encontrar la ruta para tu destino.
- Instalar pantallas informativas en todas las estaciones y dentro de los buses de cómo hacer un buen uso del transporte público “MIO” y también den información de cultura general o lo que sucede en el mundo.
- Usar en el espaldar de los asientos imágenes, frases o tips de civismo.
- Instalar dentro del bus una conexión para recargar el celular.
- Pegar imágenes con información de los servicios y beneficios que se obtiene al usar el transporte público “MIO”.
- Instalar pantallas con información de comportamiento y normas que deben tener los usuarios del MIO.

### **11.2.3 Estrategias de infraestructura y comodidad**

Las estrategias de infraestructura es un concepto que implica hacer mejoras para que mejore el sistema en general y así los usuarios se sientan a gusto con el servicio y los medios con los que se presta este, adicional se debe:

- Mantener en buen estado las estaciones y los buses, que no muestren deterioro ni mal uso.
- Incentivar el desarrollo de proyectos orientados a mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de la infraestructura existente.
- Mejorar los corredores viales de las rutas Pretroncales y alimentadoras del “MIO”.
- Conservar las paradas de las rutas en excelentes condiciones de señalización para ofrecer una mejor visualización a las personas que usan el sistema.
- Adelantar los procesos acordados de las obras que requiere el sistema para su desarrollo en el 100%.

- Programar con los entes encargados de ejecutar las obras, un sistema de comunicación con el fin de socializar con la comunidad los planes que se van a desarrollar en la ejecución de la mismas.

#### **11.2.4 Estrategias de servicio**

Las estrategias de servicios son una parte muy importante debido a que este, se basa en la satisfacción del cliente, se debe tener conquistado al usuario frecuente, y además se debe atraer a más usuarios y que los mantenga felices.

El mal servicio al cliente es el verdugo de cualquier negocio, por lo tanto en este caso se debe mejorar cada día, porque aunque este medio de transporte público se volvió para muchos un uso obligatorio, la percepción del usuario siempre va en caída, porque no hay un diferenciador.

Para mejorar el servicio se podemos decir que se puede: Vincular a las personas que queden cesantes del servicio público colectivo, vincularlos a las otras empresas que conforman el grupo GIT (, Grupo Integrado De Transporte Masivo S.A.) Para tener cobertura y evitar que el transporte informal se ocupe de los sectores donde aún el MIO no llega, como las laderas de Cali y zonas del Distrito de Aguablanca, es crear cooperativas y alianzas con Metrocali para que pasen a ser los alimentadores del sistema de transporte. Muchos sectores por condiciones de vías solo se pueden acceder con camperos, es así que estos se convertirían en los alimentadores de las estaciones del MIO.

Una necesidad imperante es aumentar la frecuencia de las rutas, de esta forma se disminuye la congestión en las estaciones y el sobrecupo en los buses.

También es necesaria la incursión de nuevos buses que puedan suplir la necesidad de nuevas rutas. El aumento de puntos de recarga y venta de tarjetas del MIO.

### **11.2.5 Estrategias de recursos humanos**

Las estrategias de recursos humanos impactan en los resultados de la empresa en este caso en metrocali y el servicio de transporte público masivo MIO, se deben crear estrategias con influencia positiva hacia los usuarios, en este caso para la implementación de la campaña cívica se debe:

- Crear un grupo de personas con intervenciones lúdicas y teatrales con las que se va a trabajar las normas de comportamiento y civismo en el sistema.
- Establecer alianzas estratégicas desarrolladas por el MIO con los eventos de ciudad, en los que se masifica el uso correcto del masivo, al igual que la protección del patrimonio caleño, representado en la flota e infraestructura del sistema. En este caso existirán personas presentes en los diferentes eventos donde estarán dando la información de manera escrita.
- Capacitar personal y mantenerlo de forma permanente dentro de las estaciones, para brindar información, proporcionar el manual de convivencia MIO y realzar los buenos hábitos, como hacer la fila para acceso y orden en el descenso de los buses, recargar la tarjeta para acceder al Sistema.
- Entrenar personal que pueda trabajar en conjunto con la policía para crear espacios seguros a los usuarios del MIO.

### **11.2.6 Estrategias de tecnología**

Se debe desarrollar un conjunto de actividades mediante la tecnología para poder responder a las necesidades de los usuarios del transporte público MIO, para potenciar su uso, por lo tanto los servicios complementarios se ven beneficiados con la tecnología y nos permiten tener en cuenta estas estrategias como:

- Reforzar actitudes positivas de comportamiento con campañas en televisión, radio y en las mismas estaciones con recomendaciones

sencillas, como ser ordenados al salir o al entrar, ubicarse dentro del bus sin obstaculizar las salidas, el respeto por las mujeres, la cortesía, etc.

- Implementación de cámaras de seguridad en los vehículos y todas las estaciones del MIO, coordinados con la policía metropolitana.
- Señalética para los ciegos y para los sordos algún tipo de ayuda pedagógica que les indique dónde y cuándo pueden bajarse del articulado.
- Crear aplicaciones gratuitas en los celulares donde las personas puedan estar informada de las rutas, tiempos de llegada de estas e información constante acerca de cómo debe ser el comportamiento dentro y fuera de las estaciones del MIO. (Metrocali ya cuenta con toda la infraestructura tecnológica en sistemas de ubicación GPS y redes para este servicio).
- Poner nuevos audios durante los trayectos, invitando a los ciudadanos a mejorar su actitud, y tips de convivencia. Así mismo, desde los canales de comunicación de Metrocali se deben presentar contenidos diarios sobre las actividades y retroalimentación con los usuarios.

## 12 CONCLUSIONES

Después del análisis investigativo realizado al servicio de transporte público masivo MIO, y teniendo en cuenta que este es el proyecto más importante para la ciudad de Cali y sabiendo que tiene una cobertura espacial urbana del 91 %, aún tiene muchos inconvenientes de movilidad, que son el gran reto futuro para metrocali.

Con la mejora de movilidad y cobertura, podemos hablar de los servicios y la creación de unos lineamientos estratégicos para generar cambios de comportamiento en los usuarios del sistema; fomentando un buen uso, establecer un sentido de apropiación por este sistema y generar un efecto multiplicador que irradie toda la ciudad.

Es necesario el desarrollo de objetivos estratégicos que contengan temas de conservación, embellecimiento y apropiación del espacio público intervenido, divulgación y apropiación de las normas de tránsito, posicionamiento de los sitios del MIO como espacios seguros, y finalmente el establecimiento de los lugares del MIO como escenarios de convivencia y en donde se recupere el caleño cívico de antaño.

Es necesario empapar a los caleños de que los sistemas urbanos de transporte masivo, aparte de cambiar el sistema de transporte público son gestores de cambios en el espacio público de grandes dimensiones, y que todo esto es un proceso para mejorar y brindar cada día un mejor servicio y hacer la vida más fácil. Por lo tanto debe comprender que es necesario desarrollar una cultura ciudadana a partir de la estructuración de un trabajo grupal con responsabilidades y normas claras tanto individuales como conjuntas donde prime el respeto propio y por los semejantes, y de las normas, este proceso de aprendizaje debe ser continuo no segmentado, centrado en los problemas, vinculado al contexto de la ciudad, involucrando a todos los miembros, caleños y caleñas, grandes y chicos, actores y gestores del sistema.

### **13. RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones están enfocadas a nuestro propósito que es proponer la implementación de una campaña educativa del buen uso del servicio de transporte público MIO por lo tanto se recomienda:

Crear enfoque de ciudad, que esta sea percibida por todos sus habitantes como una ciudad de cortesía, activa e incluyente, una ciudad de espacio público, vivible y que evoluciona.

Fortalecer el rigor en la toma de decisiones, con métodos que incluyan la participación activa del público, a partir de análisis técnicos y económicos confiables.

Crear estrategias de conectividad y de servicio en ciertas zonas de la ciudad para evitar que por falta de cobertura se desencadene un aumento en el transporte informal y el parque automotor.

Implementar y tener continuidad en todas las actividades que se realizan para crear cultura ciudadana.

## BIBLIOGRAFÍA

<http://noticias.co.msn.com/colombia/transporte-pirata-en-cali-1>  
[http://calicomovamos.org.co/calicomovamos/files/ENCUESTAS/Encuesta%202013/Boletn\\_Prensa\\_EPCCali2013.pdf](http://calicomovamos.org.co/calicomovamos/files/ENCUESTAS/Encuesta%202013/Boletn_Prensa_EPCCali2013.pdf)  
[http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/viajeros-portarse-bien-mio-tras-aplicacion-nuevo-manual-convivencia?ref=news&utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=news-gral-pais&utm\\_campaign=ampliar-ultimas-noticias-pais&utm\\_content=posicion-noticia-1](http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/viajeros-portarse-bien-mio-tras-aplicacion-nuevo-manual-convivencia?ref=news&utm_source=newsletter&utm_medium=news-gral-pais&utm_campaign=ampliar-ultimas-noticias-pais&utm_content=posicion-noticia-1)  
[http://www.impactalliance.org/ev\\_es.php?ID=49200\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.impactalliance.org/ev_es.php?ID=49200_201&ID2=DO_TOPIC)  
<http://www.sibrtonline.org/plenarios/18>  
[http://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/9-Dinamicas/045\\_1701714045/](http://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/9-Dinamicas/045_1701714045/)  
<http://celnp.wordpress.com/2008/10/10/transmilenio-y-metrocali-firman-acuerdo/>  
[www.cali.gov.co/planeacion/descargar.php?id=26972](http://www.cali.gov.co/planeacion/descargar.php?id=26972)  
[http://www.larepublica.co/economia/sistemas-de-transporte-masivo-un-modelo-en-aprietos\\_63891](http://www.larepublica.co/economia/sistemas-de-transporte-masivo-un-modelo-en-aprietos_63891)  
<http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/lecciones-debe-aprender-mio-para-convertirse-en-transmilenio>  
<http://caliescribe.com/reporte-urbano/2013/01/19/3857-tercera-escala-piratas-lucha-cuadra-cuadra-algunas-avenidas-pasajeros>  
<http://www.occidente.co/hadad-dice-que-el-mio-va-muy-bien-y-cuestiona-a-los-calenos-por-rajar-al-alcalde-guerrero/>  
<http://www.elpais.com.co/elpais/opinion/editorial/invasion-motos>  
<http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/complejo-entramado-hay-tras-transporte-pirata-cali>  
<http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/taxis-irregulares-cali-y-buses-interdepartamentales-le-hacen-paralelismo-mio>  
<http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>  
<http://www.metrocali.gov.co/cms/metro-cali-s-a-se-certifica-en-iso-9001-200/>  
<http://www.metrocali.gov.co/cms/ambiental/>  
<http://colombiadesdeafuera.wordpress.com/2012/02/14/determinates-en-la-implementacion-de-los-sistemas-integrales-de-transporte-masivo-en-colombia-por-carlos-wladimir-gomez-cardenas/>  
<http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>  
<http://www.metrocali.gov.co/cms/cinco-a-os-cumple-el-cono-de-movilidad-y-desarrollo-urban-stico-de-cali-el-mio/>  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Masivo\\_Integrado\\_de\\_Occidente](http://es.wikipedia.org/wiki/Masivo_Integrado_de_Occidente)  
<http://www.mio.com.co/index.php/es/infraestructura>  
<http://www.cali.gov.co/transito/publicaciones.php?id=46429>  
<https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones.php?id=936>  
<http://caliescribe.com/reporte-urbano/2013/01/19/3858-segunda-escala-motoratones-transporte-informal-zonas-subnormales>  
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-7298178>  
<http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/hay-motivar-gente-usar-mio>  
<http://www.cali.gov.co/asesoriaprivada/publicaciones.php?id=52269&dPrint=1>  
[https://www.icesi.edu.co/grupo\\_acciones\\_publicas\\_icesi/images/stories/proyectos/discapitados/conceptos/propuesta%20accesible%20uao%20-%20mio%20sep%2009.pdf](https://www.icesi.edu.co/grupo_acciones_publicas_icesi/images/stories/proyectos/discapitados/conceptos/propuesta%20accesible%20uao%20-%20mio%20sep%2009.pdf)  
<http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones.php?id=53855>  
[http://www.eltiempo.com/colombia/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-13084862.html](http://www.eltiempo.com/colombia/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-13084862.html)  
<http://www.metrocali.gov.co/cms/metro-cali-y-superintendente-de-puertos-y-transporte-acuerdan-plan-integral-de-mejoramiento-para-el-mio/>  
<https://www.ccc.org.co/articulos-revista-accion/en-primer-plano/10504/el-mio-es-un-gran-aporte-a-la-competitividad-de-la-ciudad.html>  
<http://www.metrocali.gov.co/cms/descripcion/>  
<http://www.metrocali.gov.co/cms/pasajeros-que-se-movilicen-del-aeropuerto-a-cali-se-podra-integrar-con-el-mio/>  
<http://m.semana.com/especiales/articulo/cali-competitiva-civica/350341-3>  
<http://www.monografias.com/trabajos94/modelo-5-fuerzas-porter-y-su-aplicacion-al-sistema-bancario-guatemala/modelo-5-fuerzas-porter-y-su-aplicacion-al-sistema-bancario-guatemala.shtml>  
<http://books.google.com.co/books?id=8omWC2prdgEC&pg=PA322&dq=CARACTERISTICAS+DE+SANTIAGO+DE+CALI&hl=es&sa=X&ei=fM2KUsmALC7dsATvz4D4BQ&ved=0CDEQ6AEwAQ#v=onepage&q=CARACTERISTICAS%20DE%20SANTIAGO%20DE%20CALI&f=false>  
<http://www.sibrtonline.org/plenarios/18>  
<http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/transporte-pirata-cali-mal-recorre-toda-ciudad>  
[http://www.andi.com.co/pages/proyectos\\_paginas/proyectos\\_detail.aspx?pro\\_id=539&Id=66&clase=8&Tipo=2](http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=539&Id=66&clase=8&Tipo=2)  
<http://diarioadn.co/cali/mi-ciudad/insisten-en-acabar-con-paralelismo-en-el-mio-1.85698>  
<http://diarioadn.co/cali/mi-ciudad/bloqueos-de-transportadores-este-mio-1.86817>  
<http://www.occidente.co/protesta-genero-retrasos-en-el-mio/>  
<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/no%206/competitividad-de-porter.htm>