

PROSPECTIVA ESTRATEGICA DE LA CENTRAL DE ABASTOS
BUCARAMANGA S.A.

NIDIA PUENTES GUEVARA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2006

PROSPECTIVA ESTRATEGICA DE LA CENTRAL DE ABASTOS
BUCARAMANGA S.A.

NIDIA PUENTES GUEVARA

Trabajo de grado para optar al título de
Ingeniero Industrial.

Director

Adm. LUIS EDUARDO BAUSTISTA SOLANO

Consultor Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2006

DEDICATORIA

Dedicado especialmente a mi madre, Teresa Guevara Ramírez, porque es mi modelo a seguir y a pesar de no vivir juntas los años de secundaria y universidad, siempre se esforzó por inculcar, en mí y mis hermanos, la importancia del amor a la familia, a Dios, a la vida, a las cosas sencillas y sobre todo al trabajo campesino. A mis hermanos y a mi padre. Este trabajo esta dedicado también a José Julián Lizcano Dallos, mi más grande amor, mi mejor amigo, mi compañero de batalla, mi concejero. A los amigos de universidad que en todo este tiempo compartiendo tantas situaciones, se convirtieron en una familia para mí, en especial Nelson, Mich, Yaqui, Harold, Adri, Julián, Oscar, Robinson, Luis Alfredo, Eliseo...

AGRACECIMIENTOS

Los agradecimientos están dirigidos a todas aquellas personas sin las cuales este trabajo no hubiese sido posible o cuyos aportes son considerados valiosos para el desarrollo del proyecto. En especial, a **Gerardo Antonio Gómez Otoya**, además de ofrecer su amistad sincera, proporcionó al proyecto los conocimientos adquiridos en su experiencia prospectiva en el Sector de Confecciones de Bucaramanga. Igualmente, a **Luis Eduardo Bautista Solano**, no solo por ser el director del proyecto sino por preocuparse en brindar valiosas enseñanzas en diversos temas de la Ingeniería Industrial. Al profesor **Nestor Raul Ortiz Pimiento** una guía académica cuyas sugerencias permitieron fortalecer los planteamientos realizados, a **moniquita** por todo su cariño y su desinteresada colaboración en el desarrollo del proyecto. A la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

Adicionalmente, los más sinceros agradecimientos a las siguientes personas:

Ing. Sergio Isnardo Muñoz Villarreal	Director Control Interno UIS
Dr. Fabio Mariano Olave Tirado	Gerente General Centroabastos S.A.
Comunic. Heidy Pierina Ovalle	Profesional Comunicaciones Centroabastos
Ing. Maria Fernanda Sánchez	Profesional de Talento Humano Centroabastos
Ing. Alfonso Alférez Jaimes	Profesional Proyectos Centroabastos S.A.
Dr Luis Francisco Castillo Bueno	Gerente Financiero Centroabastos S.A.
Dr. Victor Hugo Morales	Secretario de Agricultura del Departamento
Dr. Hernando Londoño Acosta	Jefe oficina de enlace territorial INCODER
Ing. Piedad Arenas Díaz	Directora Escuela Ingeniería Industrial

RESUMEN

TITULO: PROSPECTIVA ESTRATEGICA DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.¹

AUTORA: NIDIA PUENTES GUEVARA

EXPRESIONES CLAVE: Prospectiva estratégica, análisis estructural, factores clave, juego de los actores, convergencias y divergencias entre los actores, análisis morfológico, mapas estratégicos, fichas del plan de acción.

El proyecto presentado en este documento, corresponde al diseño de un Plan de Acción que la Central de Abastos de Bucaramanga ejecutará como Plan de Desarrollo 2006-2012, obtenido a partir de la aplicación de la metodología prospectiva propuesta por Michel Godet.

El proyecto se desarrolla en tres fases principales: el análisis situacional de la empresa o caracterización de la dinámica del sistema en estudio, la prospectiva y el plan estratégico de la empresa. La primera se realiza mediante la aplicación de una herramienta diseñada por el Centro de Desarrollo empresarial del BID para determinar el nivel competitivo de la empresa y por otra parte un diagnóstico financiero.

La fase prospectiva se compone de tres etapas: el análisis estructural de sistema, a través del cual se obtienen los factores clave, es decir los factores que determinan el comportamiento y evolución del sistema estudiado; el análisis de la estrategia de los actores o juego de actores, con el cual se encuentran las convergencias y divergencias de cada uno de estos frente a las opciones estratégicas planteadas inicialmente y las relaciones de fuerza entre ellos. Por último, el análisis morfológico, mediante el cual se analiza las posibles configuraciones de futuro, se determinan los futuros más probables o futuribles y se plantea el futuro deseado.

En la fase del plan estratégico, se plantean y describen las acciones necesarias para lograr el futuro deseado, actuar sobre las influencias de los factores clave y las principales alianzas y conflictos entre los actores. Para ello se emplea el modelo diseñado por Norton y Kaplan, los mapas estratégicos.

Principalmente, este trabajo permitió, además de planear el futuro de la Central de Abastos de Bucaramanga, generar una reflexión colectiva entre los actores del sistema en torno a la situación actual y futuro de la empresa y de la producción agrícola de la región.

¹ Proyecto de Grado. Practica Empresarial

SUMMARY

TITLE: PROSPECTIVE STRATEGIC OF THE CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA CORP².

AUTHOR: NIDIA PUENTES GUEVARA

EXPRESSIONS KEY: Prospective strategic, structural analysis, factors key, the actors' game, convergences and divergences among the actors, morphological analysis, strategic maps, register of the action plan.

The project presented in this document, corresponds to the design of a Plan of Action that the Central de Abastos de Bucaramanga will execute as Plan of Development 2006-2012, obtained starting from the application of the prospective methodology proposed by Michel Godet.

The project is developed in three main phases: the situational analysis of the company or characterization of the dynamics of the system in study, the prospective one and the strategic plan of the company. The first one is carried out by means of the application of a tool designed by the Center of managerial Development of the IDB to determine the competitive level of the company and on the other hand an diagnose financial.

The prospective phase is composed of three stages: the structural analysis of system, through which the factors key are obtained, that is to say the factors that determine the behavior and evolution of the studied system; the analysis of the strategy of the actors or actors' game, with which are the convergences and divergences of each one of these in front of the strategic options outlined initially and the relationships of force among them. Lastly, the morphological analysis, by means of which is analyzed the possible future configurations, the most probable futures or futuribles are determined and thinks about the wanted future.

In the phase of the strategic plan, they think about and they describe the necessary actions to achieve the wanted future, to act on the influences of the factors key and the main alliances and conflicts among the actors. For it is used it the pattern designed by Norton and Kaplan, the strategic maps.

Mainly, this work allowed, besides planning the future of the Central de Abastos de Bucaramanga, to generate a collective reflection among the actors of the system around the current situation and future of the company and of the agricultural production of the region.

² Project of Grade. Practices Managerial

TABLA DE CONTENIDO

1.	ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO.....	20
1.1	OBJETIVOS	20
1.1.1	Objetivo general.	20
1.1.2	Objetivos específicos.....	20
1.2	ALCANCE DEL PROYECTO.....	21
1.3	JUSTIFICACION DEL PROYECTO.....	22
2.	MARCO TEORICO	24
2.1	CONCEPTUALIZACIÓN.....	24
2.2	EL MÉTODO DE LOS ESCENARIOS	25
2.2.1	Tipos de Escenarios	26
2.2.2	Objetivos del método de los escenarios	27
2.2.3	Elaboración de los escenarios.....	27
2.3	ANÁLISIS ESTRUCTURAL: VARIABLES CLAVE	28
2.4	ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE LOS ACTORES Y MÉTODO DE LOS EXPERTOS.....	31
2.5	ANÁLISIS MORFOLÓGICO	32
2.6	PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA	33
2.7	OPCIONES ESTRATÉGICAS	34
3.	GENERALIDADES DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.	36
3.1	RESEÑA HISTÓRICA	36
3.2	MISIÓN Y VISIÓN	37
3.3	COMPOSICIÓN ACCIONARIA	39
3.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
3.5	LOCALIZACIÓN	42
3.6	ASPECTOS GENERALES DE LA REGIÓN DONDE OPERA	43
3.7	SERVICIOS QUE OFRECE	45

4.	METODOLOGIA GENERAL PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO.....	48
5.	ANALISIS SITUACIONAL DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA.....	50
5.1	MATRIZ DE COMPETITIVIDAD.....	57
5.1.1	Análisis global de la empresa.....	57
5.1.2	Análisis por áreas de la empresa	59
5.2	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	77
5.2.1	Análisis Horizontal.....	78
5.2.2	Análisis Vertical	83
5.2.3	Medición de Indicadores Financieros	87
5.3	MATRIZ DOFA	91
6.	EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA.....	93
6.1	IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES	94
6.2	DETERMINACIÓN DE LA INFLUENCIA EJERCIDA POR LOS FACTORES SOBRE LOS DEMÁS	106
6.2.1	Relaciones directas entre los factores.....	109
6.2.2	Relaciones indirectas entre los factores	118
6.2.3	Relaciones potenciales entre los factores	124
6.3	ESTABLECIMIENTO DE LOS FACTORES CLAVE DEL SISTEMA	129
6.3.1	Factores Clave del Sistema.....	132
7.	ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE LOS ACTORES	133
7.1	MATRIZ DE LA ESTRATEGIA DE LOS ACTORES	136
7.2	IDENTIFICACIÓN DE LOS RETOS ESTRATÉGICOS Y LOS OBJETIVOS ASOCIADOS.....	145
7.3	EVALUACIÓN DE LAS RELACIONES DE FUERZA ENTRE LOS ACTORES DEL SISTEMA	147
7.3.1	Posicionamiento de los actores sobre las acciones propuestas.....	147
7.3.2	Evaluación de las relaciones de fuerza	154
7.3.3	Recomendaciones estratégicas.....	162

8.	EL ANÁLISIS MORFOLÓGICO	165
8.1	CONSTRUCCIÓN DEL SUBESPACIO MORFOLÓGICO	166
8.1.1	Identificación de los componentes y configuraciones del sistema..	166
8.1.2	Reducción del espacio morfológico	169
8.2	ESCENARIOS	170
8.2.1	Escenario referencial.....	172
8.2.2	Escenario deseado.....	174
9.	PLAN DE ACCION PARA LA CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.	177
9.1	FICHAS DEL PLAN DE ACCIÓN	182
9.1.1	Fichas del eje estratégico Gestión de Mercadeo.....	183
9.1.2	Fichas del eje estratégico Optimización de Infraestructura	188
9.1.3	Fichas del eje estratégico Mejoramiento del Entorno Social	191
9.1.4	Fichas del eje estratégico Integración Cadena Agroalimentaria.....	194
9.1.5	Fichas del eje estratégico Desarrollo Organizacional.....	196
9.1.6	Fichas del eje estratégico Modernización Tecnológica	203
9.2	INDICADORES.....	212
10.	CONCLUSIONES	222
11.	RECOMENDACIONES	227
	BIBLIOGRAFIA.....	229
	ANEXOS.....	231

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Composición Accionaria de Centroabastos S.A.....	39
Tabla 2. Resultados por Áreas de la empresa.....	58
Tabla 3. Resultados del Planeamiento Estratégico.....	60
Tabla 4. Resultados Procesos y Operaciones.....	61
Tabla 5. Resultados Aseguramiento de la Calidad.....	65
Tabla 6. Resultados De Mercadeo.....	67
Tabla 7. Resultados Contabilidad y Finanzas.....	69
Tabla 8. Resultados de Recursos Humanos.....	72
Tabla 9. Resultados Gestión Ambiental.....	74
Tabla 10. Resultados Sistemas de Información.....	76
Tabla 11. Indicadores Financieros.....	77
Tabla 12. Análisis Horizontal.....	79
Tabla 13. Análisis Vertical.....	84
Tabla 14. Medición de indicadores financieros.....	87
Tabla 15. Matriz DOFA.....	92
Tabla 16. Características de la matriz de influencias directas.....	109
Tabla 17. Índices de motricidad obtenidos de las influencias directas.....	110
Tabla 18. Índices de dependencia obtenidos de las influencias directas.....	112
Tabla 19. Índices de motricidad obtenidos de las influencias indirectas.....	119
Tabla 20. Índices de dependencia obtenidos de las influencias indirectas.....	121
Tabla 21. Características de la matriz de influencias potenciales.....	124
Tabla 22. Índices de motricidad obtenidos de las influencias potenciales.....	125
Tabla 23. Índices de dependencia obtenidos de las influencias potenciales.....	126
Tabla 24. Factores Clave.....	132
Tabla 25. Listado de actores entrevistados.....	137
Tabla 26. Matriz del juego de los actores.....	138

Tabla 27. Acciones propuestas agrupadas por retos estratégicos.....	145
Tabla 28. Matriz de posiciones de los Actores X Objetivos (MAO).....	149
Tabla 29 Matriz de Medios de Acción Directos (MAD).....	155
Tabla 30 Matriz de medios de acción indirectos	156
Tabla 31 Coeficientes de relaciones de fuerza	158
Tabla 32 Matriz de las posiciones valoradas ponderadas por las relaciones de fuerza.....	159
Tabla 33. Componentes del sistema con sus configuraciones	168
Tabla 34. Probabilidades de las configuraciones.....	171
Tabla 35 Probabilidades de ocurrencia de los escenarios posibles.....	172
Tabla 36. Ejes estratégicos con sus actividades.....	180
Tabla 37. Cronograma del Plan de Acción	207
Tabla 38. Responsables y Presupuesto de las actividades	211

LISTA DE GRAFICAS

Grafico 1. Estructura Organizacional	41
Gráfica 2. Ubicación geográfica de la Central de Abastos de Bucaramanga.....	42
Gráfica 3. Metodología general del proyecto	48
Gráfica 4. Fases del diagnóstico de la empresa	51
Gráfica 5. Diagrama de red de la empresa.	59
Gráfica 6. Resultado del Planeamiento Estratégico.....	60
Gráfica 7. Resultados Procesos y Operaciones.....	62
Gráfica 8 Resultados Aseguramiento de la Calidad.....	65
Gráfica 9. Resultados de Mercadeo.....	67
Gráfica 10. Resultados Contabilidad y Finanzas	70
Gráfica 11. Resultados Recursos Humanos	72
Grafica 12. Resultados Gestión Ambiental	74
Gráfica 13. Resultados Sistemas de Información	76
Grafica 14. Comportamiento histórico del Activo	80
Gráfica 15. Comportamiento histórico del Pasivo	80
Grafica 16. Comportamiento del Patrimonio	81
Grafica 17. Comportamiento de la Utilidad Operativa.....	82
Grafica 18. Comportamiento de la Utilidad Neta.....	82
Gráfica 19. Participación sobre el Activo Total	85
Gráfica 20. Participación del Pasivo y el Patrimonio sobre el Activo Total	85
Gráfica 21. Participación respecto a la Utilidad Bruta	86
Gráfica 22. Capacidad de pago	88
Gráfica 23. Rotaciones	89
Gráfica 24. Rentabilidad	90
Gráfica 25. Solvencia.....	91
Gráfica 26. Fases del Análisis estructural	94
Grafica 27. Modelo de Matriz Estructural.....	108

Gráfica 28. Plano de motricidad y dependencia de los factores	114
Gráfica 29. Plano de motricidad – dependencia de las relaciones directas	117
Gráfica 30. Plano de motricidad – dependencia para las influencias indirectas ..	123
Gráfica 31. Plano de motricidad – dependencia de las influencias potenciales ...	128
Grafica 32. Convergencias entre los actores del sistema	152
Gráfica 33. Divergencias entre los actores del sistema	153
Grafica 34. Convergencias de segundo orden	160
Grafica 35. Divergencias de segundo orden	161
Gráfica 36. Etapas del Análisis Morfológico.....	166
Gráfica 37. Mapa estratégico de Centroabastos S.A.	179

ANEXOS

Anexo No. 1 Encuesta aplicada al personal administrativo de CENTROABASTOS	232
Anexo No. 2 Formato de entrevista a los comerciantes mayoristas	269
Anexo No. 3 Cuestionario de la segunda fase de las encuestas	270
Anexo No. 4 Resultados de las encuestas	275
Anexo No. 5 Perfil de Oportunidades y Amenazas	288
Anexo No. 6 Formato para ponderación de los factores	314
Anexo No. 7 Matriz de Análisis Estructural	317
Anexo No. 8 Matriz de influencias directas	319
Anexo No. 9 Formato para determinar el posicionamiento de los actores	321
Anexo No. 10 Conjunto de escenarios para el sistema	323
Anexo No. 11 Subespacio morfológico. Escenarios posibles	324

INTRODUCCIÓN

*“mirar a lo lejos, a lo ancho, a lo profundo; tomar riegos, pensar en el hombre”.*³

Conocer que depara el futuro, en múltiples aspectos y dimensiones, y como estará configurado ha sido una preocupación constante del ser humano. En virtud de esto, el hombre ha ocupado sus intereses en diseñar los mecanismos que le permitan determinar el porvenir. Sin embargo, “el futuro no esta escrito esta por hacer”⁴, planteamiento que liga la anticipación a la acción, mostrando que actuar sobre las condiciones adversas y planear el aprovechamiento de las benéficas determina el futuro de un individuo, una organización, una región, un país, en fin, un sistema.

Asimismo, la complejidad de los sistemas requiere que el mecanismo de anticipación de las posibilidades de futuro sea una reflexión colectiva y participativa, por cuanto existen diversas situaciones, relaciones causa-efecto, problemas, necesidades, requisitos, elementos distractores, elementos atenuantes, elementos propagadores, que deben tenerse en cuenta en el análisis del sistema y la formulación de la opciones estratégicas para alcanzar un futuro deseado, sin olvidar el riesgo implícito de la intuición y la pasión. Esto trae como consecuencia, una apropiación tanto de los resultados como de las soluciones, esto es, un compromiso individual en alcanzar objetivos organizacionales o colectivos.

Esta interrelación que se plantea —anticipación – acción - apropiación—, conocido como el triangulo griego, es la explicación básica del pensamiento prospectivo estratégico; pretender observar la configuración del *futuro* desde el *presente* para

³ Gaston Berger. 1964. Refiriéndose visión de un estratega.

⁴ GODET, Michel. De la anticipación a la acción, manual de prospectiva y estrategia.

elegir un horizonte y planear las acciones para alcanzarlo, desde una reflexión colectiva donde se mezcle la intuición y la razón de los conocedores del sistema, provoca “una motivación individual al movimiento colectivo”.

La palabra prospectiva viene del verbo latino “prospicere” que indica mirar a lo lejos o desde lejos, discernir algo delante de uno. Este concepto fue retomado por Gaston Berger en 1957 en un artículo de la revista de los dos mundos, sin embargo, se reconoce como principal representante de esta metodología al Profesor francés Michel Godet, especialmente por el aporte realizado en su libro “De la anticipación a la acción”. Para Godet determinar el futuro no es posible ya que este depende solamente de la acción del hombre.

El presente documento contiene de la puesta en práctica de la metodología prospectiva en la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. con el propósito de diseñar un plan de acción para la entidad, que sería adoptado como plan de desarrollo 2006-2012. Consta de once (11) capítulos de la siguiente manera:

En el *capítulo uno*, el lector podrá encontrar la descripción del marco en el cual se desarrolla el proyecto de grado: “Prospectiva estratégica de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.”, es decir, que se persigue, hasta donde se pretende llegar y las razones por las cuales se desarrolló el proyecto.

En los *capítulos dos y tres* se presenta la conceptualización de la prospectiva estratégica y de sus fases metodológicas de desarrollo, necesarios para la aplicación práctica de la misma, así como conocimientos básicos de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., historia, ubicación espacial, entorno socioeconómico, estructura administrativa, misión, visión, servicios, etc.

En el *capítulo cuadro* se puede observar el esquema general de las etapas de desarrollo del proyecto. Adicionalmente, en este capítulo se proporciona una síntesis de las tres fases principales de la metodología empleada, análisis situacional, prospectiva y plan estratégico.

El *capítulo cinco* corresponde a la caracterización de la empresa, mediante la utilización de una herramienta diseñada por el Centro de Desarrollo Empresarial del BID, para el análisis del nivel competitivo de la empresa desde la perspectiva de 8 áreas estratégicas de una organización. Asimismo, en este capítulo se puede encontrar un análisis de los estados financieros de la empresa. Con esta base y una exploración documental del entorno de la empresa se presenta la matriz DOFA.

A partir del *capítulo seis* y hasta el *capítulo ocho*, se desarrollan las fases de la prospectiva aplicada a la Central de Abastos de Bucaramanga. En primera instancia, se presenta el análisis estructural del sistema, mediante el cual, se obtienen los factores clave de la dinámica institucional, a partir del análisis de las relaciones entre los diferentes factores. En el capítulo siguiente, se podrá encontrar el análisis de la estrategia de los actores o juego de los actores, donde se identifican los retos estratégicos para la empresa, las relaciones de fuerza entre diferentes actores del sistema y las convergencias y divergencias de los mismos frente a los retos estratégicos. Por último, en el capítulo ocho, se llega al establecimiento de los *futuribles*, principalmente, al futuro deseado para la empresa, por medio del análisis morfológico del sistema.

Como resultado de la prospectiva, se presenta en el *capítulo nueve*, el plan estratégico que debe ejecutar la empresa para alcanzar el futuro deseado y contrarrestar o disminuir el impacto de las configuraciones de futuro que son adversas a su desarrollo. Este plan se resume en un mapa estratégico y se

especifica en las fichas de plan de acción, que contienen los objetivos, actividades, tareas, responsables, presupuesto e indicadores del plan, de cada uno de los ejes estratégicos del mapa obtenido.

Por último, se podrán encontrar en los *capítulos diez y once*, las conclusiones y recomendaciones producto del desarrollo de la prospectiva estratégica en la Central de Abastos de Bucaramanga.

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo general.

Establecer un Plan de Acción para la Central de Abastos de Bucaramanga, enfocado al fortalecimiento y mejoramiento de la posición competitiva de la empresa, a partir del planteamiento de escenarios posibles de futuros alternativos, mediante la aplicación de la metodología de Prospectiva Estratégica, complementado con el diseño de indicadores de gestión que le permitan a la Central de Abastos de Bucaramanga medir del cumplimiento de las acciones estratégicas propuestas.

1.1.2 Objetivos específicos.

- Recopilar, revisar y analizar la información documental con que cuenta CENTROABASTOS S.A.

- Diseñar y aplicar un instrumento de recolección de información, para obtener conocer aspectos relevantes de la dinámica de la empresa que no están contenidos en los documentos.

- Caracterizar el sistema de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. y establecer la posición competitiva de la empresa

- Analizar la situación actual de la Central de Abastos de Bucaramanga del sector mediante una matriz DOFA.

- Identificar y definir variables—tanto internas como externas—, actores involucrados en la dinámica del sistema CENTROABASTOS S.A., además de los aspectos que tengan incidencia directa o indirecta en la empresa, en el sector y en el desarrollo del proyecto.

- Indagar acerca de la incidencia que poseen los actores definidos y si ejercen algún tipo de control sobre el sistema, que permita determinar el rumbo a seguir desde la perspectiva de estos.

- Construir los posibles escenarios futuros de la Central de Abastos de Bucaramanga.

- Establecer el Plan de Acción para la Central de Abastos de Bucaramanga.

- Diseñar indicadores de gestión para la medición del cumplimiento de los objetivos durante la ejecución del Plan de Acción propuesto.

- Documentar los elementos de la ejecución y resultados del proyecto.

1.2 ALCANCE DEL PROYECTO

El alcance del proyecto: “**PROSPECTIVA ESTRATEGICA DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.** ”, es el realizar un análisis de la situación actual de CENTROABASTOS S.A. del que se obtenga la posición competitiva de la empresa, a partir de la cual se generará el planteamiento de diferentes escenarios que delimiten un rango de futuros posibles, consistentes con el propósito organizacional, a partir de los cuales se establecerán las opciones estratégicas, condensadas en un plan de acción, que le permitirá a la entidad

alcanzar la visión resultante, complementado con el diseño de indicadores de gestión para el monitoreo del cumplimiento de objetivos planteados.

1.3 JUSTIFICACION DEL PROYECTO

La Central de Abastos de Bucaramanga S.A. es consciente que el sentido de la labor que realiza tiene su eje central en la gestión de aquellos elementos garantes del progreso de la función de comercialización de productos agroalimentarios, el abastecimiento y la seguridad alimentaria de la población consumidora, sin embargo, para lograr este objetivo se requiere delimitar y definir claramente la ruta que se debe seguir, por cuanto el conocimiento intuitivo genera resultados positivos aislados, pero no proporciona una evolución del sistema en conjunto, ni da la certeza de un crecimiento en el futuro. Es por ello que a través de un análisis estratégico y el establecimiento de una política ambiental la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. ha iniciado un nuevo estilo de gestión que apunta a prestar un servicio integral y enfrentar las exigencias del entorno competitivo.

En CENTROABASTOS S.A. los resultados han ido mejorando en los últimos años, hoy posee una mejor imagen y una importancia relativa cuando se compara con otras Centrales del país, no obstante, se ve aún en la necesidad reaccionar ante las fluctuaciones del sistema, aceptar los cambios y adaptarse a ellos, esto como consecuencia que el conocimiento que tiene de las variaciones en el entorno y del potencial real de si misma no le permiten anticipar sus acciones y preparar un futuro deseado y concertado.

En atención a esta situación, y en el marco de la definición de su plan de desarrollo, es que la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. se interesa en la realización de un estudio técnico, que le sirva a la entidad en el redireccionamiento del plan de desarrollo actual, el establecimiento de las estrategias que permitan

llegar a un futuro deseado y realizable. En virtud a lo anterior, la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., invita a la Universidad Industrial de Santander a suscribir un convenio interadministrativo a través del cual se formule un Plan de Acción Estratégico para la organización que incorpore la Gestión Ambiental a la labor de la Central. En atención de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la UIS, plantea el desarrollo del convenio en dos componentes o proyectos: aplicación de la “Prospectiva Estratégica de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.” y “El desarrollo y Seguimiento del Sistema Ambiental” que incluye dos perspectivas organizacionales que deben ser complementarias: Componente Estratégico y Componente Ambiental, este último crítico en empresas generadoras de altos volúmenes de residuos sólidos y aguas residuales.

2. MARCO TEORICO⁵

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN

En el marco de la formulación del plan de acción para la Central de Abastos de Bucaramanga la planeación prospectiva estratégica se esgrime como el principal referente debido a los valores agregados que presenta esta metodología, descubrimiento de los factores que dinamizan el sistema, visualización de las alianzas y divergencias mas importantes entre los actores y evolución futura del mismo.

La prospectiva parte del concepto que el futuro aún no existe y “se puede concebir como una realidad múltiple” (Jouvenel, 1968) y que “depende solamente de la acción del hombre” (Godet, 1987). Por esa razón, el hombre puede construir el mejor futuro posible, para lo cual debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado. Existen muchos futuros posibles, pero de ellos sólo algunos tienen en este momento la mayor probabilidad de ocurrencia. En los próximos minutos puede ocurrir algo lo suficientemente importante, como para cambiar la situación actual. Por esa razón, la prospectiva debe ser capaz de identificar aquellos escenarios futuros que en el período que va del presente al horizonte del estudio, puedan presentarse.

Mediante el uso de metodologías que son empleadas ampliamente en distintas disciplinas científicas — Método Delphi, de Probabilidades de Bayes, de la Matriz de Impacto cruzado, de Análisis Morfológico, etc. —, la prospectiva busca

⁵ La base de consulta del marco teórico la constituyen los cuadernillos de la Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica y el libro De la anticipación a la acción de Michel Godet, el Seminario de Prospectiva del Ing. Sergio Isnardo Muñoz Villarreal y el libro Mapas Estratégicos de Norton y Kaplan.

identificar los escenarios futuros más probables y deseables hacia los cuales debe enrumbarse una empresa, un sector, una ciudad, una región o un país.

La Prospectiva como ciencia nace en Francia en la década de los sesentas a pesar que desde la recesión mundial del 30 se han venido realizando ejercicios de predicción y de proyección a futuro. Sin embargo en nuestro país solo hasta el final de la década de los ochentas aparecen los primeros ejercicios prospectivos realizados por entidades gubernamentales.

Uno de los principales representantes de esta ciencia en el mundo es el Francés Michel Godet, considerado por muchos como el padre de la Prospectiva, y su libro, De la Anticipación a la acción, es catalogado como la Biblia de esta corriente, por esto y por la experiencia de la universidad en proyectos de grado realizados a diferentes sistemas con esta herramienta, que la propuesta de este autor será la base para el desarrollo de la prospectiva estratégica en la Central de Abastos de Bucaramanga.

Actualmente en Colombia existe el Centro de pensamiento Estratégico ubicado en la Universidad del Externado en Bogotá, que ha desarrollado y esta desarrollando varios ejercicios prospectivos en diferentes campos.

2.2 EL MÉTODO DE LOS ESCENARIOS

Como ya se ha dicho la prospectiva parte del concepto que el futuro todavía no existe, y como depende de las acciones de los actores del sistema esta en manos de estos la construcción de un mejor futuro, por esto la prospectiva debe servir de herramienta para tomar decisiones adecuadas para identificar aquellos escenarios futuros que en el período que va del presente al horizonte del estudio, puedan presentarse.

La metodología empleada en el desarrollo del proyecto: “Prospectiva estratégica de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.”, es el método de los escenarios que se puede definir como la representación de futuribles que describen la evolución del sistema en estudio, tomando en consideración las evoluciones más probables de las variables-clave y a partir de juegos de hipótesis sobre el comportamiento de los actores.

El método de los escenarios posee cuatro diferentes etapas con objetivos diferenciados, la primera etapa es la construcción de la base o la imagen del sistema actual, para esto se necesita tener toda la información posible acerca del sistema buscando la obtención de una visión global del sistema, la segunda fase del método es la determinación de las variables claves del sistema, esto se hace por medio del análisis estructural, esta etapa tiene como objetivo central el estudio, es decir enfocar el análisis a las variables que realmente mueven el sistema, paso seguido está la etapa del juego de los actores donde se vislumbran posibles convergencias y divergencias entre estos a futuro teniendo en cuenta las influencias entre ellos y las posibles acciones a llevarse a cabo en el futuro dentro del sistema, por último se describe, en forma de escenarios, la evolución del sistema estudiado tomando en consideración las evoluciones más probables de las variables clave y a partir de juegos de hipótesis sobre el comportamiento de los actores.

2.2.1 Tipos de Escenarios

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura. La palabra escenario es utilizada abusivamente para calificar no importa que juego de hipótesis. Recordemos que las hipótesis de un escenario deben

cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

Se distinguen de hecho dos grandes tipos de escenarios:

- exploratorios: partiendo de las tendencias pasadas y presentes, conducen a futuros verosímiles.
- anticipación o normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o por el contrario rechazables. Son concebidos de forma retroproyectiva.

Estos escenarios exploratorios o de anticipación puede también, según si tienen en cuenta las evoluciones más probables o más extremas, ser tendenciales o contrastados.

2.2.2 Objetivos del método de los escenarios

El objetivo de estas representaciones es poner en evidencia las tendencias fuertes y los gérmenes de ruptura del entorno general y competencial de la organización. De esta manera proponer las orientaciones y las acciones estratégicas, apoyándose en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y competencial.

2.2.3 Elaboración de los escenarios

Existen diversas técnicas cualitativas que permiten avanzar en la construcción de los escenarios, las de mayor popularidad son, por una parte, el método Delphi que a través de entrevistas sucesivas facilita la consecución de grandes consensos en la construcción de los futuribles, y el Análisis Morfológico, un método simple pero que utilizado de manera correcta garantiza excelentes resultados.

En la lógica del método de los escenarios, el análisis morfológico no es una etapa indispensable, sin embargo es una herramienta que puede ser muy útil para ayudar a identificar procesos ignorados hasta el momento y, también, para hacer un barrido del campo de los escenarios posibles.

El principio del método es simple. Se trata de descomponer el sistema, en subsistemas o componentes y éstos a su vez en posibles configuraciones. Estos componentes deben ser tan independientes como sea posible y han de poder explicar la totalidad del sistema estudiado.

Otros métodos utilizados para la elaboración de los escenarios son el Ábaco de Regnier y Impactos Cruzados Probabilizados SMIC-PROB-EXPERT.

2.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL: VARIABLES CLAVE

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables o factores influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

Fase 1: listado de las variables

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas)

en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna lista de investigación. Es aconsejable alimentar el listado de variables mediante conversaciones libres con personas que se estima son representantes de actores del sistema estudiado.

Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado. La experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables, habiendo tomado suficiente tiempo para circunscribir el sistema estudiado.

La explicación detallada de las variables es indispensable: facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la "base" de temas necesarios para toda reflexión prospectiva. Se recomienda también establecer una definición precisa para cada una de las variables, de trazar sus evoluciones pasadas, de identificar las variables que han dado origen a esta evolución, de caracterizar su situación actual y de descubrir las tendencias o rupturas futuras.

Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables

Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas.

El relleno de la matriz es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j ? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

Esta fase de llenado de la matriz sirve para plantearse a propósito de n variables, $n \times n - 1$ preguntas (cerca de 5000 para 70 variables), algunas de las cuales hubieran caído en el olvido a falta de una reflexión tan sistemática y exhaustiva. Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo; de la misma manera ello permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema.

Fase 3: identificación de las variables clave con el Micmac

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC⁶). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz.

La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificación (directa, indirecta y potencial) es un proceso rico en enseñanzas. Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto).

⁶ MICMAC: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación; puesta a punto en el CEA entre 1972 y 1974 por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin.

2.4 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE LOS ACTORES Y MÉTODO DE LOS EXPERTOS

Método de análisis de juego de actores, Mactor, busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados.

A partir de este análisis, el objetivo de la utilización del método Mactor es el de facilitar a un actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos.

El método Mactor comprende siete fases:

Fase 1: Construir el cuadro “estrategias de los actores”

Fase 2: Identificar los retos estratégicos y objetivos asociados

Fase 3: Situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones)

Fase 4: Jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas)

Fase 5: Evaluar las relaciones de fuerza de los actores

Fase 6: Integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores

Fase 7: Formular las recomendaciones estratégicas y preguntas clave del futuro.

El método Mactor presenta la ventaja de tener un carácter muy operacional para una gran diversidad de juegos implicando numerosos actores frente a una serie de posturas y de objetivos asociados. En eso, se diferencia de las búsquedas resultantes de la teoría de juegos que desembocan frecuentemente sobre la construcción de modelos aplicados no aplicables.

El método Mactor implica un cierto número de limitaciones, principalmente concernientes a la obtención de la información necesaria. La reticencia de los actores a revelar sus proyectos estratégicos y los medios de acción externos. Existe una parte irreductible de confidencialidad (con todo es posible proceder a contrastes y cruzamientos de información provenientes de diversas fuentes de una manera útil). El método presupone un comportamiento coherente de todos los actores en relación con sus finalidades, lo cual se encuentra a menudo en contradicción con la realidad.

2.5 ANÁLISIS MORFOLÓGICO

El análisis morfológico tiende a explorar de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema. El objetivo del análisis morfológico evidencia la conducta de los nuevos productos en previsión tecnológica pero también la construcción de escenarios.

El análisis morfológico es la técnica más antigua presentada en esta caja de herramientas, puesto que fue formalizado por el investigador americano F. Zwicky en el transcurso de la segunda guerra mundial. El análisis morfológico fué puesto en marcha a partir del programa Morphol, y comporta dos fases:

Fase 1: La construcción del espacio morfológico

Fase 2: La reducción del espacio morfológico.

Los ámbitos de aplicación del análisis morfológico son múltiples: la construcción de escenarios exploratorios y todos los ámbitos de innovación y de búsqueda de ideas nuevas. Sobre todo utilizada en previsión metodológica, este método se presta cada vez más frecuentemente a la construcción de escenarios, las dimensiones (componentes) demográfico, económico, técnico o social pueden estar caracterizadas por un cierto número de estados posibles (hipótesis o

configuraciones), un escenario no será nada más en este caso que un camino hacia el futuro, una combinación asociada a una configuración de cada componente.

2.6 PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA

En conclusión, si la prospectiva y la estrategia son dos amantes íntimamente relacionados, permanecen diferenciados y distintos y es bueno y conveniente separarlos:

- 1) el tiempo de la anticipación, es decir de la prospectiva de los cambios posibles y deseables,
- 2) el tiempo de la preparación de la acción: es decir, la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse a los cambios esperados (preactividad) y provocar los cambios deseables (proactividad).

Esta dicotomía entre la exploración y la preparación de la acción nos lleva a distinguir cuatro cuestiones fundamentales: ¿Qué puede ocurrir? (Q1), ¿Qué puedo hacer? (Q2), ¿Qué voy a hacer? (Q3), ¿Cómo voy a hacerlo? (Q4). Esta cuestión previa sobre la identidad de la empresa, frecuentemente olvidada. Se impone una vuelta a las fuentes sobre las raíces de las competencias, sus fortalezas y debilidades, recordando la famosa frase “conócete a tí mismo” de la antigua Grecia.

La prospectiva, cuando va sola, se centra sobre (Q1) ¿Qué puede ocurrir. Se convierte en estratégica cuando una organización se interroga sobre el ¿Qué puedo yo hacer? (Q2). Una vez ambas cuestiones hayan sido tratadas, la estrategia parte del ¿Qué puedo yo hacer? (Q2) para plantearse las otras dos cuestiones: ¿Qué voy a hacer yo? (Q3) y ¿Cómo voy a hacerlo? (Q4). De ahí se deduce la imbricación que existe entre la prospectiva y la estrategia. Naturalmente, existen ejercicios de prospectiva general que no tienen un claro

carácter estratégico para un determinado actor, así como análisis estratégicos de empresas o de sectores cuya componente prospectiva es embrionaria por no decir inexistente. Para dejarlo más claro, se reservará pues la expresión de prospectiva estratégica a los ejercicios de prospectiva que tengan ambiciones y persigan fines estratégicos para el actor que los emprende, en este caso la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

2.7 OPCIONES ESTRATÉGICAS

Para la identificación proyectos coherentes, es decir, opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y los escenarios más probables y el escenario deseado del entorno, existen diversas metodologías, mapas estratégicos, árboles de pertinencia, entre otros.

Los mapas estratégicos es un modelo planteado por los autores Robert Kaplan y David Norton, para la descripción de la estructura de la estrategia de una organización, producto de sus experiencias y conocimientos de *Balance Scorecard* ⁷bajo la premisas: “convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles” y “del mismo modo que no se puede gestionar lo que no se puede medir, no se puede medir lo que no lo que no se puede describir”⁸

En este modelo se plantea que la estrategia es la forma como una organización tiene la intención de crear valor para sus diferentes clientes o beneficiarios y que a partir del esfuerzo en descifrar las relaciones causa-efecto entre las perspectivas financiera, del cliente, de procesos y del aprendizaje y crecimiento aparece un mapa estratégico. Adicionalmente, que la propuesta de valor es la combinación

⁷ Cuadro de Mando Integral

⁸ Mapas Estratégicos. Norton y Kaplan. 2004.

entre producto, precio, servicio, relación e imagen ofrecidos en términos de hacer mejor o de manera diferente.

La perspectiva de procesos internos define los procesos o acciones críticas que se deben ejecutar para producir y entregar la propuesta de valor a los clientes o beneficiarios. La perspectiva del aprendizaje y crecimiento sustenta o soporta a la perspectiva anterior, y comprende las acciones necesarias para el desarrollo de la estrategia en cuanto poseer activos intangibles, es decir, la tecnología, conocimiento, capital humano, capital de la información y capital organizacional para el logro de los objetivos corporativos.

La perspectiva del cliente es la identificación de los clientes objetivo y el valor agregado que se pretende entregar a cada uno de ellos. La perspectiva financiera describe los resultados de la estrategia adoptada, en empresas del estado se debe incluir una perspectiva de responsabilidad social que traduce básicamente el cumplimiento de su razón de ser para la sociedad.

3. GENERALIDADES DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.

3.1 RESEÑA HISTÓRICA⁹

La Central de Abastos de Bucaramanga —CENTROABASTOS S.A.— se constituye como sociedad anónima a comienzos de la década de los 80's, pero es solo hasta septiembre de 1989, que inicia su operación como el mercado mayorista que abastece el Nororiente colombiano, y que cuenta con Centros de Acopio de productos agrícolas en los municipios de San Gil y San Vicente en el departamento de Santander, 13 años después de que se diera origen al proyecto *Central de Abastos de Bucaramanga* en 1976 bajo la dirección de las empresas públicas de Bucaramanga en el marco del plan de integración nacional (PIN), respaldado por el Banco Interamericano de Desarrollo. CENTROABASTOS es una empresa de Economía Mixta de Segundo Grado, de Orden Municipal y vinculada al municipio de Bucaramanga, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y capital independiente, con una composición accionaria cercana al 62% y 38% participación del estado y del sector privado — conformado principalmente por comerciantes—, respectivamente.

La razón de ser la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., es la gestión de todos elementos como: instalación, desarrollo, aprovechamiento y direccionamiento de una Central de Abastecimiento, que permita el aprovisionamiento de los alimentos básicos de la población objetivo, con el propósito de que brindar calidad, bajo precio y seguridad alimentaria,

⁹ Información tomada de los archivos de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

convirtiéndose así en el eslabón que acopla la producción de productos agrícolas a la comercialización de los mismos¹⁰.

3.2 MISIÓN Y VISIÓN

Al momento de iniciar el desarrollo del Proyecto: “Prospectiva estratégica de la Central de Abasto de Bucaramanga S.A.”, la empresa contaba con la siguiente misión y visión:

MISION

Ser una empresa líder del sector agroalimentario, que presta un excelente servicio mediante la adecuación de instalaciones para realizar las actividades comerciales de compra y venta de productos de origen agropecuario y pesquero, que propende por gestionar y desarrollar planes y programas de mercadeo y comercialización en el ámbito regional, nacional e internacional, incorporando un alto grado de eficiencia, calidad y servicio para beneficio de productores, comerciantes y consumidores y el desarrollo integral de nuestra región, a través de proyectos de modernización haciendo uso de tecnología actualizada, con el compromiso de un grupo humano de grandes calidades, potenciando las ventajas físicas y humanas con la preservación del medio ambiente.

VISION

Ubicar a CENTROABASTOS, dentro de los próximos diez años, como la empresa líder en programas de comercialización agroalimentaria, mejorando permanentemente su infraestructura, organización y servicios, que le permita un

¹⁰ Estatutos de la Central de Abastos de Bucaramanga

desarrollo y crecimiento sostenido contribuyendo a elevar el nivel y calidad de los servicios de producción y mercadeo de productos agropecuarios, con el propósito de mantener una adecuada canalización en la distribución, transporte y venta de los productos alimentario, en procura del bienestar y crecimiento del sector y del país.

En el desarrollo del proyecto surgió la necesidad de la reformulación de la Misión, Visión:

MISIÓN REFORMULADA:

CENTROABASTOS S.A. es la principal Central Mayorista del Nor-Oriente Colombiano, reconocida en el ámbito nacional e internacional por la eficiente prestación de servicios integrales y de interés público orientados a facilitar y fortalecer las actividades de comercialización de productos agroalimentarios, con el fin de afianzar el permanente desarrollo e integración de los actores de la cadena y garantizar la seguridad alimentaria en su zona de influencia. Para ello cuenta con el equipo humano y los recursos, comprometidos con la excelencia, el medio ambiente y la responsabilidad social

VISIÓN REFORMULADA:

CENTROABASTOS S.A., será en el año 2012 reconocida a nivel nacional e internacional como modelo de gestión empresarial en el desarrollo y la integración de los sectores participantes en la cadena agroalimentaria, aportando alto valor agregado para los productores, comerciantes, usuarios, consumidores e inversionistas.

3.3 COMPOSICIÓN ACCIONARIA¹¹

El capital social de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. esta conformado por el 62% de las acciones en poder del Estado y el 38% como capital privado. En la tabla mostrada a continuación se detalla la estructura accionaria de la empresa:

Tabla 1. Composición Accionaria de Centroabastos S.A.

	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
A. ACCIONES CLASE A					1.357.249.300	61,51895
1. NACIONALES			960.960.600	43,55		
MINISTERIO DE AGRICULTURA	269.645.500	12,22				
NACION-MINISTERIO DE HACIENDA	691.033.300	31,32				
CORABASTOS	281.800	0,01				
2. DEPARTAMENTALES			81.163.600	3,68		
DEPARTAMENTO DE SANTANDER	81.081.800	3,68				
FONDISER	81.800	0,00				
3. MUNICIPALES			315.125.100	14,29		
MUNICIPIO DE BUCARAMANGA	70.120.100	3,18				
MUNICIPIO DE SAN GIL	1.500.000	0,07				
MUNICIPIO DE SAN VICENTE	2.392.3000	0,11				
SOCIEDAD DE INVERSIONES B/MANGA S.A.	235.612.700	10,68				
DIRECCION DE TRANSITO DE B/MANGA	2.500.000	0,11				
CORPORACION DE LA MESETA DE B/MANGA	3.000.000	0,14				
B. ACCIONES CLASE B			848.909.900	38,48	848.909.900	38,48
COMERCIANTES	654.050.400	29,65				
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	194.859.500	8,83				
TOTAL					2.206.159.200	100

3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de CENTROBASTOS S.A. esta compuesta por 3 organismos de dirección, tres divisiones funcionales y dos comités.

Los tres organismos de dirección que tiene la empresa son la Asamblea General de Accionistas, constituida por todos los accionistas de la Central de Abastos de Bucaramanga, la Junta Directiva compuesta por nueve miembros con sus

¹¹ Fuente: Informe de Gestión de 2004 de la Central de Abastos de Bucaramanga.

respectivos suplentes y el Gerente General a quien le corresponde la representación legal de la empresa y la gestión de todos los negocios sociales de acuerdo a las orientaciones y decisiones de la Junta Directiva.

Además de estos organismos de dirección existen dos comités, el comité Financiero-técnico y el comité de Cesiones y Mercadeo, el primero se encarga de la revisión del presupuesto anual y del estudio técnico y el análisis financiero de todos los proyectos que deben ser aprobados por la Junta Directiva., mientras que el segundo es el encargado de estudiar las solicitudes de cesión de espacios presentados por los usuarios arrendatarios.

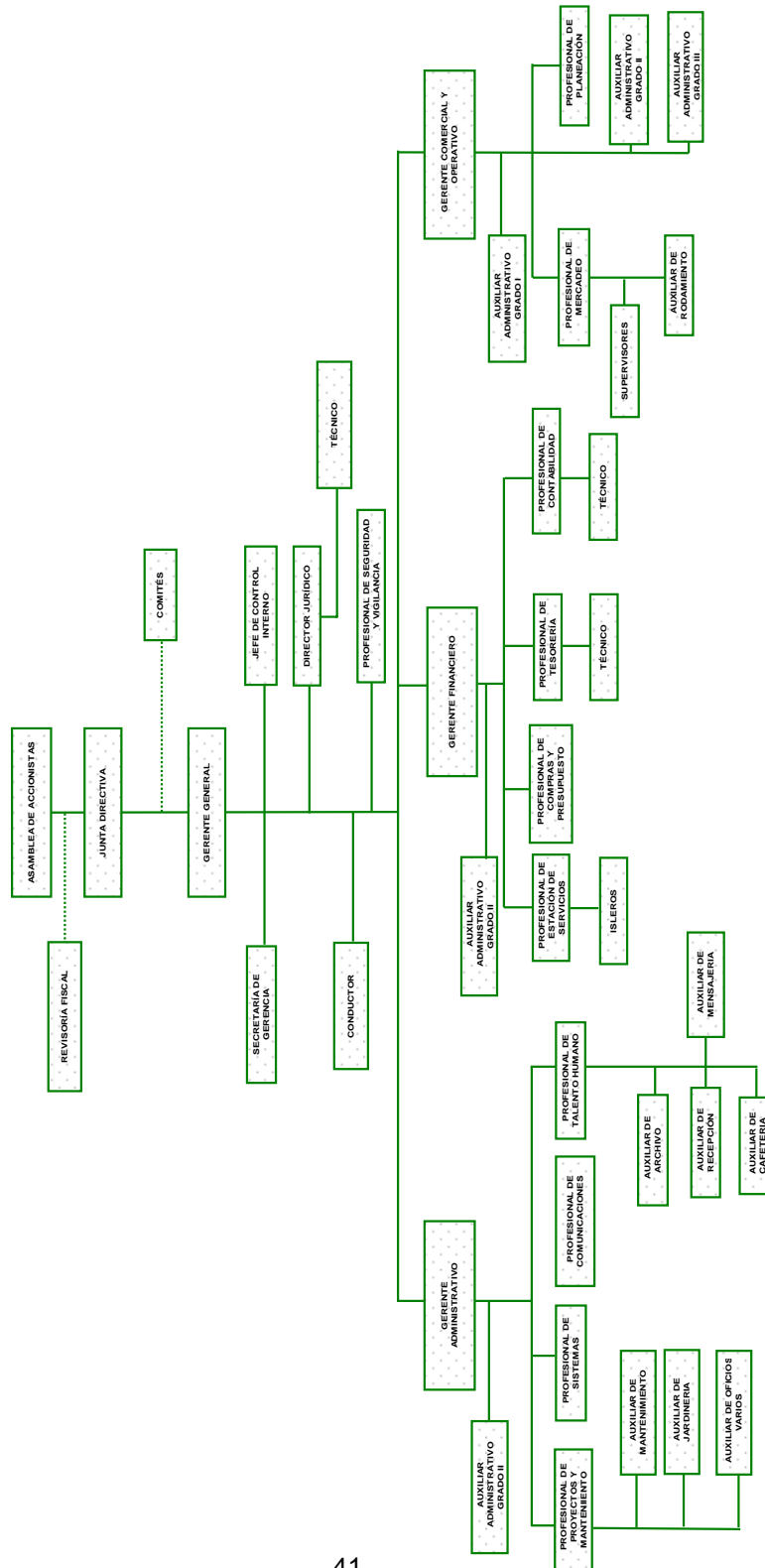
La empresa tiene tres divisiones funcionales, y estas son; la división financiera, la división administrativa y la división comercial operativa cada una con su respectivo gerente.

En total La Central tiene 76 empleados repartidos de la siguiente forma:

- Gerencia: tres (3) empleados
- Secretaria General y abogado asesor: un (1) empleado
- División administrativa y financiera: veinticinco (25) empleados
- División comercial y operativa: cuarenta y siete (47) empleados

En la siguiente Gráfica se presenta el organigrama suministrado por la Central de Abastos de Bucaramanga.

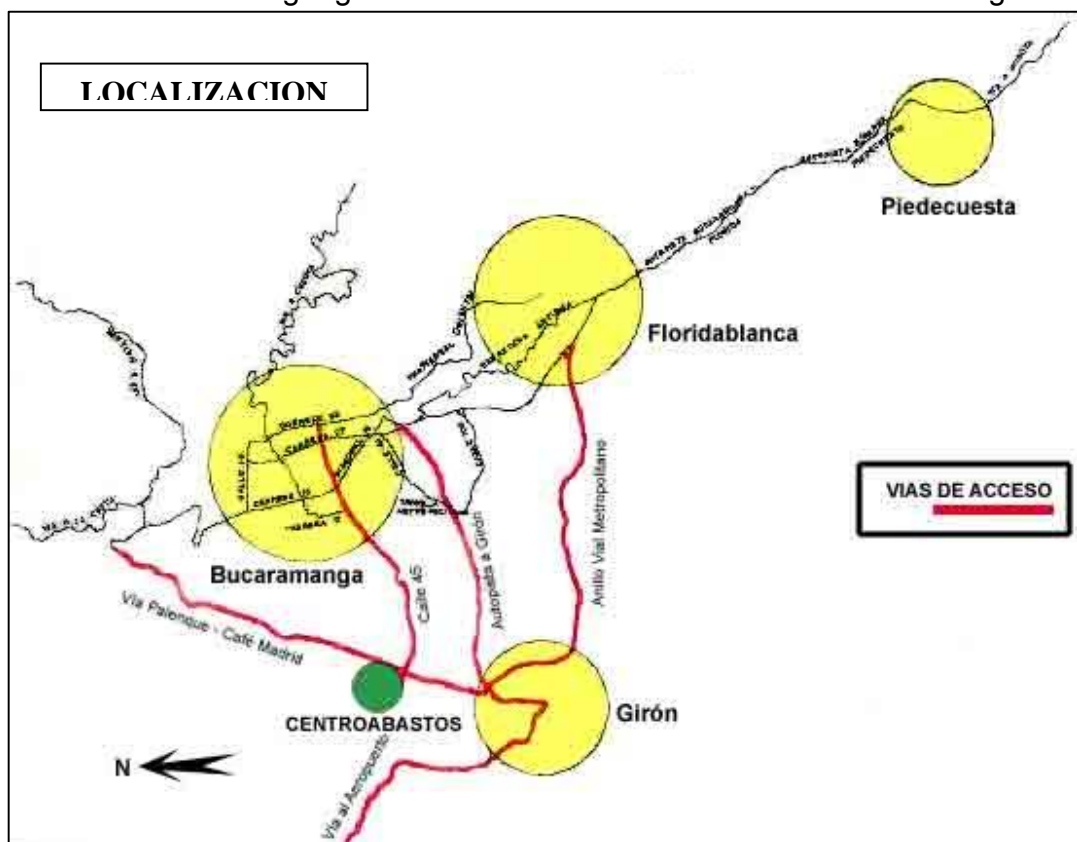
Grafico 1. Estructura Organizacional



3.5 LOCALIZACIÓN¹²

La Central De Abastos De Bucaramanga se encuentra localizada en la zona industrial de Chimitá, en el Km 2 de la vía Palenque - Café Madrid, Bucaramanga, Santander. Con dos Centros de Acopio, uno en San Gil y otro en San Vicente, como se aprecia en la Gráfica 1.

Gráfica 2. Ubicación geográfica de la Central de Abastos de Bucaramanga



Fuente: www.centroabastos.com

Límites de la Central de Abastos de Bucaramanga

La Central de Abastos de Bucaramanga colinda por el lado norte con las instalaciones de La Empresa Metalúrgica Colombiana, Avícola El Guamo e

¹² www.centroabastos.com

Inagrario, por el lado sur con las instalaciones de TERPEL y ECOPETROL, por el costado occidental colinda con un asentamiento subnormal conocido como el barrio Carlos Pizarro, enclavado entre las riveras de la Quebrada Chimitá y el Río de Oro.

3.6 ASPECTOS GENERALES DE LA REGIÓN DONDE OPERA¹³

Climatología y Superficie De Bucaramanga

El área municipal es de 165 kilómetros cuadrados, su altura sobre el nivel del mar es de 959m y sus pisos térmicos se distribuyen en: cálido 55 kilómetros cuadrados: medio 100 kilómetros cuadrados y frío 10 kilómetros cuadrados. Su temperatura media es 23°C y su precipitación media anual es de 1.041 mm.

Perfil Cultural Del Santandereano

El santandereano es un hombre recio y trabajador, orgulloso, altivo es hijo de una rica mezcla racial y cultural producto del aporte indígena y europeo, su perfil es agradable, es posesivo pero ama con intensidad, prefiere que se le reconozca como laborioso y honrado.

Economía de Bucaramanga

Bucaramanga es una ciudad netamente comercial; aunque existen otros renglones representativos tales como la industria del calzado, la confección, la prestación de servicios de salud, finanzas y educación. Además hace parte de uno de los polos de desarrollo de Santander (compuesto por Bucaramanga-Girón-Piedecuesta) con empresas vinculadas a alimentación, cemento, accesorios automotores, tabaco y la industria avícola.

Cabe mencionar que la ciudad se perfila para el siglo XXI como la Tecnópolis de Los Andes; prueba de ello es el creciente número de centros de

¹³ Información tomada de la página www.bucaramanga.gov.co

investigación tecnológica en diversos tópicos, como la energía, el gas, el petróleo, la corrosión, los asfaltos, el cuero y las herramientas de desarrollo agroindustrial, entre otros.

Un sector significativo de la economía bumanguesa es el agropecuario, cuyas principales actividades son la agricultura, la ganadería y la avicultura, que se llevan a cabo en zonas aledañas de los departamentos de Santander y Cesar, pero su administración y comercialización se desarrollan aquí en la ciudad.

Población

Según el censo de 1993, y proyectada al año 2005 la zona metropolitana de Bucaramanga tiene 1.042.479 habitantes, distribuidos de la siguiente forma, (información del DANE):

Bucaramanga: 573.363 habitantes

Floridablanca: 250.195 habitantes

Girón: 114.673 habitantes

Piedecuesta: 104.248 habitantes

Es importante recalcar que el crecimiento poblacional de Santander en las últimas décadas ha sido vertiginoso, según datos estadísticos del Departamento a 2001, Santander tiene un índice poblacional de 1.989.666 habitantes, los cuales en un 27.13% están ubicados en la ciudad de Bucaramanga, capital del Departamento; un 49.39% para el Area Metropolitana conformada por los municipios de Floridablanca, Piedecuesta, Girón, 10.04% en Barrancabermeja, Rionegro con 2.45% y San Gil con un 2.07% entre los más significativos. Estas cifras, intentan explicar cómo los factores que inducen a la concentración poblacional en el departamento son primordialmente de tipo físico- ambiental como el suelo y el clima y de tipo

económico infraestructural como el desarrollo de centros económicos con capacidad de generación de empleo y una adecuada y organizada oferta de servicios públicos.

3.7 SERVICIOS QUE OFRECE

La Central de Abastos de Bucaramanga S.A. presta los servicios que señalan a continuación:

- Bodegas para la comercialización de Productos Procesados, Granos y Abarrotes donde se ubican 57 locales con un área total útil de 5.700 mts².
- 4 Bodegas para la comercialización de Productos Perecederos (frutas, verduras y hortalizas), donde se ubican locales y módulos con un área total útil de 6.580 mts².
- Área de comercialización de Pescado. Ubicado en el costado sur de la Bodega N.7 con un área total útil de 1.010 mts².
- Cuartos fríos para la comercialización de Frutas Finas Refrigeradas. ubicados en las bodegas N.1, 3 y 5 con un área total útil de 528 mts².
- Área para la comercialización de Empaques, Desechables y Huacales. Ubicados en las bodegas N.1 y en la cubierta al sur de las Bodegas N.5 y 6.
- Locales para la comercialización de Huevos, ubicados en la bodega N.5 en un área de 75 mts².
- Locales para la comercialización de Productos e insumos agropecuarios. Ubicados en el edificio de servicios complementarios en un área de 550 mts².
- Área destinada al servicio de Restaurantes y Venta de Comidas Rápidas. Ubicados en las bodegas N.4, 5, 6 y 7 en un área total de 709 mt².

- Servicios Bancarios en un área de 524 mts² donde funcionan las oficinas de Bancafé, Bancolombia y Coomultrabastos.
- Puesto de Policía interno en un área de 140 mts² que realiza labores de vigilancia y control interno del mercado.
- Área destinada al Servicio de Baños Públicos en un área de 400 mts² ubicados en las bodegas N.4, 5, 6 y 7. Operan en turnos de 24 horas al día.
- Servicio de circuito Cerrado de Televisión con disponibilidad de ocho cámaras en servicio 24 horas del día distribuidas estratégicamente dentro de las instalaciones construidas y utilizadas para la vigilancia y control del mercado.
- Servicio de Auditorio. Ocupa un área de 255 mts², utilizado para reuniones, conferencias y foros relacionados con el mercado. Dispone de sonido interno, aire acondicionado y equipos de proyección en acetatos y filminas.
- Servicio de Báscula. Se dispone de una báscula electrónica de marca Fairbanks Morse con capacidad para 100 toneladas para uso del mercado y de las industrias vecinas.
- Servicio de Parquaderos Vigilados, en un área total de 10.000 mts² ubicados al costado norte y sur del área construida.
- Estación de Servicios para la Venta de Combustibles ubicada al costado norte, contigua a la portería de salida. Se cuenta con cuatro islas en donde se ofrece gasolina corriente, extra y ACPM con amplias zonas de maniobras para vehículos livianos y pesados.
- Servicio de lavado para vehículos livianos y pesados. Se dispone de equipos de lavado a presión con tres carcamos que permiten un fácil lavado de tractocamiones.
- Servicio de Cambio de Aceites y Monta-llantas. Ubicada en el área de la estación de servicios; cuenta con un área cubierta de 420 mts² y

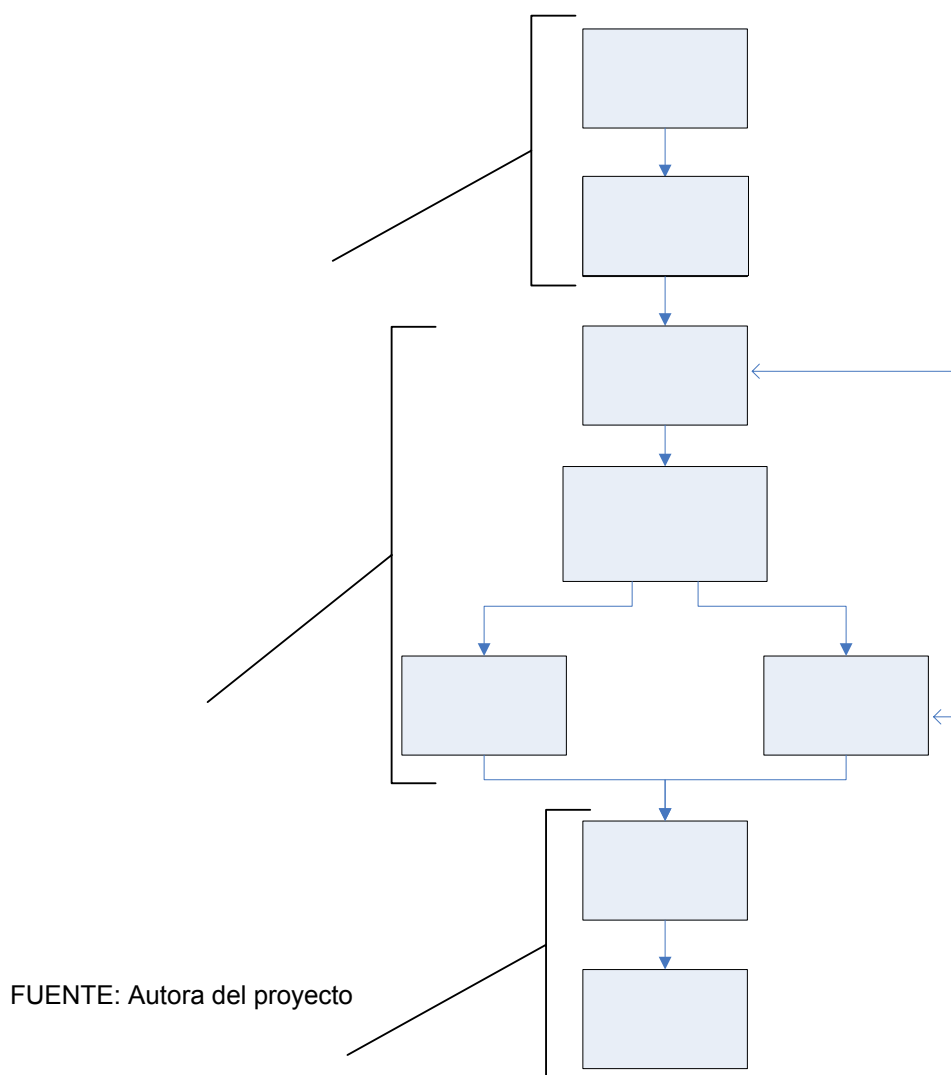
con los equipos necesarios para el servicio en vehículos livianos y pesados.

- Servicio para el Acopio de productos. A través de dos (2) Centros de Acopio ubicados en los Municipios de San Gil y San Vicente de Chucuri con áreas construidas en su orden de 2.460 mts² y 2.600 mts² respectivamente.

4. METODOLOGIA GENERAL PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

La metodología para desarrollo del Proyecto: “Prospectiva Estratégica de la Central de Abastos de Bucaramanga” se basa en tres componentes principalmente, el análisis situacional de la empresa o caracterización de la dinámica del sistema en estudio, la prospectiva y el plan estratégico de la empresa. En el siguiente esquema se muestra de manera general la metodología empleada.

Gráfica 3. Metodología general del proyecto



FUENTE: Autora del proyecto

En el marco del desarrollo de la prospectiva estratégica el primer paso corresponde a un análisis de la dinámica del sistema que se va a estudiar, en este caso en particular, la Central de Abastos de Bucaramanga, esta etapa permite conocer a fondo el funcionamiento interno, las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que constituyen un insumo necesario para iniciar los siguientes pasos de la metodología.

Una vez se conoce el sistema en estudio se emprende el proceso prospectivo que consta de tres fases, la primera es el análisis estructural cuyo fin es identificar los factores claves responsables de los principales cambios en el sistema, la segunda fase es el juego de los actores que encuentra las principales convergencias y divergencias entre los principales actores del mismo. Por último se desarrolla el método de los escenarios, el cual establece el escenario referencial o más probable y el escenario deseado para la empresa, en un horizonte de 10 años¹⁴.

Con base a los resultados obtenidos en todas las etapas precedentes y teniendo en cuenta el principio de la prospectiva estratégica que la señala como un proceso en el cual es necesaria una retroalimentación permanente, se eligen las opciones estratégicas y se formula el Plan de Acción para la Central de Abastos de Bucaramanga, junto con indicadores para el monitoreo de la ejecución de este, empleando para ello la herramienta de Mapas Estratégicos propuesta por Norton y Kaplan. El Plan Estratégico se despliega en las fichas del plan de acción donde se detallan aquellos elementos necesarios para el logro de las estrategias propuestas.

¹⁴ Se toma este horizonte de tiempo por un requerimiento de la empresa en el período de ejecución del plan de acción.

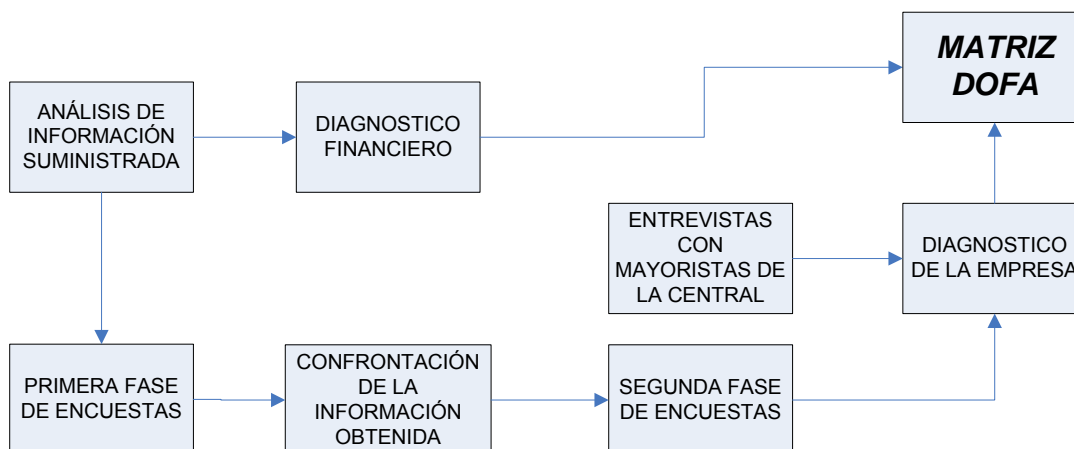
5. ANALISIS SITUACIONAL DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA

Como se mencionó en el capítulo anterior, la aplicación de la Prospectiva Estratégica a la Central de Abastos de Bucaramanga parte de la realización de un diagnóstico de la situación actual de la empresa. Para ello se desarrollaron una serie de pasos con los cuales se obtendría el Análisis Situacional de la empresa:

- a) Análisis de la información documental suministrada por la empresa,
- b) diagnóstico financiero de la empresa,
- c) diseño y aplicación, al personal administrativo, de una herramienta de recolección de información específica,
- d) contraste entre las respuestas de los encuestados y reformulación de preguntas que generaron divergencias importantes,
- e) aplicación de nuevas encuestas dirigidas a explicar las diferencias entre los puntos de vista de los funcionarios encuestados en primera instancia, al mismo tiempo se entrevista a un grupo representativo de mayoristas para conocer la percepción de la Central por sus clientes,
- f) paso seguido, con base la información suministrada en la primera y segunda fase de encuestas, en las entrevistas con los mayoristas y en las entrevistas informales con algunos funcionarios y empleando una herramienta para el análisis estratégico y de competitividad¹⁵ de la empresa se genera el análisis situacional de la CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A. y,
- g) con base en lo anterior, se formula la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) de CENTROABASTOS S.A. Estos pasos se ilustran en la gráfica siguiente:

¹⁵ Herramienta diseñada por el Centro de Desarrollo Empresarial del BID

Gráfica 4. Fases del diagnóstico de la empresa



FUENTE: Autora del proyecto

Análisis de la información suministrada

En primera instancia se realiza la recopilación y análisis de la información documental de la Central de Abastos de Bucaramanga, para ello la empresa suministra una serie de documentos relacionados con su labor cotidiana:

- Los estatutos de la empresa
- Manual de funciones de la empresa
- El manual de funcionamiento de la central
- El reglamento interno
- Informes de gestión del 2001, 2002, 2003 y 2004
- Plan de desarrollo
- El organigrama de la empresa
- Lista de salarios por cargo
- Los estados financieros
- Programa de salud ocupacional
- Memorias del congreso iberoamericano de centrales de abastos

La información suministrada fue analizada y empleada como guía para la construcción del instrumento de recolección de información aplicado posteriormente a los funcionarios clave de la empresa.

Primera fase de encuestas con los funcionarios de la Central

Después de contrastar las necesidades de información y los contenidos de los documentos proporcionados se diseñó el instrumento de recolección de datos para obtener la información necesaria para realizar el diagnóstico de la empresa.

El instrumento de recolección de información diseñado está dividido en 8 áreas diferentes; planeación estratégica, procesos y operaciones, aseguramiento de la calidad del servicio, mercadeo, finanzas y contabilidad, recursos humanos, gestión ambiental y por último sistemas de información, estas áreas representan el funcionamiento de la empresa y permiten conocer los puntos débiles y fuertes de empresa, así como evaluar la competitividad de la Central de Abastos de Bucaramanga.

A cada funcionario encuestado se le aplicó una encuesta con las preguntas de cada área que se relacionaban con las funciones inherentes del cargo. La encuesta con la totalidad de las preguntas formuladas se puede observar en el Anexo 1.

La aplicación de las encuestas a los funcionarios de la empresa se realizó durante dos días y el tiempo de duración de cada una de las entrevistas fue variable, dependiendo de la cantidad de preguntas que contenía el documento, este tiempo osciló entre 10 minutos y 45 minutos. Adicionalmente, se realizó dos entrevistas con preguntas abiertas y otras

charlas informales con algunos funcionarios administrativos de la entidad, que mostraron su interés de profundizar en situaciones especiales del funcionamiento de la entidad.

Entrevistas con los mayoristas de la Central

En el desarrollo de un diagnóstico a una empresa es de vital importancia tener conocimiento de la percepción que tienen los clientes acerca de los productos o servicios que se ofrecen, la calidad, la puntualidad en la entrega, el servicio la cliente de la empresa y muchos otros factores que determinan el nivel de satisfacción de los clientes.

En este caso particular los clientes directos de la Central son los mayoristas a través de la figura de usuarios arrendatarios. Para conocer la perspectiva de los mayoristas sobre la empresa se diseñó un cuestionario de preguntas abiertas para ser contestado en una reunión con un grupo de usuarios, sin embargo las limitaciones de tiempo de estas personas no permitió concertar una cita en común con los diferentes mayoristas se optó por realizar una entrevista individual (Véase el Anexo 2) con un grupo representativo de comerciantes de la Central, en esta se recopilaron inquietudes, deseos, inconformidades, opiniones y comentarios acerca del pasado, presente y futuro de la Central de Abastos de Bucaramanga.

Estas entrevistas a pesar de tener el mismo contenido en preguntas tuvieron diferencias significativas en el tiempo de duración debido al tiempo disponible de los mayoristas, la disposición y el lugar de realización de la misma.

Segundas encuestas con los funcionarios de la Central

Una vez se terminó el proceso de recolección de información mediante las encuestas se procedió a confrontar las posiciones de los encuestados ante las diferentes preguntas para realizar la tabulación de la información, sin embargo se observó que en algunos casos se presentaron diferencias importantes entre las opiniones de los funcionarios, por esto se decidió reformular las preguntas de forma mas puntual, intentando de esta forma conciliar las diferencias, en caso que estas fueran causadas por la redacción de la pregunta o de las opciones a elegir.

Las segundas encuestas se realizaron también en dos días diferentes y constaban de preguntas más puntuales que solo tenían como respuestas posibles si o no, además el tiempo de duración fue mas corto que las primeras encuestas por la cantidad de preguntas y las puntualidad de las mismas (Véase Anexo 3).

Después de tener las respuestas a las segundas encuestas se tabularon las preguntas teniendo en cuenta la información obtenida en las dos encuestas, sumado a la información suministrada en las charlas informales con algunos funcionarios y en las entrevistas con los mayoristas de la central, la tabulación de las preguntas formuladas se encuentra en el Anexo No. 4.

Análisis situacional de la empresa

Para la obtención del análisis situacional de la empresa se empleó una herramienta de análisis estratégico compuesta por diferentes áreas que permiten conocer el estado actual y la posición competitiva de CENTROABASTOS S.A. La herramienta es un software desarrollado por el

Centro de Desarrollo Empresarial del BID, mediante una valoración de las respuestas dadas por lo encuestados, permite evaluar la competitividad de la empresa dividiéndola en 8 secciones o áreas funcionales, cada uno con diferentes preguntas que evalúan el desempeño de la empresa de forma cualitativa y cuantitativa.

Los objetivos de cada una de las áreas funcionales en las que fue dividida la empresa son descritos a continuación:

1. Planeamiento estratégico:

Con esta área se verificó y analizó la existencia, la socialización, el conocimiento y entendimiento de la misión, objetivos y estrategias de la empresa por los trabajadores, además se indagó acerca del proceso de formulación de estrategias y del uso de técnicas como el análisis DOFA, análisis del sector empresarial, Benchmarking y el análisis de las necesidades de los clientes actuales y potenciales, por último se preguntó acerca de la forma de tomar decisiones y de trabajar en la empresa.

2. Procesos y operaciones:

El propósito de esta área es proporcionar información relevante acerca de la flexibilidad y la eficiencia del proceso, teniendo en cuenta aspectos como el nivel de utilización de la infraestructura de la empresa y el tipo de mantenimiento que se realiza en las instalaciones entre otros tópicos relacionados con la operación de la empresa.

3. Aseguramiento de la calidad

Esta parte del instrumento pretende verificar la existencia de una política de calidad al interior de la empresa, calificar los principales

problemas de calidad en la empresa, la existencia de controles y el tipo de acciones correctivas y preventivas que se dan para dar solución eficiente a estos problemas.

4. Mercadeo:

Esta área evalúa el desempeño de la empresa en cuanto al análisis del mercado en cuanto a crecimiento, tamaño, gastos, competencia y clientes, de igual forma analiza el plan de mercadeo, la publicidad de la empresa y la evaluación sistemática de los clientes para conocer su nivel de satisfacción, necesidades insatisfechas e inquietudes y sugerencias.

5. Contabilidad y Finanzas:

Con esta sección se desea conocer la eficiencia del sistema de contabilidad de la empresa, evaluando la puntualidad en la elaboración de los estados financieros y demás herramientas contables y financiera requeridas para el proceso de toma de decisiones en los niveles más altos de la administración, además de indagar acerca del cumplimiento tributario de la empresa.

6. Recursos humanos:

Se pretende precisar la existencia, socialización y utilización de los manuales de funciones y de procedimientos de la empresa, de igual forma se cuenta con planes de entrenamiento o inducción y de capacitación al personal y la aplicación de los mismos, por último se busca conocer si la empresa realiza evaluaciones de desempeño y programas de incentivos basados en la productividad y eficiencia de los empleados.

7. Gestión ambiental:

Esta sección verifica la existencia de una política ambiental con procedimientos, cronograma de actividades y responsables que garanticen el cumplimiento de las normas ambientales en la operación de la empresa, también indaga acerca de la capacitación recibida por los trabajadores acerca de la gestión ambiental y la producción más limpia libre de desechos.

8. Sistemas de información:

Esta sección califica al sistema de información de la empresa analizando la calidad y la disponibilidad de la información requerida por las diferentes áreas administrativas y operativas de la empresa para la realización de informes y el cumplimiento de las funciones inherentes de cada cargo, para esto se investiga que los equipos y la tecnología disponible se adapten a las necesidades de la empresa, así como que el personal esté capacitado en el uso de estos equipos.

Formulación de la matriz DOFA

Basados en el conocimiento de la empresa y del sector donde opera, adquiridos en el desarrollo de las etapas descritas anteriormente, en el diagnóstico financiero y en las conclusiones de la aplicación de la matriz de competitividad, se formula la Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (Matriz DOFA). A continuación se describen los resultados obtenidos del desarrollo de las fases descritas.

5.1 MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

5.1.1 Análisis global de la empresa

Una vez analizadas, tabuladas y calificadas las respuestas del instrumento de recolección de información, la herramienta utilizada para calificar la

empresa arroja los resultados generales, así como el desempeño de cada uno de los tópicos de cada área definida. Los resultados¹⁶ globales se presentan en la tabla 1.

Tabla 2. Resultados por Áreas de la empresa

ÁREAS FUNCIONALES	EVALUACIÓN
PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	34%
PROCESOS Y OPERACIONES	57%
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	38%
MERCADEO	19%
CONTABILIDAD Y FINANZAS	78%
RECURSOS HUMANOS	64%
GESTION AMBIENTAL	50%
SISTEMAS DE INFORMACION	55%

NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA SIN PONDERACIÓN	47%
--	------------

Como se puede observar en la tabla 1 la competitividad de la empresa tiene un porcentaje bajo (47%) debido principalmente a la baja calificación obtenida en las áreas de planeamiento estratégico (34%), aseguramiento de la calidad (38%) y mercadeo (19%), a pesar de tener una buena calificación en contabilidad y finanzas y recursos humanos con 78% y 64% respectivamente.

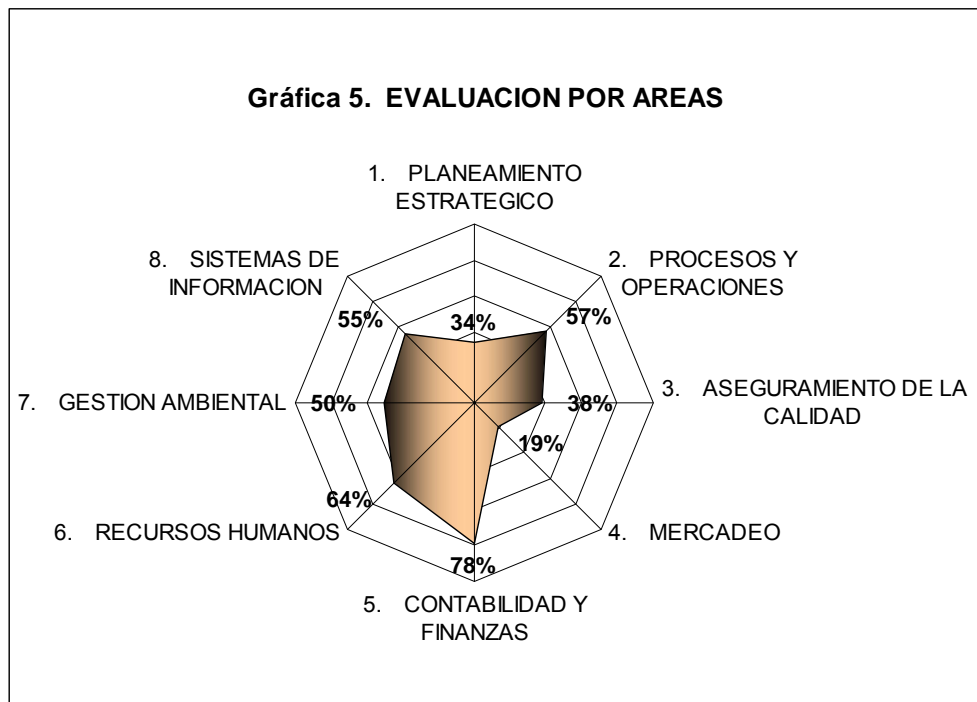
Teniendo en cuenta que, según los criterios de la herramienta, un área es considerada crítica si su calificación se encuentra en un porcentaje inferior a 60% y que por encima de este valor estas áreas son de posible mejora, cabe señalar que las áreas más críticas de CENTROABASTOS S.A. son planeamiento estratégico, aseguramiento de la calidad y mercadeo, sin

¹⁶ El valor máximo que puede obtenerse es del 100%.

desconocer la debilidad encontrada en sistemas de información, gestión ambiental y Procesos y operaciones.

La siguiente gráfica ilustra a través del diagrama de red la situación global de la empresa

Gráfica 5. Diagrama de red de la empresa.



FUENTE: Software desarrollado por CDE-BID

5.1.2 Análisis por áreas de la empresa

A continuación se presenta la calificación obtenida por cada una de las áreas definidas y un análisis de los resultados obtenidos:

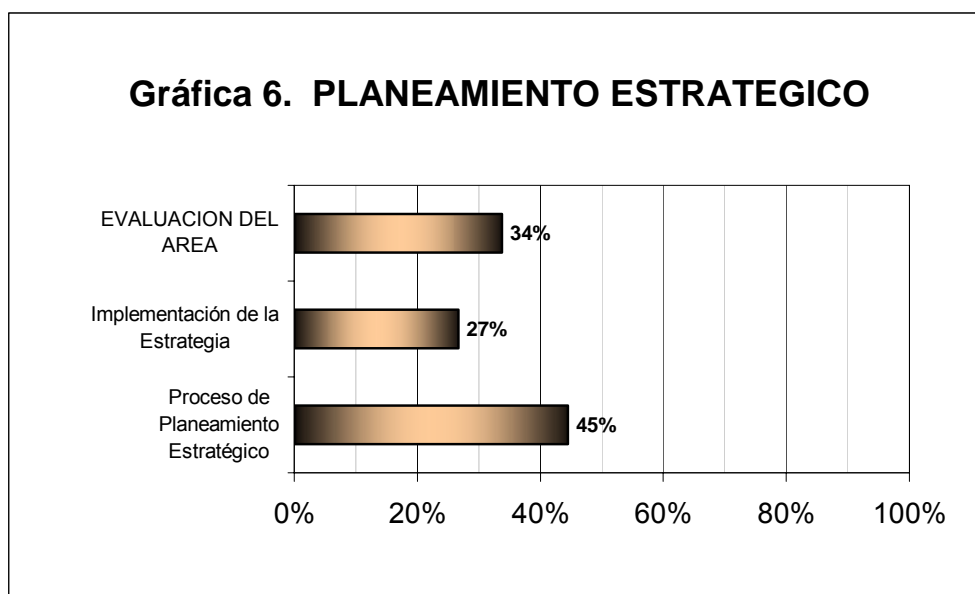
Análisis de Planeamiento Estratégico

Esta sección del estudio esta comprendida solo por dos tópicos; el proceso de planeamiento estratégico y la implementación de la estrategia, y los resultados de cada uno de estos y del total del área se presentan en la tabla 3 y en la gráfica 6.

Tabla 3. Resultados del Planeamiento Estratégico

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	EVALUACIÓN
Proceso de Planeamiento Estratégico	45%
Implementación de la Estrategia	27%
EVALUACION DEL AREA	34%

Gráfica 6. Resultado del Planeamiento Estratégico



FUENTE: Software desarrollado por CDE-BID

La evaluación total de la planeación estratégica es de 34% compuesta por proceso de planeación (45%) e implementación de la estrategia (27%), este es un resultado crítico que se puede atribuir a la ausencia de un proceso formal de planeación estratégica en CENTROABASTOS S.A. y al no

aprovechamiento de técnicas como el análisis de las mejores prácticas (*Benchmarking*¹⁷), investigación de mercados, entre otras, situación que ha obligado a dirigir la empresa con objetivos y metas a corto plazo formuladas con base en el conocimiento intuitivo que se tiene del mercado y del sector donde opera alcanzando resultados aceptables, pero sin representar una garantía de crecimiento continuo en el futuro, además estas metas y objetivos no han sido socializados en los diferentes niveles jerárquicos de la organización, causando que el nivel de compromiso que existe en los empleados de la entidad no se pueda aprovechar en la obtención de los resultados esperados.

Análisis de las Procesos y Operaciones

Esta sección comprende el análisis de la situación actual de la operación de CENTROABASTOS S.A. contemplando aspectos como la planificación y el proceso empleado, la capacidad de la operación, investigación y desarrollo, mantenimiento, la infraestructura y la ubicación geográfica, los resultados de cada uno de estos y del total del área se presentan en la tabla 4 y en la gráfica 7.

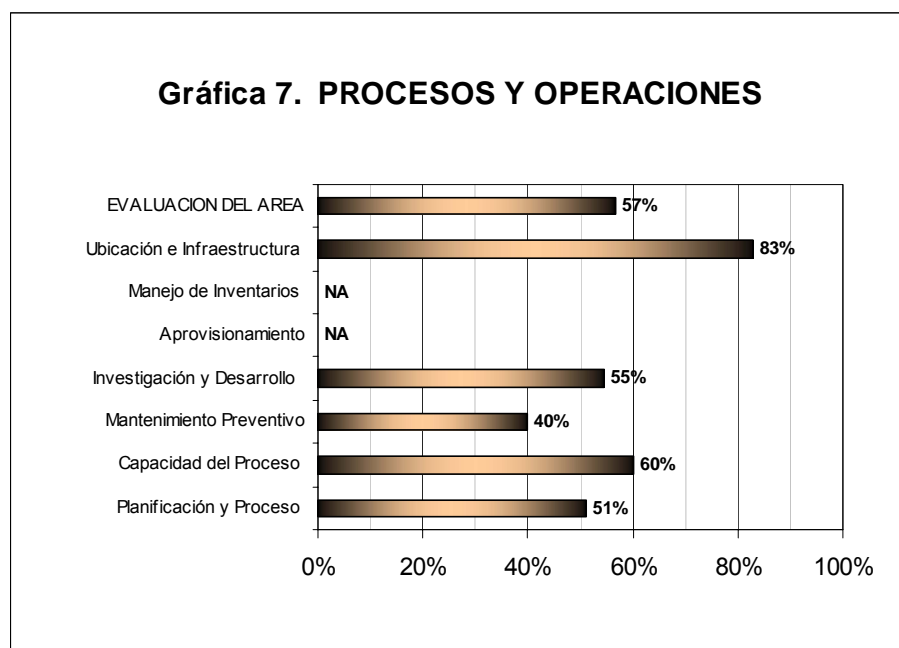
Tabla 4. Resultados Procesos y Operaciones

PROCESOS Y OPERACIONES	EVALUACIÓN
Planificación y Procesos	51%
Capacidad del Proceso	60%
Mantenimiento Preventivo	40%
Investigación y Desarrollo	55%
Ubicación e Infraestructura	83%
EVALUACION DEL AREA	57%

¹⁷ Mejores prácticas

La herramienta empleada para la evaluación de la situación actual de la empresa, permite incluir en el análisis actividades como el aprovisionamiento y manejo de inventarios, sin embargo para el caso de la Central de Abastos de Bucaramanga, por tratarse de una empresa de servicios estos elementos no aplican a su operación.

Gráfica 7. Resultados Procesos y Operaciones



FUENTE: Software desarrollado por el CDE-BID

La evaluación de la operación de CENTROABASTOS S.A. arroja como resultado total de área un 57%, consecuencia de la evaluación en las subáreas de Planificación y proceso (51%), Capacidad del proceso (60%), Mantenimiento preventivo (40%), Investigación y Desarrollo (55%) y Ubicación e Infraestructura (83%), no obstante, el resultado general del área no es muy crítico, debido a su cercanía al límite que califica las áreas en críticas o de posibles mejoras, esta calificación regular se explica por el efecto que causa en la eficiencia de la operación el uso de una técnica manual en la actividad de ingreso y salida de vehículos de la Central de

Abastos, situación que permite la manipulación del reporte de la cantidad de ingreso de vehículos, provocando además, la imposibilidad de obtener información en tiempo real acerca de la clase de productos que entran, el volumen y la procedencia de estos, datos que podrían alimentar un sistema de información, mediante el cual se generaría información, de gran importancia para la comercialización, como abundancia o escasez de cierto producto (esto implica cambios inesperados en los precios por efecto de la oferta y la demanda), el lugar de procedencia de los productos agrícolas y pesqueros de mejor calidad e información acerca de las regiones de procedencia de los mayores volúmenes ciertos productos, información que podría ser administrada por la Central a sus clientes dándole un valor agregado al servicio prestado.

Respecto a la calidad del servicio que presta CENTROABASTOS S.A. a los usuarios arrendatarios, esta es percibida como aceptable tanto por los funcionarios como por los mayoristas, siendo concientes de la existencia de inconvenientes eventuales que son solucionados debido a la capacidad que tiene la Central para reaccionar fácilmente ante las situaciones imprevistas.

Sin embargo, existen inconformidades, sobre todo en relación a la seguridad y a la supervisión del cumplimiento de las normas establecidas para el adecuado funcionamiento de la labor comercial de los usuarios y la razón principal es que el personal designado a estas dos labores no es suficiente para cubrir la dimensión del comercio, que opera en CENTROABASTOS S.A, alimentado, además, de los problemas socioeconómicos de los asentamientos de población de escasos recursos que rodean la empresa, y que se trasladan al interior de la misma, entorpeciendo la operación al interior de la Central.

Esta situación se convierte entonces en un limitante para el aprovechamiento de la posibilidad de expansión que posee la empresa en infraestructura, ya que para una ampliación en el número de bodegas se requiere un aumento en la capacidad y eficiencia de los demás servicios.

Por otra parte, la innovación se ha dado en pequeños cambios en los servicios y procedimientos, pero su impacto no ha sido crucial en el desempeño de la empresa, es decir, a pesar de que se le da importancia es todavía un proceso informal en la Operación de la Central, y esto provoca que a pesar que el trabajo en equipo sea utilizado para mejora de los procedimientos, no siempre se puedan implementar las ideas ya que no provienen de un programa formal de mejoramiento.

Por último se puede agregar que la empresa no realiza mantenimiento preventivo a sus equipos de trabajo y a las instalaciones que componen la Central de Abastos de Bucaramanga, generando problemas como la fuga de agua presentada las bodegas debido al mal estado de las tuberías, obstrucciones del flujo de las aguas residuales en la planta de tratamiento, entre otros.

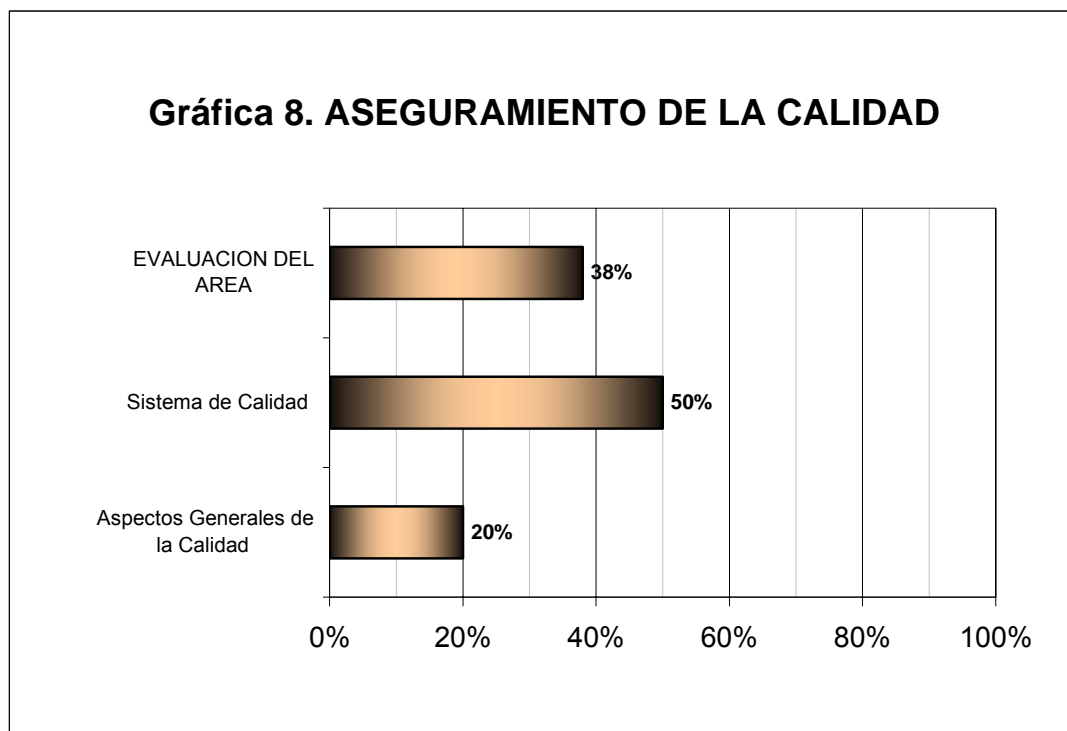
Análisis de Aseguramiento de la Calidad

En este componente de análisis se evalúan dos tópicos; los aspectos generales de la calidad y los sistemas de Calidad en la empresa, los resultados obtenidos no dejan de ser preocupantes si se realiza una comparación entre la importancia de prestar un servicio de calidad que identifique y la rápida solución a las necesidades de los clientes frente a el resultado obtenido en esta área (38%).

Tabla 5. Resultados Aseguramiento de la Calidad

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	EVALUACIÓN
Aspectos Generales de la Calidad	20%
Sistema de Calidad	50%
EVALUACION DEL AREA	38%

Gráfica 8 Resultados Aseguramiento de la Calidad



FUENTE: Software desarrollado por el CDE-BID

La calificación de la empresa en los aspectos generales relacionados con la calidad, como se puede observar en la gráfica 8, es de 20%, puntaje consecuencia de la ausencia de un proceso de calidad en CENTROABASTOS S.A., no obstante, cabe señalar que se realizan capacitaciones sobre el tema aunque no corresponden a un programa formal

de capacitación, en consecuencia los servicios de la empresa están distantes del cumplimiento de normas técnicas relacionadas con calidad.

Otro punto a resaltar es que la empresa no cuenta con un sistema de calidad establecido formalmente en el cual se contemple una comunicación directa y permanente entre los clientes y la empresa que permita identificar de manera ágil y oportuna las falencias de la operación y las necesidades no satisfechas de los clientes de la Central, a pesar que la actual administración es considerada por los mayoristas como “una administración de puertas abiertas” y existe mayor contacto entre los funcionarios de la Central y los usuarios arrendatarios

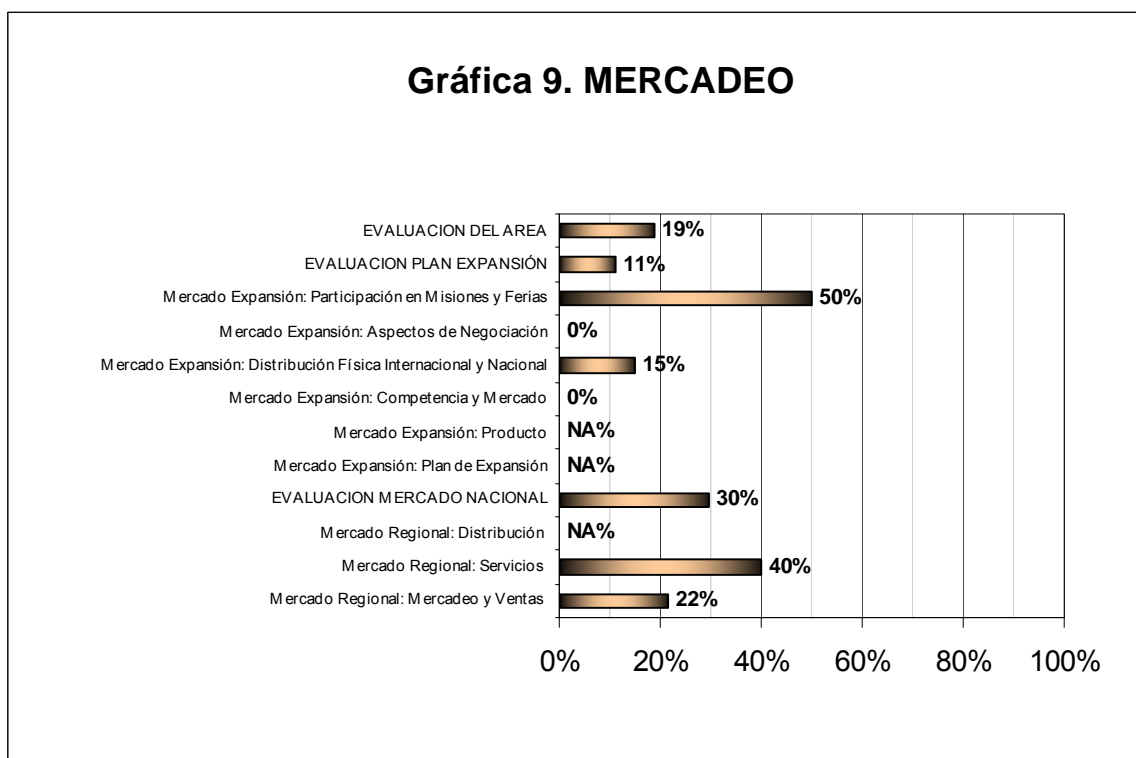
Análisis de Mercadeo

Esta área funcional de la empresa está dividida en dos partes; el mercado regional y mercados de expansión ya sean nacionales o internacionales, de igual forma estas divisiones tienen subdivisiones, el componente regional esta compuesto por el mercadeo y ventas y los servicios, mientras que la competencia y el mercado, la distribución física nacional e internacional y la participación en misiones y ferias componen la parte del mercado de expansión. La herramienta empleada permite la inclusión de funciones como distribución en el mercado regional y plan de exportación y producto en mercado de expansión, sin embargo por las características de la empresa estos elementos no aplican en el análisis realizado.

Tabla 6. Resultados De Mercadeo

MERCADEO	EVALUACIÓN
Mercado Regional: Mercadeo y Ventas	22%
Mercado Regional: Servicios	40%
EVALUACION DE LA SUB-AREA	30%
Mercado Expansión: Competencia y Mercado	0%
Mercado Expansión: Distribución Física nacional e Internacional	15%
Mercado Expansión: Aspectos de Negociación	0%
Mercado Expansión: Participación en Misiones y Ferias	50%
EVALUACION DE LA SUB-AREA	11%
EVALUACION DEL AREA	19%

Gráfica 9. Resultados de Mercadeo



FUENTE: Software desarrollado por el CDE-BID

Como se puede observar en la gráfica 9 ninguna de las subdivisiones del área Mercadeo de supera el 50% en la calificación obtenida, siendo la participación en misiones y ferias la más alta de todas, lo cual explica que esta sección sea tan crítica en la empresa (calificación del área = 19%).

Si bien los clientes directos de la Central son los Mayoristas, en la medida que estos mejoren sus ventas y aumente el flujo de compradores de los productos ofrecidos por los usuarios arrendatarios, crecerá la necesidad de nuevos espacios e infraestructura para comercializar los productos, incrementando de esta forma los ingresos de la empresa. Por esta razón es importante que la empresa conozca formalmente quienes son los clientes de los usuarios arrendatarios y segmentarlos de manera que se puedan diseñar estrategias para aumentar su afluencia a las instalaciones.

Además de estas falencias en cuanto al conocimiento de los clientes y formulación de estrategias para aumentar los mercados de los mayoristas, la empresa no tiene un conocimiento formal de la competencia tanto a nivel local como nacional, solo cuenta con la información obtenida en la red de Centrales o visitas realizadas a otras Centrales de Abastos del país y los resultados u observaciones obtenidas de las visitas no se socializan en las diferentes áreas de la empresa, disminuyendo su impacto positivo en la empresa.

El estudio del nivel de satisfacción del cliente es informal y solo identifica aisladamente algunas inconformidades, esto es consecuente con lo evidenciado en el análisis del aseguramiento de la calidad debido a la ausencia de procedimientos formales para verificar que las necesidades de los clientes sean satisfechas.

En cuanto a los mercados nacionales o internacionales, a pesar que la empresa ha participado en ferias como observador y expositor, no existe ningún servicio enfocado a apoyar, capacitar y acompañar a los mayoristas en el proceso de penetración de nuevos mercados tanto nacionales como internacionales.

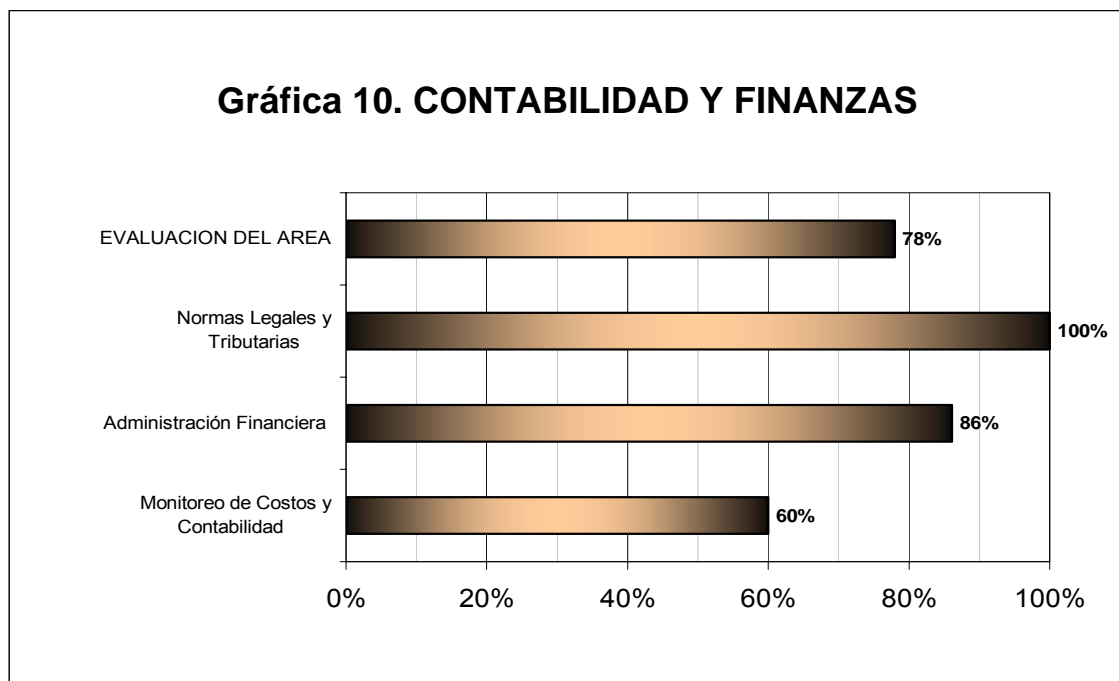
Análisis Contabilidad y Finanzas

En este punto se evalúa el área de Contabilidad y Finanzas desde la perspectiva de factores tales como el Monitoreo de Costos y Contabilidad, la Administración de la Empresa y el cumplimiento de las Normas Legales y Tributarias tal y como se muestra en la tabla 7 y en la gráfica 10.

Tabla 7. Resultados Contabilidad y Finanzas

CONTABILIDAD Y FINANZAS	EVALUACIÓN
Monitoreo de Costos y Contabilidad	60%
Administración Financiera	86%
Normas Legales y Tributarias	100%
EVALUACION DEL AREA	78%

Gráfica 10. Resultados Contabilidad y Finanzas



FUENTE: Software desarrollado por el CDE-BID

La evaluación del área arroja como resultado un 78%, producto de la calificación del 60% en Monitoreo de Costos y Contabilidad, un 86% en Administración Financiera y un 100% en Normas Legales y Tributarias.

Esta valoración se desprende del cumplimiento del total de las normas legales, en materia financiera, y tributaria, a saber:

- Libros de actas, registro de socios, reformas de escrituras, además, debidamente archivados.
- Registros de acuerdo a la Ley (inscripción de la empresa ante la Superintendencia de valores, Cámara de Comercio y la DIAN)
- Esta claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas de entrega de declaraciones.

- La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados a pagar en el período gravable de los diferentes impuestos y contribuciones, además evalúa la relación costo-beneficio del pronto pago para acceder a descuentos o de pago en la fecha límite.

Sin embargo, es contrarrestada con el hecho de poseer deficiencias en lo referente a la confiabilidad de la información sobre las principales cuentas de gestión del negocio, consecuencia de la desactualización y limitaciones del sistema contable y de manejo financiero, esto hace que, además de que la información no sea confiable y a pesar de que los Estados Financieros se realizan con periodicidad, se presenten retrasos en la entrega de estos dificultando el aporte de criterios para la toma de decisiones a través de información financiera.

Por otra parte, la planeación financiera permite realizar un análisis para el buen manejo de los recursos mediante la asignación de un presupuesto y el seguimiento de la ejecución del mismo, no obstante es un presupuesto general y no por áreas, situación derivada principalmente de la falta de planeación estratégica formal, tal y como había sido mencionado en la evaluación del área de planeamiento estratégico, que permita la asignación con base en las metas formuladas a partir de un análisis sistémico.

Asimismo, cabe señalar que el canon de los arrendamientos no ha sido ajustado de acuerdo a la actual disposición física de la Central y a otros criterios que se plantearon para la asignación de los precios de los servicios.

Análisis Recursos Humanos

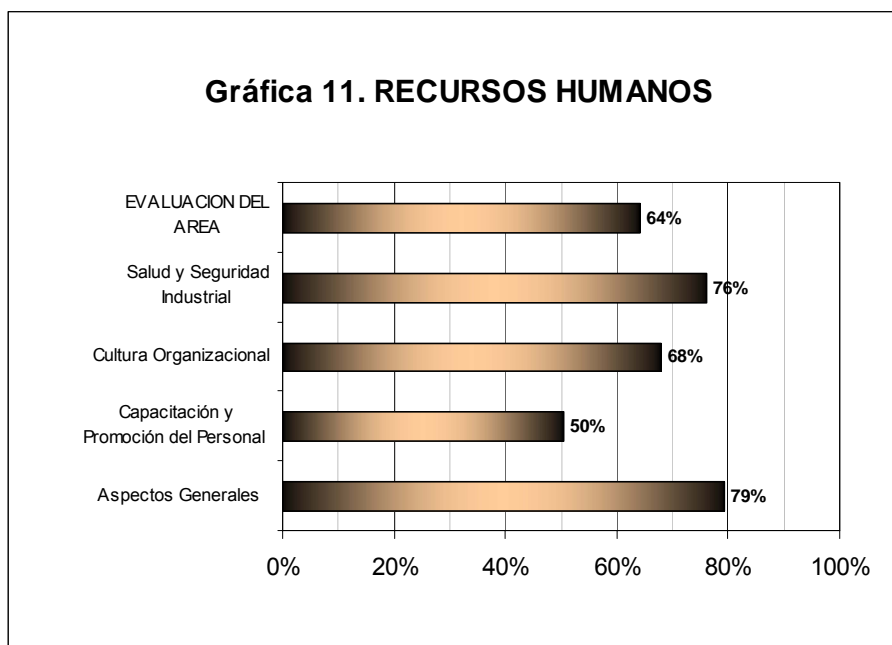
En términos generales Recursos Humanos es una de las mejores áreas en cuanto a calificación en la empresa (64%), sin ser considerablemente

superior a los demás áreas de análisis, y comprende los siguientes elementos: aspectos generales de los Recursos Humanos, Capacitación y promoción del personal, Cultura Organizacional y Salud y Seguridad industrial, todos con calificaciones positivas que oscilan entre 70% y 79%.

Tabla 8. Resultados de Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS	EVALUACIÓN
Aspectos Generales	79%
Capacitación y Promoción del Personal	50%
Cultura Organizacional	68%
Salud y Seguridad Industrial	76%
EVALUACION DEL AREA	64%

Gráfica 11. Resultados Recursos Humanos



FUENTE: Software desarrollado por el CDE-BID

En la gráfica anterior se puede ver que esta área obtiene una calificación aceptable en todos sus tópicos, excepto en la capacitación y promoción del personal, estos resultados se fundamentan en los siguientes aspectos, la empresa tiene definidos los manuales de funcionamiento y de funciones, organigrama escrito y capacita a los empleados según la disponibilidad de cursos y no a las necesidades críticas de formación en cada cargo, sin embargo en recursos humanos se presentan fallas tales como deficiencias en la comunicación interna en razón a inexistencia de un pleno conocimiento de los proyectos y actividades realizadas en las diferentes divisiones de la empresa (Comercial y de operaciones, Administrativa y Financiera), además no se ha realizado una socialización adecuada a los manuales de funciones, sumado a un desconocimiento del “*Core bussines*”¹⁸ debido a la ausencia de un programa de inducción para los nuevos empleados y a la falta de comprensión, en todos los niveles jerárquicos, de los objetivos y metas de la empresa crea impidiendo que los empleados perciban la importancia de su aporte específico en el logro de los objetivos trazados.

Por otra parte aunque CENTROABASTOS S.A. cumple con todos los requisitos legales en cuanto a obligaciones parafiscales no posee un plan de incentivos que motiven y premien al personal por sus aportes y el buen cumplimiento de sus funciones. Por último la empresa no posee una estructura salarial que contemple entre otros los siguientes factores; evaluaciones de desempeño, antigüedad y nivel educativo.

Análisis de Gestión Ambiental

La gestión ambiental de la empresa obtuvo una calificación de 50% que revela un manejo deficiente de esta área. Al igual que las secciones anteriores la Gestión Ambiental también esta compuesta por las siguientes

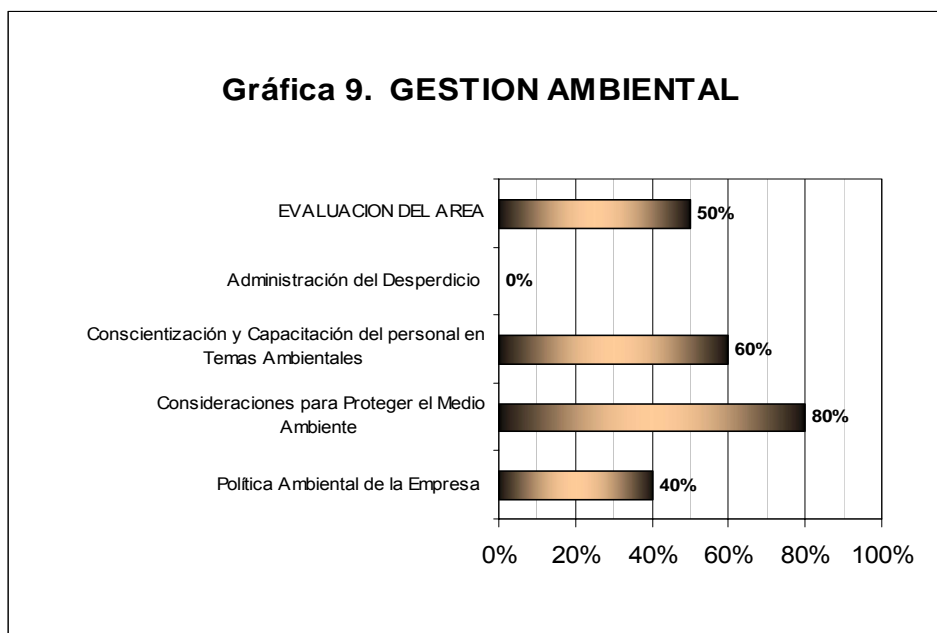
¹⁸ Negocio central. Razón de ser básica.

subdivisiones; Política ambiental de la empresa, consideraciones para proteger el medio ambiente, conscientización y capacitación del personal en temas ambientales y la administración del desperdicio.

Tabla 9. Resultados Gestión Ambiental

GESTION AMBIENTAL	EVALUACIÓN
Política Ambiental de la Empresa	40%
Consideraciones para Proteger el Medio Ambiente	80%
Conscientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales	60%
Administración del Desperdicio	0%
EVALUACION DEL AREA	50%

Gráfica 12. Resultados Gestión Ambiental



FUENTE: Software desarrollado por el CDE-BID

Como se puede observar en la gráfica anterior la empresa no tiene una política ambiental definida, por esto la baja calificación obtenida en esta

subdivisión (40%), esto se evidencia en la ausencia de procedimientos formales con metas, cronogramas, responsables y auditores que verifiquen el cumplimiento de un Plan de Manejo Ambiental, esta subdivisión está relacionada estrechamente con la administración del desperdicio, cuya calificación es (0%) revelando la falta de procedimientos para disminuir el consumo de agua, energía y material de oficina y el manejo del desecho de producto¹⁹, este tópico se correlaciona con el mantenimiento correctivo que se realiza a la infraestructura de la Central que no permite evitar fugas o consumo excesivo de estos rubros.

El aspecto positivo de la empresa en esta área es la relacionada con las consideraciones para proteger el medio ambiente, aún cuando no existen planes de acción definidos, la empresa actualmente considera los factores ambientales en los proyectos actuales y futuros, asimismo, paralelo a este proyecto, se formuló el Plan de Gestión Ambiental para implementarlo en todas las operaciones de la Central.

Análisis de Sistemas de Información

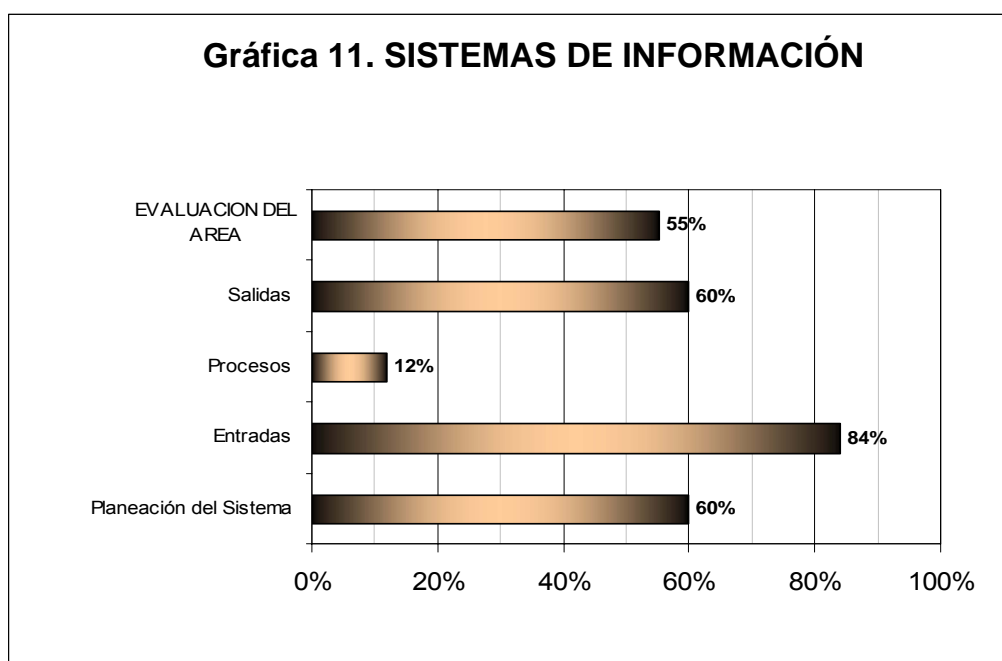
En la evaluación del área de Sistemas de Información se emplea de base el análisis del estado de las subáreas Planeación del sistema, las Entradas, Procesos y Salidas del sistema, como se evidencia en la tabla 10 y en el gráfico 13:

¹⁹ En la comercialización de productos agrícolas se entiende por desecho de producto a aquellos que no cuentan con características como tamaño, color, textura, peso por unidad, exigidas por el mercado pero que podrían ser reutilizados.

Tabla 10. Resultados Sistemas de Información

SISTEMAS DE INFORMACIÓN	EVALUACIÓN
Planeación del Sistema	60%
Entradas	84%
Procesos	12%
Salidas	60%
EVALUACION DEL AREA	55%

Gráfica 13. Resultados Sistemas de Información



FUENTE: Software desarrollado por el CDE-BID

En el caso del área de Sistemas de Información el resultado de la evaluación realizada es el 55%, se puede decir que este valor se encuentra en la región crítica, y es producto de una valoración del 60% en la Planeación del sistema, un 84% en las entradas de información al sistema, un 12% en los procesos y un 60% en las salidas, y esto es consecuencia de que el sistema que utiliza la Central de Abastos para la administración de la información no se encuentra actualizado, respondiendo parcialmente a las necesidades de

la empresa a pesar de la importancia que tiene la información manejada para la toma de decisiones, además el sistema no se encuentra en línea, esto hace que en la captura de información se genera doble digitación de las transacciones en diferentes áreas, perdiendo confiabilidad, adicionalmente, el personal se encuentra mínimamente capacitado para manejarlo.

Asimismo, no existen procedimientos estructurados de contingencia en caso de fallas en el sistema o pérdida de información, sin embargo como política, la empresa realiza copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes pero se almacenan dentro de las instalaciones haciéndolos vulnerables ante calamidades.

5.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

El diagnóstico de la situación financiera de la empresa se realizó mediante el análisis vertical y horizontal de los estados financieros de la empresa de los años 2000, 2001, 2002, 2003 y 2004 y la medición de indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento²⁰. En la siguiente tabla se especifican los indicadores empleados, la manera como fueron calculados y el criterio de evaluación.

Tabla 11. Indicadores Financieros

Denominación	Fórmula del índice	Tendencia favorable
Razón corriente	<i>Activo Corriente</i>	Aumento
	<i>Pasivo Corriente</i>	
Prueba ácida	<i>Activo corriente – Inventarios</i>	Aumento
	<i>Pasivo Corriente</i>	
Importancia del activo corriente	<i>Activo Corriente</i>	Disminución
	<i>Activo Total</i>	
Importancia del activo no corriente	<i>Activo no Corriente</i>	Aumento
	<i>Activo Total</i>	

²⁰ Oscar León García. Administración Financiera. Pag. 190-215.

Denominación	Fórmula del índice	Tendencia favorable
Rotación de cartera	<i>Ventas a crédito</i>	Aumento
	<i>Cuentas por Cobrar</i>	
Rotación de inventarios	<i>Costo de Ventas</i>	Aumento
	<i>Inventarios</i>	
Rentabilidad del activo	<i>Utilidad AI</i>	Aumento
	<i>Activo Total</i>	
Rentabilidad del Patrimonio	<i>Utilidad AI</i>	Aumento
	<i>Patrimonio</i>	
Rentabilidad operativa del activo	<i>Utilidad Operativa</i>	Aumento
	<i>Activo Total</i>	
Margen Operacional	<i>Utilidad Operativa</i>	Aumento
	<i>Ventas Netas</i>	
Índice de endeudamiento	<i>Pasivo Total</i>	Disminución
	<i>Activo Total</i>	
Deuda sobre Patrimonio	<i>Pasivo Total</i>	Disminución
	<i>Patrimonio</i>	
Cobertura de Intereses	<i>Utilidad Operativa</i>	Aumento
	<i>Intereses</i>	
Cobertura de Activos Fijos	<i>Patrimonio</i>	Aumento
	<i>Activos Fijos</i>	
Índice de endeudamiento a corto plazo	<i>Pasivo Corriente</i>	Disminución
	<i>Activo Total</i>	

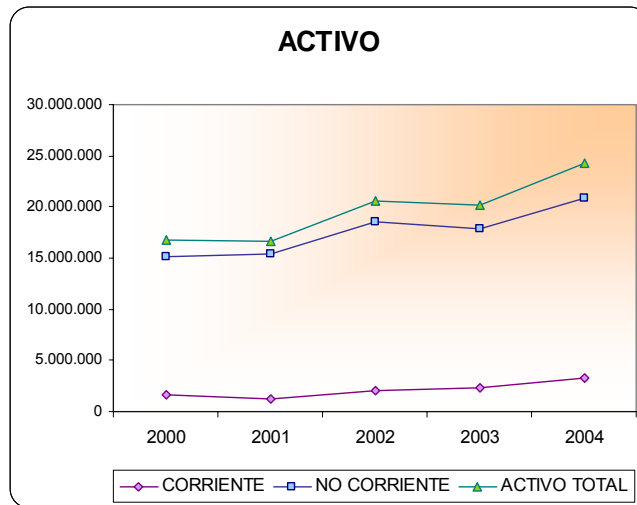
5.2.1 Análisis Horizontal

El Análisis Horizontal realizado corresponde a la observación del comportamiento histórico de los estados financieros de la empresa. A continuación, se muestra el incremento o decremento de las cuentas que conforman el Balance General y el Estado de Resultados en el periodo 2000-2004:

Tabla 12. Análisis Horizontal

BALANCE GENERAL (Cifras en miles)										
	2000	Incremento	2001	Incremento	2002	Incremento	2003	Incremento	2004	Incremento
ACTIVOS	16.806.818		16.662.481	-0,9%	20.589.940	23,6%	20.220.686	-1,8%	24.213.433	19,7%
Activo Corriente	1.614.355		1.283.488	-20,5%	2.101.638	63,7%	2.337.635	11,2%	3.288.041	40,7%
Total Activo - Activo Corriente	15.192.463		15.378.993	1,2%	18.488.302	20,2%	17.883.051	-3,3%	20.925.392	17,0%
Disponible	264.919		231.535	-12,6%	254.973	10,1%	375.138	47,1%	348.492	-7,1%
Inversiones	1.006.670		672.906	-33,2%	1.079.515	60,4%	1.408.373	30,5%	1.708.964	21,3%
Deudores	281.665		334.520	18,8%	691.917	106,8%	482.503	-30,3%	1.091.786	126,3%
Clientes	281.665		334.520	18,8%	409.965	22,6%	435.055	6,1%	992.137	128,0%
Deudas de difícil cobro	0		0		0		0		0	
Cuentas por cobrar a socios	0		0		0		0		0	
Anticipos y Avances	0		0		281.952		47.448	-83,2%	99.649	110,0%
Inventarios	61.101		44.527	-27,1%	75.233	69,0%	71.621	-4,8%	138.799	93,8%
Materias Primas	0		0		0		0		0	
Producto en Proceso	0		0		0		0		0	
Producto Terminado	0		0		0		0		0	
Inventario de combustible	61.101		44.527	-27,1%	75.233	69,0%	71.621	-4,8%	138.799	93,8%
Otro tipo de activo corriente										
Propiedad, Planta y Equipo	8.502.198		8.495.726	-0,1%	8.010.742	-5,7%	7.363.525	-8,1%	6.878.593	-6,6%
Terrenos	1.795.793		1.935.395	7,8%	1.935.395	0,0%	1.935.395	0,0%	1.935.395	0,0%
Construcciones y Edificaciones	10.938.453		11.813.679	8,0%	11.963.581	1,3%	11.971.978	0,1%	12.069.999	0,8%
Maquinaria y Equipo	559.793		164.058	-70,7%	134.571	-18,0%	134.571	0,0%	137.486	2,2%
Equipo de Oficina	347.921		524.758	50,8%	614.844	17,2%	610.017	-0,8%	676.160	10,8%
Flota y Equipo de Transporte	36.413		36.842	1,2%	36.702	-0,4%	36.702	0,0%	36.702	0,0%
Depreciación acumulada	-5.176.185		-5.979.006	15,5%	-6.674.351	11,6%	-7.325.138	9,8%	-7.977.149	8,9%
Inversiones de largo plazo	113.287		195.032	72,2%	156.583	-19,7%	156.583	0,0%	156.583	0,0%
Intangibles										
Diferidos	113.744		246.305	116,5%	203.348	-17,4%	211.640	4,1%		-100,0%
Otros Activos	-37.572		-58.886	56,7%	-84.601	43,7%	-50.927	-39,8%	-83.145	63,3%
Valorizaciones	6.500.816		6.500.816	0,0%	10.202.230	56,9%	10.202.230	0,0%	13.973.361	37,0%
PASIVO	1.843.390		1.043.982	-43,4%	1.161.463	11,3%	608.600	-47,6%	630.523	3,6%
Pasivo Corriente	1.541.482		1.043.982	-32,3%	1.141.463	9,3%	535.957	-53,0%	544.260	1,5%
Pasivo de Largo Plazo	301.908		0	-100,0%	20.000		72.643	263,2%	86.263	18,7%
Obligaciones Financieras	452.862		0	-100,0%	332		0	-100,0%	0	
Plazo hasta 1 año	150.954		0	-100,0%	332			-100,0%		
Plazo mayor de 1 año	301.908			-100,0%						
Proveedores	123.054			-100,0%	46.782		72.671	55,3%	76.467	5,2%
Cuentas por pagar	96.476		72.664	-24,7%	64.412	-11,4%	54.573	-15,3%	73.209	34,1%
Plazo hasta 1 año	96.476		72.664	-24,7%	64.412	-11,4%	54.573	-15,3%	73.209	34,1%
Plazo mayor de 1 año										
Impuestos, Gravámenes y Tasas	1.030.344		471.288	-54,3%	554.172	17,6%	7.973	-98,6%	-632	-107,9%
Obligaciones laborales	87.516		52.694	-39,8%	109.750	106,3%	135.318	23,3%	112.606	-16,8%
Otros pasivos	53.138		447.336	741,8%	386.015	-13,7%	338.065	-12,4%	368.873	9,1%
Plazo hasta 1 año	53.138		447.336	741,8%	366.015	-18,2%	265.422	-27,5%	282.610	6,5%
Plazo mayor de 1 año					20.000		72.643	263,2%	86.263	18,7%
PATRIMONIO	14.963.426		15.618.500	4,4%	19.428.477	24,4%	19.612.019	0,9%	23.582.911	20,2%
Capital social	2.171.996		2.171.996	0,0%	2.188.801	0,8%	2.206.159	0,8%	2.206.159	0,0%
Superávit de Capital	6.500.816		6.353.232	-2,3%	10.202.230	60,6%	10.202.230	0,0%	13.973.361	37,0%
Reservas	24.207		37.886	56,5%	37.886	0,0%	37.886	0,0%	44.090	16,4%
Revalorización del Patrimonio	6.417.447		7.083.315	10,4%	7.083.315	0,0%	7.083.315	0,0%	7.083.315	0,0%
Resultados del Ejercicio	29.615		123.111	315,7%	-156.660	-227,3%	62.038	-139,6%	199.761	222,0%
Resultados anteriores	-721.955		-692.340	-4,1%	-569.229	-17,8%	-725.889	27,5%	-670.055	-7,7%
Prima de colocación de acciones	541.300		541.300	0,0%	642.134	18,6%	746.280	16,2%	746.280	0,0%
ESTADO DE RESULTADOS (Cifras en pesos)										
	2000	Incremento	2001	Incremento	2002	Incremento	2003	Incremento	2004	Incremento
Ventas Brutas	2.239.564		2.511.962	12,2%	2.714.364	8,1%	2.818.007	3,8%	3.120.881	10,7%
Devoluciones										
Descuentos										
Ventas Netas	2.239.564		2.511.962	12,2%	2.714.364	8,1%	2.818.007	3,8%	3.120.881	10,7%
Costo Mercancía Vendida	0		0		0		0		0	
Materia Prima										
Mano de Obra Directa										
Costos Indirectos de Fábrica										
Otro tipo de costo										
Utilidad Bruta	2.239.564		2.511.962	12,2%	2.714.364	8,1%	2.818.007	3,8%	3.120.881	10,7%
Gastos de Administración y Ventas	2.136.704		2.245.116	5,1%	2.564.796	14,2%	2.375.943	-7,4%	2.832.481	19,2%
Gastos Administrativos	2.136.704		2.245.116	5,1%	2.564.796	14,2%	2.375.943	-7,4%	2.832.481	19,2%
Gastos de Ventas	0		0		0		0		0	
Utilidad Operativa	102.860		266.846	159,4%	149.568	-43,9%	442.064	195,6%	288.400	-34,8%
Ingresos no operacionales	3.363.579		2.968.442	-11,7%	2.699.044	-9,1%	2.596.656	-4,9%	3.459.479	34,8%
Egresos no operacionales	3.112.151		2.776.141	-10,8%	2.669.393	-3,8%	2.757.949	3,3%	3.429.179	24,3%
Ingresos Financieros	160.672		144.513	-10,1%	128.609	-11,0%	138.489	7,7%	163.745	32,7%
Gastos Financieros	235.966		166.315	-29,5%	136.499	-17,9%	126.725	-7,2%	92.684	-26,9%
Utilidad antes de Impuesto	278.994		437.345	56,8%	171.329	-60,8%	262.537	53,2%	409.761	56,1%
Impuesto	249.380		314.232	26,0%	327.989	4,4%	200.499	-38,9%	210.000	4,7%
Utilidad Neta	29.614		123.113	315,7%	-156.660	-227,2%	62.038	139,6%	199.761	222,0%

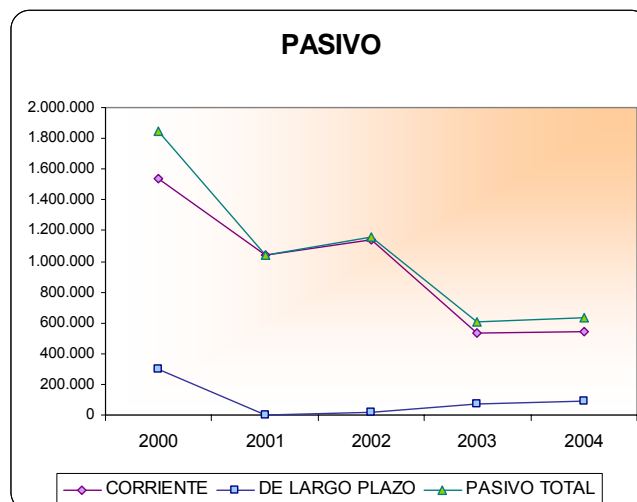
Grafica 14. Comportamiento histórico del Activo



FUENTE: Autora del proyecto

Como se observa en la grafica anterior, los activos de la empresa presentan una tendencia de crecimiento para el periodo 2000-2004, aun cuando en el año 2003 existió un leve decrecimiento producto de la disminución del activo no corriente.

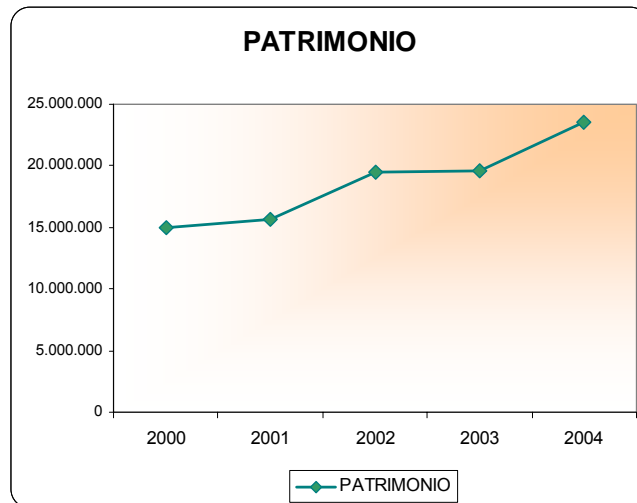
Gráfica 15. Comportamiento histórico del Pasivo



FUENTE: Autora del proyecto

El comportamiento de las obligaciones de la empresa es descendiente escalonado, es decir, disminuye visiblemente un año y en el período siguiente tiende a mantenerse constante, y así sucesivamente, cabe señalar que el pasivo de Centroabastos, con el tiempo, se acerca a cero o tiene a desaparecer.

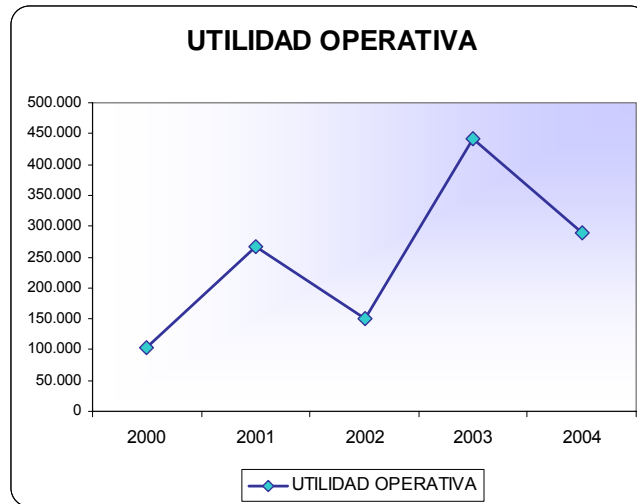
Grafica 16. Comportamiento del Patrimonio



FUENTE: Autora del proyecto

El Patrimonio de la empresa presenta un comportamiento muy similar a los activos de la empresa, esto quiere decir que el cambio en los pasivos no está afectando el Patrimonio de la Central, adicionalmente son relativamente bajos respecto al activo.

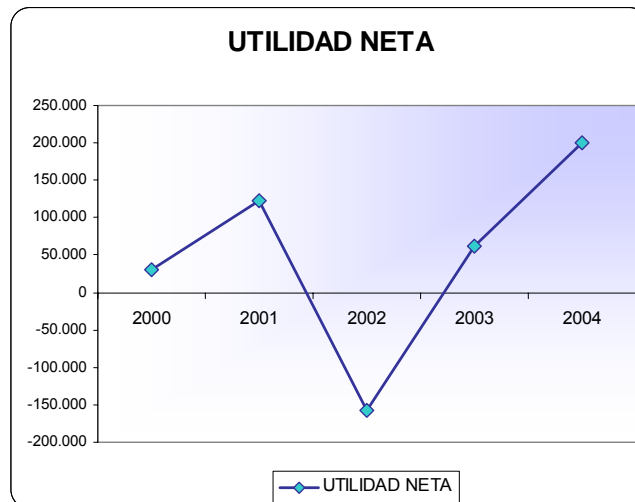
Grafica 17. Comportamiento de la Utilidad Operativa



FUENTE: Autora del proyecto

La Utilidad Operativa no tiene una tendencia definida en el tiempo dado que presenta significativas fluctuaciones año a año.

Grafica 18. Comportamiento de la Utilidad Neta



FUENTE: Autora del proyecto

La Utilidad Neta, a pesar del considerable decremento presentado en el 2002 que llevo la Utilidad Neta a ser negativa, viene presentando una tendencia hacia el crecimiento. Sin embargo cabe señalar que por tratarse de una entidad con participación estatal no tiene como fin último la maximización de las utilidades financieras sino el impacto positivo de su gestión sobre la sociedad, en el caso específico de las Centrales de Abastos del país la centralización del mercado mayorista de productos alimentarios, el orden público de los municipios y la seguridad alimentaría de las regiones.

5.2.2 Análisis Vertical

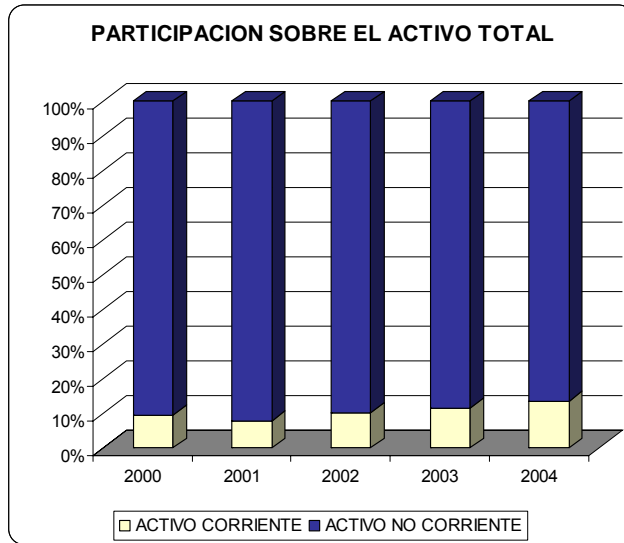
El Análisis Vertical esta relacionado con la observación de la participación que tienen las diferentes cuentas, que hacen parte del Balance General y el Estado de Resultado, sobre los rubros principales de los mismos, esto es, la estructura de estos estados financieros. En la siguiente tabla se detalla el análisis vertical de los estados financieros de la Central de Abasto de Bucaramanga:

Tabla 13. Análisis Vertical

BALANCE GENERAL (Cifras en miles)										
	2000	Participación	2001	Participación	2002	Participación	2003	Participación	2004	Participación
ACTIVOS	16.806.818	100,0%	16.662.481	100,0%	20.589.940	100,0%	20.220.686	100,0%	24.213.433	100,0%
Activo Corriente	1.614.355	9,6%	1.283.488	7,7%	2.101.638	10,2%	2.337.635	11,6%	3.268.041	13,6%
Total Activo - Activo Corriente	15.192.463	90,4%	15.378.993	92,3%	18.488.302	89,8%	17.883.051	88,4%	20.925.392	86,4%
Disponible	264.919	1,6%	231.535	1,4%	254.973	1,2%	375.138	1,9%	348.492	1,4%
Inversiones	1.006.670	6,0%	672.906	4,0%	1.079.515	5,2%	1.408.373	7,0%	1.708.964	7,1%
Deudores	281.665	1,7%	334.520	2,0%	691.917	3,4%	482.503	2,4%	1.091.786	4,5%
Clientes	281.665	1,7%	334.520	2,0%	409.965	2,0%	435.055	2,2%	992.137	4,1%
Deudas de difícil cobro	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Cuentas por cobrar a socios	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Anticipos y Avances	0	0,0%	0	0,0%	281.952	1,4%	47.448	0,2%	99.649	0,4%
Inventarios	61.101	0,4%	44.527	0,3%	75.233	0,4%	71.621	0,4%	138.799	0,6%
Materias Primas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Producto en Proceso	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Producto Terminado	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Inventario de combustible	61.101	0,4%	44.527	0,3%	75.233	0,4%	71.621	0,4%	138.799	0,6%
Otro tipo de activo corriente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Propiedad, Planta y Equipo	8.502.188	50,6%	8.495.726	51,0%	8.010.742	38,9%	7.363.525	36,4%	6.878.593	28,4%
Terrenos	1.795.793	10,7%	1.935.395	11,6%	1.935.395	9,4%	1.935.395	9,6%	1.935.395	8,0%
Construcciones y Edificaciones	10.938.453	65,1%	11.813.679	70,9%	11.963.581	58,1%	11.971.978	59,2%	12.069.999	49,8%
Maquinaria y Equipo	559.793	3,3%	164.058	1,0%	134.571	0,7%	134.571	0,7%	137.486	0,6%
Equipo de Oficina	347.921	2,1%	524.758	3,1%	614.844	3,0%	610.017	3,0%	676.160	2,8%
Flota y Equipo de Transporte	36.413	0,2%	36.842	0,2%	36.702	0,2%	36.702	0,2%	36.702	0,2%
Depreciación acumulada	-5.176.185	-30,8%	-5.979.006	-35,9%	-6.674.351	-32,4%	-7.325.138	-36,2%	-7.977.149	-32,9%
Inversiones de largo plazo	113.287	0,7%	195.032	1,2%	156.583	0,8%	156.583	0,8%	156.583	0,6%
Intangibles	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Diferidos	113.744	0,7%	246.305	1,5%	203.348	1,0%	211.640	1,0%	0	0,0%
Otros Activos	-37.572	-0,2%	-58.886	-0,4%	-84.601	-0,4%	-50.927	-0,3%	-83.145	-0,3%
Valorizaciones	6.500.816	38,7%	6.500.816	39,0%	10.202.230	49,5%	10.202.230	50,5%	13.973.361	57,7%
PASIVO	1.843.390	11,0%	1.043.982	6,3%	1.161.463	5,6%	608.600	3,0%	630.523	2,6%
Pasivo Corriente	1.541.482	9,2%	1.043.982	6,3%	1.141.463	5,5%	535.957	2,7%	544.260	2,2%
Pasivo de Largo Plazo	301.908	1,8%	0	0,0%	20.000	0,1%	72.643	0,4%	86.263	0,4%
Obligaciones Financieras	452.862	2,7%	0	0,0%	332	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Plazo hasta 1 año	150.954	0,9%	0	0,0%	332	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Plazo mayor de 1 año	301.908	1,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Proveedores	123.054	0,7%	0	0,0%	46.782	0,2%	72.671	0,4%	76.467	0,3%
Cuentas por pagar	96.476	0,6%	72.664	0,4%	64.412	0,3%	54.573	0,3%	73.209	0,3%
Plazo hasta 1 año	96.476	0,6%	72.664	0,4%	64.412	0,3%	54.573	0,3%	73.209	0,3%
Plazo mayor de 1 año	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Impuestos, Gravámenes y Tasas	1.030.344	6,1%	471.288	2,8%	554.172	2,7%	7.973	0,0%	-632	0,0%
Obligaciones laborales	87.516	0,5%	52.694	0,3%	109.750	0,5%	135.318	0,7%	112.606	0,5%
Otros pasivos	53.138	0,3%	447.336	2,7%	366.015	1,8%	338.065	1,7%	368.873	1,5%
Plazo hasta 1 año	53.138	0,3%	447.336	2,7%	366.015	1,8%	265.422	1,3%	282.610	1,2%
Plazo mayor de 1 año	0	0,0%	0	0,0%	20.000	0,1%	72.643	0,4%	86.263	0,4%
PATRIMONIO	14.963.426	89,0%	15.618.500	93,7%	19.428.477	94,4%	19.612.019	97,0%	23.582.911	97,4%
Capital social	2.171.996	12,9%	2.171.996	13,0%	2.188.801	10,6%	2.206.159	10,9%	2.206.159	9,1%
Superávit de Capital	6.500.816	38,7%	6.353.232	38,1%	10.202.230	49,5%	10.202.230	50,5%	13.973.361	57,7%
Reservas	24.207	0,1%	37.886	0,2%	37.886	0,2%	37.886	0,2%	44.090	0,2%
Revalorización del Patrimonio	6.417.447	38,2%	7.083.315	42,5%	7.083.315	34,4%	7.083.315	35,0%	7.083.315	29,3%
Resultados del Ejercicio	29.615	0,2%	123.111	0,7%	-156.660	-0,8%	62.038	0,3%	199.761	0,8%
Resultados anteriores	-721.955	-4,3%	-692.340	-4,2%	-569.229	-2,8%	-725.889	-3,6%	-670.055	-2,8%
Prima de colocación de acciones	541.300	3,2%	541.300	3,2%	642.134	3,1%	746.280	3,7%	746.280	3,1%

ESTADO DE RESULTADOS (Cifras en miles)										
	2000	Participación	2001	Participación	2002	Participación	2003	Participación	2004	Participación
Ventas Brutas	2.239.564	100,0%	2.511.962	100,0%	2.714.364	100,0%	2.818.007	100,0%	3.120.881	100,0%
Devoluciones	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Descuentos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ventas Netas	2.239.564	100,0%	2.511.962	100,0%	2.714.364	100,0%	2.818.007	100,0%	3.120.881	100,0%
Costo Mercancía Vendida	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Materia Prima	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Mano de Obra Directa	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Costos Indirectos de Fábrica	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Otro tipo de costo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Utilidad Bruta	2.239.564	100,0%	2.511.962	100,0%	2.714.364	100,0%	2.818.007	100,0%	3.120.881	100,0%
Gastos de Administración y Ventas	2.136.704	95,4%	2.245.116	89,4%	2.564.796	94,5%	2.375.943	84,3%	2.832.481	90,8%
Gastos Administrativos	2.136.704	95,4%	2.245.116	89,4%	2.564.796	94,5%	2.375.943	84,3%	2.832.481	90,8%
Gastos de Ventas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Utilidad Operativa	102.860	4,6%	266.846	10,6%	149.568	5,5%	442.064	15,7%	288.400	9,2%
Ingresos no operacionales	3.363.579	150,2%	2.968.442	118,2%	2.699.044	99,4%	2.566.658	91,1%	3.459.479	110,8%
Egresos no operacionales	3.112.151	139,0%	2.776.141	110,5%	2.669.393	98,3%	2.757.949	97,9%	3.429.179	109,9%
Ingresos Financieros	160.672	7,2%	144.513	5,8%	128.609	4,7%	138.489	4,9%	183.745	5,9%
Gastos Financieros	235.966	10,5%	166.315	6,6%	136.499	5,0%	126.725	4,5%	92.684	3,0%
Utilidad antes de Impuesto	278.994	12,5%	437.345	17,4%	171.329	6,3%	262.537	9,3%	409.761	13,1%
Impuesto	249.380	11,1%	314.232	12,5%	327.989	12,1%	200.499	7,1%	210.000	6,7%
Utilidad Neta	29.614	1,3%	123.113	4,9%	-156.660	-5,8%	62.038	2,2%	199.761	6,4%

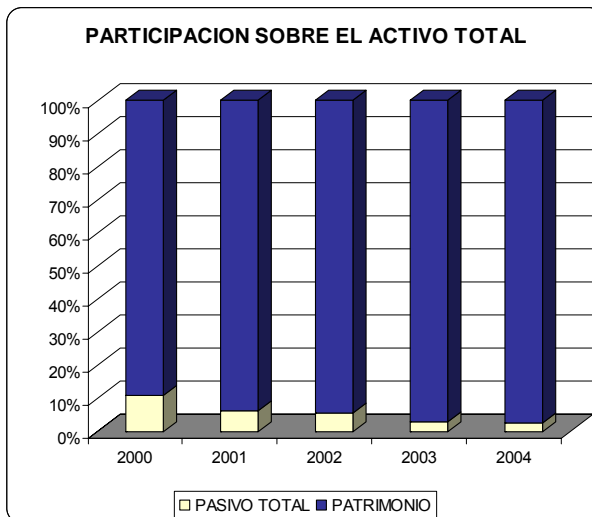
Gráfica 19. Participación sobre el Activo Total



FUENTE: Autora del proyecto

Como se puede observar en la gráfica anterior, el Activos de la empresa corresponden a en un 90%, aproximadamente, a Activos no corrientes, no obstante a medida que pasa el tiempo la participación del Activo Corriente tiene un pequeño incremento.

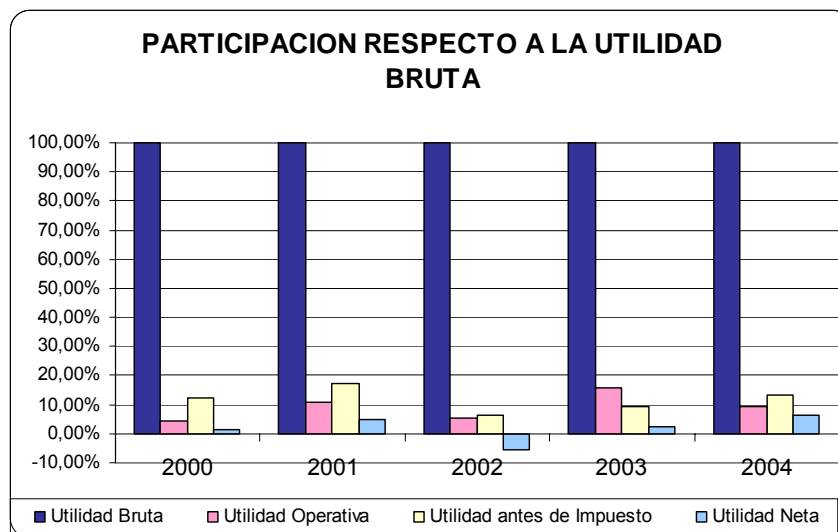
Gráfica 20. Participación del Pasivo y el Patrimonio sobre el Activo Total



FUENTE: Autora del proyecto

Asimismo, el Patrimonio corresponde a más de un 90% del Activo, adicionalmente el Pasivo con relación a los Activo esta disminuyendo progresivamente y dado el bajo porcentaje que representa, se puede decir que con el tiempo el Patrimonio correspondería al 100% del Activo.

Gráfica 21. Participación respecto a la Utilidad Bruta



FUENTE: Autora del proyecto

De otra parte, con relación a la Utilidad Bruta, la Utilidad Operativa y la Utilidad Antes de impuesto fluctúa alrededor del 10% de esta, se debe resaltar que la Utilidad antes de Impuesto esta afecta por un importante movimiento no operacional de la empresa dada la incursión de Central de Abastos en la comercialización de combustible y lubricantes. La Utilidad Neta respecto a la Utilidad Bruta representa aproximadamente el 5%, aunque en el año 2002 la Utilidad neta fue negativa. Es necesario resaltar nuevamente, que por tratarse de una empresa creada por el estado busca principalmente obtener un beneficio social en la región, por ello debe mantener una eficiente gestión financiera pero no puede ser su preocupación principal.

5.2.3 Medición de Indicadores Financieros

A partir de la información financiera entregada por la empresa se procede a la medición de los indicadores financieros típicos mediante el cálculo de los índices descritos anteriormente, los resultados se muestran en la siguiente tabla:

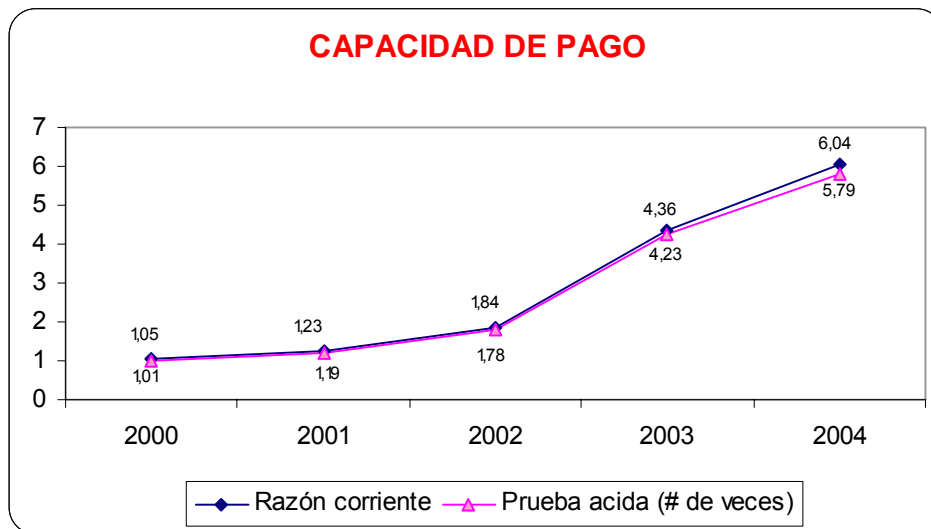
Tabla 14. Medición de indicadores financieros

RAZON FINANCIERA	2000	2001	2002	2003	2004
LIQUIDEZ					
Razón corriente (# de veces)	1,05	1,23	1,84	4,36	6,04
Prueba acida (# de veces)	1,01	1,19	1,78	4,23	5,79
Importancia del activo corriente	9,61%	7,70%	10,21%	11,56%	13,58%
Importancia del activo no corriente	90,39%	92,30%	89,79%	88,44%	86,42%
Rotación de cartera (en días)	45	48	54	56	114
Rotación del inventario de combustible (en días)	7	6	11	12	17
RENTABILIDAD					
Rentabilidad del activo	1,66%	2,62%	0,83%	1,30%	1,69%
Rentabilidad del patrimonio	1,86%	2,80%	0,88%	1,34%	1,74%
Rentabilidad operativa del activo	0,61%	1,60%	0,73%	2,19%	1,19%
Margen operacional	4,59%	10,62%	5,51%	15,69%	9,24%
ENDEUDAMIENTO					
Índice de endeudamiento	10,97%	6,27%	5,64%	3,01%	2,60%
Deuda sobre patrimonio	12,32%	6,68%	5,98%	3,10%	2,67%

RAZON FINANCIERA	2000	2001	2002	2003	2004
Cobertura de intereses (# veces)	0,44	1,60	1,10	3,49	3,11
Cobertura del activo fijo	1,74	1,80	2,38	2,61	3,35
Índice de endeudamiento a corto plazo	9,17%	6,27%	5,54%	2,65%	2,25%
Índice de solvencia	9,12	15,96	17,73	33,22	38,40

- **LIQUIDEZ**

Gráfica 22. Capacidad de pago

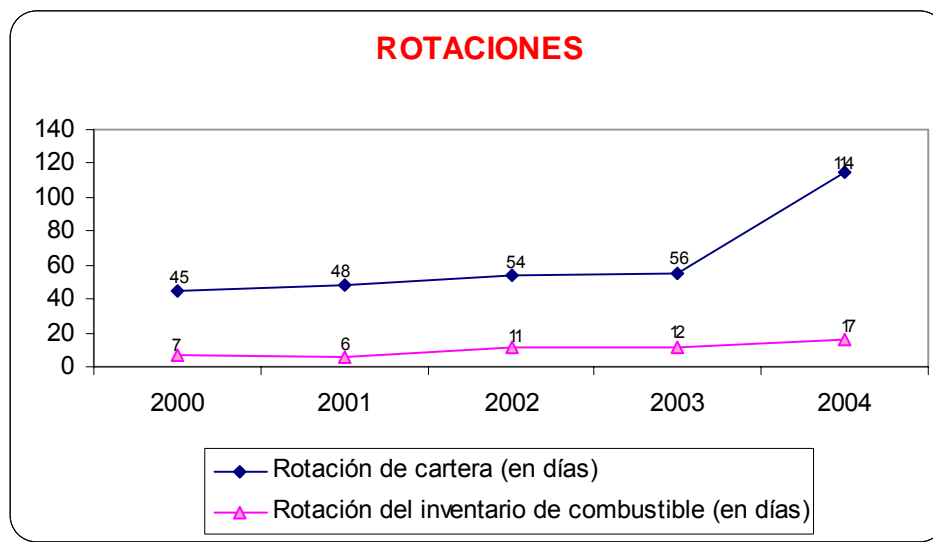


FUENTE: Autora del proyecto

De acuerdo a la gráfica anterior, la empresa puede cubrir sus pasivos en el corto plazo si fuere necesario, adicionalmente con el paso del tiempo, la relación ente el activo corriente y el pasivo corriente aumenta pero esto se debe principalmente a la disminución del pasivo corriente, por ello se puede decir que al adquirir deuda podrían existir dificultades para cubrirla inmediatamente o en un plazo corto si no crecen los activos corrientes. Asimismo, de acuerdo a la medición de los indicadores importancia del activo corriente y no corriente mostrado en la tabla 14, se observa que los activos

corrientes han representado aproximadamente el 10% de la totalidad de los activos, lo cual puede tomarse como una dificultad para la adquisición de deuda de corto plazo.

Gráfica 23. Rotaciones



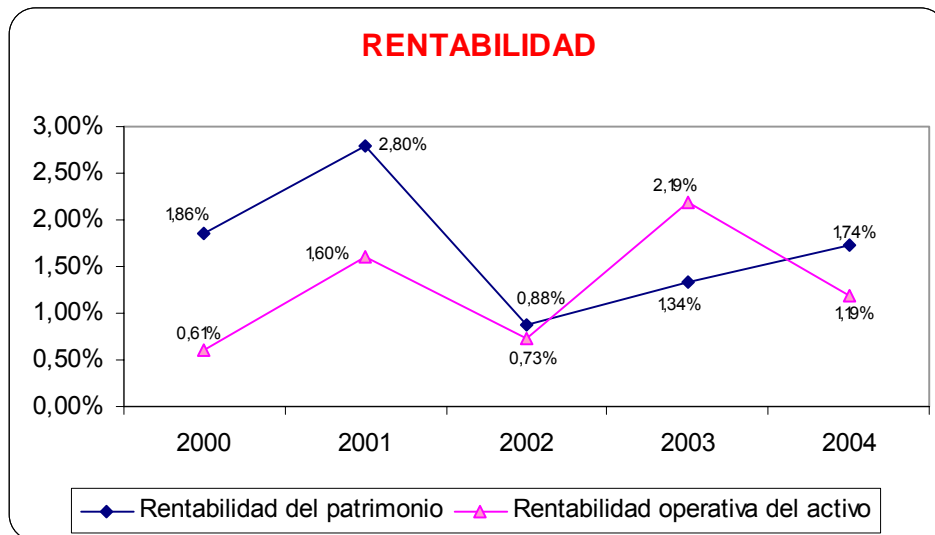
FUENTE: Autora del proyecto

Ahora bien, analizando la liquidez de la empresa por medio de los índices de rotación de cartera y de inventario, se concluye que en el caso de la cartera la convertibilidad de la inversión en activos corrientes en efectivo esta demorando más de 30 días –política de crédito de la empresa– y con el pasar del tiempo esta aumentado, esto indica que existe un exceso de recursos comprometidos en cuentas por cobrar, además de deficiencia de la gestión de cartera. Con lo anterior el monto de las cuentas por cobrar pierde su propiedad de activos corrientes.

Con relación a la rotación del inventario de combustible, por el contrario al comportamiento de la rotación de cartera, se observa un adecuado manejo de la programación de las compras de combustible, por ende de la gestión de abastecimiento de combustible.

- **Rentabilidad**

Gráfica 24. Rentabilidad



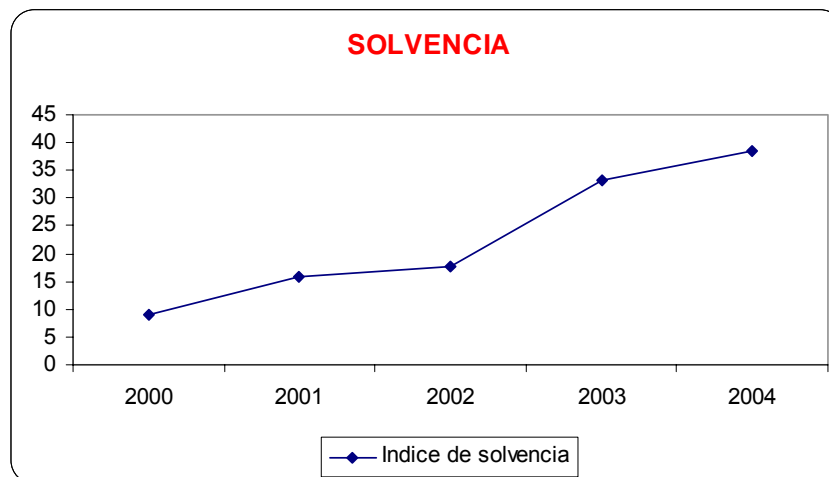
FUENTE: Autora del proyecto

Como se puede observar tanto la rentabilidad del activo y del patrimonio, en los cinco años analizados financieramente, no superan el 3%, valor resultado de una gran cantidad de activos y bajo nivel de Utilidad. Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, el interés de los socios de la Central de Abastos de Bucaramanga no es recibir una retribución económica de su inversión sino lograr un beneficio para la sociedad, por esto a pesar de presentarse un valor bajo de rentabilidad esto no representa un preocupación. No obstante, se observa una tendencia favorable para los asociados, dado que en cuatro de los últimos cinco años al Utilidad del Patrimonio ha sido superior a la Utilidad Operativa.

- **Solvencia**

La solvencia indica la capacidad de la empresa para los fondos para asumir sus compromisos financieros tanto operativos como financieros en el largo plazo.

Gráfica 25. Solvencia



FUENTE: Autora del proyecto

Como se puede observar en la gráfica anterior, la Central de Abastos de Bucaramanga, posee los fondos de sobra para el cubrimiento de la totalidad de sus pasivos en el largo plazo. A medida que transcurre el tiempo y con el aumento de los activos y la disminución progresiva de los pasivos la empresa se esta haciendo mas solvente.

5.3 MATRIZ DOFA

En este momento, con base en toda la información recopilada en las etapas del análisis situacional – aplicación de la matriz de competitividad y análisis financiero – se determinan las debilidades y fortalezas principales de la Central de Abastos de Bucaramanga y el desarrollo de un perfil de la interacción entre las particularidades del entorno en el cual compite la empresa, sucinto en el anexo 05, como esfuerzo por establecer las fortalezas y amenazas se construye la matriz D.O.F.A de la organización, la cual se presento al grupo administrativo y a la junta directiva de la empresa para su posterior validación, esta matriz se presenta a continuación.

Tabla 15. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Ausencia de procesos de planeación estratégica Ausencia de procesos formales y sistematizados que permitan tener planes de acción por áreas No existe un proceso de socialización de los proyectos, decisiones, avances y trabajo en las diferentes áreas. Deficiencia en la Identidad Institucional. Falencias en los mecanismos de comunicación interna Ausencia de Procesos de Inducción No se realizan evaluaciones de desempeño, y ligado a este un programa de incentivos y reconocimientos del personal Controles rudimentarios para el ingreso y salida de vehículos Problemas de tránsito interno No existe un sistema de calidad formal Personal insuficiente para seguridad y supervisión Ausencia de procedimientos formales para monitorear el nivel de satisfacción del cliente. No hay un proceso formal de investigación de nuevos servicios y procesos de operación Desactualización de los sistemas y ausencia de sistematización en algunos procesos que la requieren. Planes de mantenimiento correctivos No existe un plan de mercadeo y por consiguiente no se definen metas comerciales Desconocimiento de las variables del entorno, del mercado y de la competencia que afectan la operación de la empresa Escasos mecanismos de Publicidad y Promoción Institucional Difícil acceso para los clientes locales de los mayoristas Condiciones climáticas no aptas para algunos productos perecederos. La información financiera es entregada normalmente a destiempo Falta conciencia de ahorro (servicios públicos, papelería, etc.) Niveles bajos de educación y cultura ciudadana de los actores de la comercialización en las instalaciones de la Central.</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Disponibilidad de espacio para expansión de infraestructura Localización geográfica estratégica para la llegada del proveedor Las instalaciones cuentan con las condiciones adecuadas y seguras de trabajo Flexibilidad en los servicios prestados Disponibilidad de Circuito Cerrado de Televisión Solidez Financiera La empresa realiza una buena planeación financiera La empresa tiene una planificación tributaria definida Estilo gerencial El trabajo en equipo es estimulado por la gerencia Compromiso de los funcionarios con las actividades diarias El clima laboral y el ambiente de trabajo son propicios y agradables en la empresa Direcccionamiento de la Gestión hacia la satisfacción de los usuarios arrendatarios Imagen reconocida en el sector La empresa responde con agilidad a los requerimientos inmediatos de los clientes La empresa participa en eventos de carácter nacional e internacional como, congresos, ferias y exposiciones Vinculación a la Red de Centrales</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Cooperativismo y asociación de los usuarios arrendatarios Integración de la cadena productiva y de comercialización Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos Políticas de apoyo al sector agrícola (Secretaría de gobierno municipal) Cambios en hábitos alimenticios de la población Posibilidad de expansión en nuevos mercados con nuevos servicios Ingresión en el desarrollo de marcas propias de productos o servicios con valor agregado Composición y distribución de la población de Bucaramanga (Estratificación) Crecimiento poblacional Transferencia de tecnología Existencia de la figura de practicantes en las Universidades locales. Existencia de empresas dedicadas a la transformación de residuos sólidos La Privatización de la entidad Ubicación geográfica del departamento para comercializar los productos hacia el NorOriente del país</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Incremento de grandes superficies en el país Apertura de la operación del Puente Yondó - Barrancabermeja. Creciente competencia de Plazas de Mercado Nuevas estrategias de la competencia Imagen Corporativa de la competencia Problemas de seguridad en los barrios y asentamientos subnormales, alejados a las instalaciones Desbordamiento del río de oro (desplazamiento de damnificados) Condiciones de inseguridad (delincuencia). Alta tasa de desempleo Disminución de los controles al ingreso de vehículos pesados a la ciudad. Deficiencia en controles de las autoridades sanitarias en el ingreso de productos agrícolas al municipio, que permitan identificar la calidad y las condiciones en la que entran al comercio local. Falta de apoyo de las entidades gubernamentales para el cumplimiento de normas ambientales. Falta de apoyo a los Centros de Acopio por parte de las alcaldías de los municipios donde operan. Contrabando de abarrotes y otros productos comercializados en la Central Alza en los precios de los fletes</p>

6. EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA

En el marco del proceso prospectivo propuesto para el desarrollo de la Prospectiva Estratégica de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. la primera etapa es la determinación de los factores clave, para ello se utiliza el método denominado Análisis Estructural del sistema, cuya finalidad principal es descubrir las relaciones existentes entre los factores cualitativos cuantificables y no cuantificables, que caracterizan el sistema en estudio, es decir el método ofrece la descripción del sistema por medio de una matriz que interrelaciona los componentes del mismo, permitiendo evaluar las relaciones entre estos y su importancia, reduciendo de esta forma su complejidad.

La virtud del método es que se genera una reflexión colectiva en torno a la incidencia de los factores en el sistema, en este caso los empleados de la Central de Abastos de Bucaramanga a través de cuestionamientos relacionados con los factores del sistema se hicieron partícipes del análisis del planteamiento estratégico de su empresa, mas allá de permitir que la empresa conozca cuales son los factores más influyentes en la dinámica organizacional, para lo cual los autores en prospectiva recomiendan una herramienta lo más sencilla posible, de forma tal que facilite la apropiación y participación en el proceso y en los resultados del mismo por todos los participantes de la etapa prospectiva.

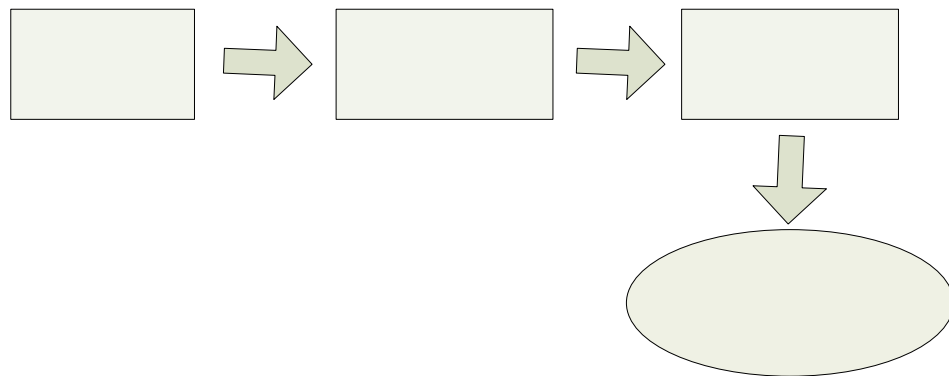
La importancia de la reflexión colectiva originada en el Análisis estructural realizado adquiere más relevancia si se tiene en cuenta que el planteamiento DOFA, le reveló a la Central de Abastos, en su momento, falencias en los mecanismos de comunicación interna, desconocimiento de los proyectos, avances y responsabilidades de las diferentes áreas de la empresa, como un

primer paso en la participación y vinculación a los procesos de planeación del actuar de la empresa en el futuro.

En el desarrollo del presente proyecto el análisis estructural será utilizado con el doble propósito de definir e identificar los factores clave de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. y para la reflexión sobre el futuro del sistema que alimentará el plan de acción de la entidad.

Las diferentes fases del método se describen en la siguiente gráfica:

Gráfica 26. Fases del Análisis estructural



FUENTE: Autora del proyecto

6.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES

La primera etapa del Análisis Estructural consiste en enumerar y definir el conjunto de factores que caracterizan el sistema en estudio y su entorno (factores internos y externos), en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación.

El éxito de esta fase del proyecto está cimentado en el conocimiento del sistema, en la medida que los factores deben representarlo, esta comprensión se obtuvo mediante el análisis situacional y la experiencia del grupo de trabajo de la empresa que participó activamente en el desarrollo del Análisis Estructural para lograr una lista de factores que caracterizaran adecuadamente el sistema.

Para la elaboración de la lista de factores se pueden aplicar técnicas, como la encuesta, lluvia de ideas, conversaciones libres con personas conocedoras del sistema, sesiones de grupo, talleres de prospectiva, entrevistas no dirigidas con representantes de los actores que participan en el sistema, entre otras. Las técnicas utilizadas en este caso fueron la lluvia de ideas y las entrevistas no dirigidas, a partir de una lista de factores obtenidas en un ejercicio de prospectiva realizado con anterioridad para el sector de confecciones de Bucaramanga, en ambas participaron personas conocedoras del sistema y el grupo de trabajo de la Universidad Industrial de Santander. Además de estas técnicas usadas se realizó una recopilación y análisis de información del entorno del sistema (Véase Anexo 5) para complementar la información interna obtenida en las etapas anteriores del proyecto.

El primer paso en la identificación de los factores fue la elaboración de una lista amplia, la cual fue depurada fusionando y eliminando factores, por último fue presentada al grupo de trabajo de la Central de Abastos para su validación a través de un formato de ponderación de los factores (Véase anexo 6), teniendo como resultado la eliminación de dos factores y la inclusión de otro. Finalmente, se obtuvo un listado homogéneo de 61 factores, 37 internos y 24 externos, que describe el funcionamiento del sistema.

Una vez los factores propuestos fueron validados se procedió a definirlos con el fin de crear un lenguaje común entre las personas participantes del proceso prospectivo del proyecto, esta definición es la base a partir de la cual se procede a la reflexión e identificación de las relaciones existentes entre los factores.

Los factores tanto internos como externos fueron divididos en subgrupos, los primeros en factores de operación y procedimientos, financieros, administrativos, de mercadeo y sociales, mientras que los externos se dividen en políticos, del sector, sociales, culturales y demográficos, cabe aclarar que la numeración no corresponde a un orden de prioridad o importancia de los factores.

FACTORES INTERNOS

❖ Factores de operaciones y procesos:

- 1. Nivel de Tecnología de la Empresa:** Se refiere al uso y la calidad de la tecnología utilizada en los procedimientos y operaciones de la empresa.
- 2. Desarrollo y/o Adaptación de Tecnología:** Hace referencia a la capacidad de innovar en los procedimientos, operaciones y en los servicios, así como a la introducción y adaptación de nuevas tecnologías a los procedimientos y operaciones de la empresa.
- 3. Gestión de procedimientos y operaciones:** Incluye todas las actividades de planeación, programación, control y mejoramiento de los procesos para la generación de los servicios, mediante la coordinación y organización de los recursos necesarios para tal fin.

4. **Flexibilidad de la operación:** Hace referencia a las capacidades que tiene la empresa para ajustar sus procesos a las necesidades o requerimientos de los clientes y del sector.
5. **Aseguramiento de la Calidad de los Procesos:** Hace referencia a todas las acciones realizadas al interior de la empresa para garantizar la calidad de los procesos y los servicios, enfocados a satisfacer los requerimientos de los clientes. Algunas de estas acciones son: monitoreo del nivel de satisfacción de los usuarios mayoristas y educación en calidad.
6. **Utilización de la capacidad instalada:** Se refiere al nivel de uso del volumen de operación de los servicios (Arriendos, Báscula, Rodamiento, Seguridad, etc.) que presta CENTROABASTOS S.A.
7. **Infraestructura de la empresa:** Se refiere a la estructura física que posee la empresa para las operaciones realizadas en su interior y las condiciones en que se encuentran estas.
8. **Alteración del medio ambiente:** Efectos negativos generados por la empresa sobre el entorno natural tanto por la disposición de desechos como por el desarrollo de la infraestructura y la operación diaria de la actividad productiva.

❖ ***Factores financieros:***

9. **Rentabilidad del Negocio:** Capacidad del negocio de producir capital necesario para su funcionamiento y que, además, genere rentabilidad a sus accionistas.

10. Liquidez de la Empresa: Capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo debido a la posesión de activos convertibles en dinero en un plazo menor de un año.

11. Gestión de tesorería: Hace referencia a las actividades de planeación, programación, ejecución, control y mejoramiento de los procedimientos que buscan garantizar un buen uso de los recursos financieros de la empresa.

12. Administración Financiera: Estudio de la situación financiera de la empresa de acuerdo con la interpretación de los estados financieros, con el fin de tomar decisiones de corto, mediano y largo plazo, estableciendo para este fin indicadores financieros que se comparan con los indicadores de años anteriores o con los de otras empresas pertenecientes al mismo tipo de negocio o sector.

13. Gestión presupuestal: Esta relacionado con todos los elementos de planificación, elaboración de presupuestos, aseguramiento y control de la ejecución presupuestal de la entidad.

14. Sistema de costeo: Hace referencia a la utilización de procedimientos sistemáticos para el manejo de los costos de CENTROABASTOS S.A.

❖ ***Factores administrativos:***

15. Capacitación: La formación continua recibida por los empleados y directivos con el fin de mejorar la eficiencia en sus operaciones y generar ideas que contribuyan al mejoramiento continuo de los procesos operativos y administrativos.

- 16. Estructura accionaria:** Hace referencia a la favorabilidad que tiene la Composición accionaria de la sociedad para el funcionamiento de la empresa.
- 17. Estilo gerencial:** Se refiere a la forma de dirigir e inducir cambios en la organización, además de la integración y trabajo en conjunto de las diferentes áreas de la empresa y la integración de la empresa con los clientes y el entorno en general.
- 18. Proceso de toma de decisiones:** Se refiere a la dinámica organizacional generada para la obtención de mecanismos o criterios que permitan elegir ágilmente la mejor alternativa para actuar frente una situación específica, así como a los responsables del proceso.
- 19. Trabajo en equipo:** Contempla la motivación de los trabajadores a participar en la generación de ideas y en la formulación de propuestas para el mejoramiento de los servicios ofrecidos.
- 20. Sistemas de información:** Tiene que ver con la utilización de procedimientos y herramientas tecnológicas para la administración de información relevante en la operación de la organización.
- 21. Procesos de Planeación:** Consiste en la selección de los objetivos de la organización y en la elección de las estrategias y políticas globales, así como los planes y procedimientos que contribuirán a la consecución de estos.
- 22. Clima Organizacional:** Se refiere al ambiente de trabajo generado por los valores, políticas y creencias al interior de la empresa.

23. Procesos de Control y Evaluación: Mecanismos de control o supervisión de la empresa para garantizar el cumplimiento de las actividades planeadas en los procesos tanto operativos como administrativos, y a los mecanismos usados por la empresa para medir y evaluar el resultado de estas actividades.

24. Estructura Organizacional: Comprende aspectos relacionados con el funcionamiento interno en cuanto a procesos de comunicación y la jerarquización de la empresa, conocimiento de las funciones, requerimientos y responsabilidades de cada cargo, al igual que los grados de subordinación.

25. Proceso de Retroalimentación y Mejora: Existencia de mecanismos (equipos de trabajo, sistemas de sugerencias, etc.) que permitan el análisis de los resultados obtenidos en las diferentes actividades o proyectos realizados dentro de la empresa, para tomar decisiones ágiles y oportunas encaminadas al mejoramiento de los procesos administrativos y operativos de la empresa.

26. Administración de Personal: Hace referencia a los procesos de selección, contratación, inducción, seguimiento y evaluación del personal de la empresa.

27. Pertenencia e Identidad institucional: Sentido de pertenencia y compromiso con el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la empresa.

28. Cultura Organizacional: Sistema de creencias, valores, que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos,

relaciones interpersonales y el estilo de liderazgo dentro de la organización.

❖ **Factores de mercadeo:**

29. Imagen Institucional: Esta relacionada con la reputación que posee la empresa conforme a la imagen, positiva o negativa, que proyecta a sus clientes, la competencia, los productores, el gobierno, la comunidad y el público en general de la organización.

30. Publicidad y promoción de la empresa: Esta relacionado con la utilización de mecanismos publicitarios y de promoción a la imagen institucional.

31. Estructura Comercial: Sistema que contempla la operación, procedimientos de comunicación, obtención de información, requerimientos y responsabilidades del componente comercial y de mercadeo de la empresa.

32. Políticas comerciales: Lineamientos, reglamentación interna, compromisos, acordes al propósito de la organización, en el ámbito comercial o de mercadeo de la empresa.

33. Gama de servicios ofrecidos: Gama de opciones en servicios ofrecidas por CENTROABASTOS S.A. al cliente para la satisfacción de sus necesidades actuales.

34. Conocimiento del Mercado: Se refiere a los mecanismos usados por la empresa para conocer los segmentos, el comportamiento, tendencias y variables importantes del mercado.

35. Definición de Estrategias de Mercados: Procesos de planeación de estrategias de penetración de nuevos mercados y aumento de la cuota del mercado actual.

36. Investigación y Desarrollo de Servicios: Esta relacionada con el grado o nivel de innovación en los servicios que presta la empresa.

❖ ***Factores de sociales:***

37. Responsabilidad social empresarial: Reconocimiento de la importancia de superar el nivel básico de relación con la comunidad y ofrecer a la sociedad una contribución adicional a la calidad de vida y el bienestar de todos los habitantes.

FACTORES EXTERNOS

❖ ***Factores políticos:***

38. Políticas tributarias del sector: hace referencia a la normatividad o legislación tributaria que afecta de forma positiva o negativa el funcionamiento de la empresa.

39. Exigencias legales en materia ambiental: Posibles cambios, ajustes o presiones en las exigencias de control y recuperación del medio ambiente en áreas aledañas a la empresa.

40. Exigencias legales ambientales para los productos agropecuarios: Posibles exigencias de carácter nacional o internacional que limiten o

modifiquen las condiciones de suministro o las normas de calidad para los productos agropecuarios, sus empaques o su manejo poscosecha.

41. Políticas de desarrollo agrario: se refiere a la existencia de políticas enfocadas al desarrollo, crecimiento y sostenimiento del sector agrícola.

42. Acuerdos y tratados comerciales internacionales: considera las medidas y disposiciones que resultan como consecuencia de la negociación de acuerdos y tratados comerciales que afecten directa o indirectamente el sector.

❖ **Factores económicos:**

43. Entorno macroeconómico: este factor abarca el efecto de las variables macroeconómicas como el Producto Interno Bruto (PIB), inflación y tasas de interés entre otras que impactan directamente sobre la empresa.

44. Inversión Social: Se refiere a todos los esfuerzos, recursos y trabajo asignados por parte del gobierno y sectores industriales y empresariales, para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones y comunidades.

45. Contrabando: hace referencia al ingreso ilegal de productos no perecederos y derivados del petróleo al país, afectando de esta forma el normal funcionamiento y las utilidades de la empresa.

46. Precio del Petróleo: precio internacional en dólares del crudo medido en barriles, que afecta directamente el precio del diesel.

❖ **Factores del sector:**

47. Competencia: Abarca el nivel de competencia (número de competidores, estrategias, imagen de la competencia y tecnología empleada) en el ámbito regional y nacional.

48. Tamaño del Mercado: Se refiere al volumen o porcentaje de clientes indirectos actuales y potenciales del mercado.

49. Tendencias de los Mercados: Representa las directrices que enmarcan el comportamiento presente y futuro del mercado.

50. Alianzas Empresariales: Existencia de uniones permanentes o temporales entre las empresas de la cadena productiva de un sector. (Productores – Transportadores – Comerciantes – Consumidores)

51. Poder de Negociación de los Clientes directos: Agrupa aquellas exigencias y requerimientos por parte de los usuarios mayoristas relacionados con los procedimientos y servicios prestados por la empresa.

❖ **Factores sociales:**

52. Educación: Tasa de escolaridad de la población del área de influencia de la empresa, incluyendo los actores de la comercialización la interior de la Central.

53. Tasa de Desempleo: Porcentaje de personas con capacidades físicas y mentales para trabajar que se encuentran sin empleo actualmente en el país.

54. Desplazamiento: fenómeno socioeconómico causado por el desbordamiento del río de oro y el conflicto armado que trae como consecuencia la creación de asentamientos subnormales cercanos a la Central de Abastos de Bucaramanga.

55. Seguridad: Condiciones de seguridad en los barrios y asentamientos subnormales vecinos a la central, las cuales se trasladan al interior de la misma.

56. Tasas de Crecimiento Poblacional: Se refiere a la tasa de natalidad, es decir, al índice que mide el aumento o la disminución de la población de un país.

❖ **Factores culturales:**

57. Hábitos de clientes: Se refiere a las costumbres, gustos, conductas o rutinas, características de los actores de la comercialización.

58. Cambios en el estilo de vida de la población: Esta relacionado con los hábitos de consumo de los clientes finales o indirectos.

❖ **Factores geográficos:**

59. Ubicación: Hace referencia a la ubicación geográfica de la empresa respecto a la facilidad de acceso de los clientes directos, clientes indirectos, productores, personal administrativo y operativo.

60.Estado de las vías secundarias y terciarias: Hace referencia a la cantidad y el estado de las vías secundarias que permiten la distribución adecuada de los productos agrícolas.

61.Exposición al riesgo: Vulnerabilidad de la operación de la empresa ante amenazas naturales probables.

6.2 DETERMINACIÓN DE LA INFLUENCIA EJERCIDA POR LOS FACTORES SOBRE LOS DEMÁS

Una vez se han identificado y definido los factores, se busca determinar la forma en la que se relacionan o influyen unos a otros. Esto permite reducir la complejidad del sistema, determinando los factores clave del sistema para enfocar el estudio hacia los factores relevantes o que determinan el comportamiento del sistema estudiado, la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

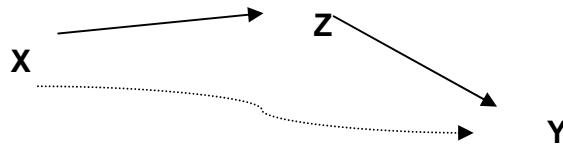
El criterio empleado del que parte la determinación de los factores clave son los diferentes tipos de influencia que se pueden presentar entre factores y que se explican a continuación:

INFLUENCIA REAL: Se presenta cuando un factor influye sobre otro, sin importar si necesita de otros factores para ejercer esta influencia. Es una constatación de lo que sucede en la actualidad. La influencia real se puede dar de dos formas:

Directa: Ocurre cuando el factor *X* influye directamente sobre el factor *Y* y cualquier cambio o evolución de *X* actúa también sobre *Y*. Lo anterior se ilustra como sigue:



Indirecta: Se da cuando el factor X influye sobre el factor Y , a través de otro factor Z , por ejemplo supongamos que el factor X actúa directamente sobre el factor Z y este a su vez influye directamente sobre otro factor, Y , entonces se puede afirmar que el factor X influye indirectamente sobre el factor Y , es una especie de ley transitiva de influencia de factores y se puede ilustrar así:

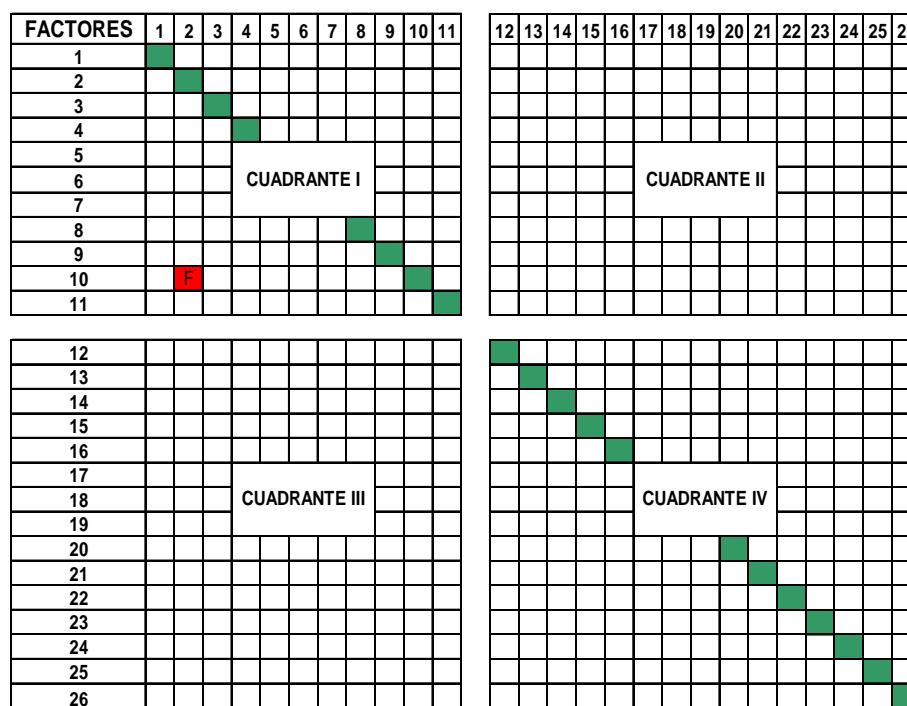


INFLUENCIA POTENCIAL: Es una influencia que no ocurre en la actualidad, pero se estima o se cree que en cierto tiempo un factor podría influir sobre otro.

Para determinar la forma en que se relacionan los factores entre sí, se utiliza la matriz de análisis estructural. Esta es una matriz cuadrada que interrelaciona los factores descritos.

Como se puede observar en la gráfica 27 la matriz consta de cuatro cuadrantes, el primer cuadrante (I) contiene las relaciones de los factores internos sobre los demás factores internos, el segundo (II) las relaciones de los factores internos sobre los externos, el tercero (III) las relaciones de los externos sobre los internos y el cuarto (IV) las relaciones de los factores externos sobre ellos mismos.

Grafica 27. Modelo de Matriz Estructural



FUENTE: Autora del proyecto

Para el llenado de la matriz se realizaron 11 reuniones con el grupo administrativo de la Central de Abastos de Bucaramanga, cada una con una duración aproximada de 90 minutos; en estas reuniones se analizó la influencia de cada uno de los factores sobre los demás, es decir, a partir del debate de los argumentos de los participantes se define el tipo de relación, descritas anteriormente, entre cada una de las 3660 posibles relaciones entre los factores.

Las relaciones entre factores se calificaron de la siguiente forma, en el paréntesis se señala la notación empleada comúnmente para identificar las relaciones de fuerza:

$a_{ij} = F (3)$ si el factor i incide directa y fuertemente sobre el factor j .

$a_{ij} = M (2)$ si el factor i incide directa y medianamente sobre el factor j .

- $a_{ij} = D (1)$ si el factor i incide directa y débilmente sobre el factor j .
- $a_{ij} = 0$ si el factor $e i$ no incide directamente sobre el factor j .
- $a_{ij} = P$ si el factor $e i$ tiene una incidencia potencial sobre el factor j .

Por ejemplo en la casilla roja de la grafica modelo hay una F lo que indica que el factor 10 influye fuertemente sobre el número 2. La matriz diligenciada por el grupo administrativo (Matriz de análisis estructural) se encuentra en el Anexo 7.

6.2.1 Relaciones directas entre los factores

La influencia directa entre factores, como se describió anteriormente, corresponde a una relación en donde cualquier cambio en uno modifica al otro. La matriz que recoge el juego de las relaciones directas se conoce como Matriz de Influencia Directa.

Esta matriz es muy parecida a la Matriz de Análisis Estructural, el único cambio es que en la Matriz de influencias directas las relaciones potenciales no son evaluadas y por lo tanto en cada una de las casillas donde existe una relación potencial entre dos factores se reemplaza la letra P por un cero. (Para ver la matriz de influencias directas refiérase al Anexo 8)

Las características de la Matriz de Influencias Directas se resumen en la siguiente tabla, en el paréntesis se muestran los numeros requeridos para los calculos matematicos que se efectuaran más adelante:

Tabla 16. Características de la matriz de influencias directas.

INDICADOR	VALOR
Número de ceros	3189
Número de D (1)	53
Número de M (2)	171

INDICADOR	VALOR
Número de F (3)	247
Total relaciones directas	471

La tabla anterior indica que de las 3660 relaciones analizadas entre los factores definidos, no hay relación o influencia directa en 3189 de ellas, 53 relaciones son Débiles, 171 Medias y 247 Fuertes.

En este punto de la metodología se introducen los conceptos de índice de motricidad e índice de dependencia, el primero indica la incidencia que tiene un factor sobre el sistema en estudio a través de sus influencias sobre los demás y el segundo revela la medida en la que un factor es influenciado por los demás.

El índice de motricidad se calcula con la sumatoria de filas de cada factor y la dependencia con la sumatoria de las columnas. Los índices de Motricidad y de Dependencia obtenidos se muestran en orden descendiente en la tabla 17 y en la tabla 18 respectivamente:

Tabla 17. Índices de motricidad obtenidos de las influencias directas

PUESTO	#	FACTOR	ÍNDICE
1	21	Procesos de Planeación	56
2	20	Sistemas de información	49
3	2	Innovación y/o adaptación de tecnología	46
4	3	Gestión de procedimientos y operaciones	41
5	1	Nivel de Tecnología de la Empresa	39
6	17	Estilo gerencial	36
7	7	Infraestructura de la empresa	31
8	42	Acuerdos y tratados comer internacionales	29
9	49	Tendencias de los Mercados	28
10	15	Capacitación	27
11	24	Estructura organizacional	27
12	35	Definición de Estrategias de Mercados	26
13	39	Exigencias legales en materia ambiental	26
14	40	Exigencias legales ambientales para productos agropecuarios	26
15	41	Políticas de desarrollo agrario	26

PUESTO	#	FACTOR	ÍNDICE
16	32	Políticas comerciales	25
17	45	Contrabando	25
18	19	Trabajo en equipo	23
19	25	Procesos de Retroalimentación y Mejora	22
20	47	Competencia	22
21	6	Utilización de la capacidad instalada	21
22	28	Cultura Organizacional	21
23	43	Entorno macroeconómico	21
24	44	Inversión Social.	21
25	4	Flexibilidad de la operación	20
26	16	Estructura accionaria	19
27	18	Proceso de toma de decisiones	19
28	59	Ubicación.	19
29	5	Aseguramiento de Calidad de Procesos	18
30	38	Políticas tributarias del sector	18
31	34	Conocimiento del Mercado	17
32	51	Poder de Negociación de Clientes directos	17
33	23	Procesos de Control y Evaluación	16
34	31	Estructura Comercial	15
35	36	Investigación y Desarrollo de Servicios	15
36	55	Seguridad	15
37	26	Administración de Personal	14
38	33	Gama de servicios ofrecidos	14
39	57	Hábitos de clientes	14
40	8	Alteración del medio ambiente	13
41	11	Gestión de tesorería	13
42	46	Precio del Petróleo	13
43	37	Responsabilidad social empresarial	12
44	13	Gestión presupuestal	11
45	48	Tamaño del Mercado	10
46	52	Educación	10
47	9	Rentabilidad del Negocio	9
48	12	Administración Financiera	9
49	50	Alianzas Empresariales	9
50	22	Clima Organizacional	8
51	27	Pertenencia e Identidad institucional	8
52	30	Publicidad y promoción de la empresa	8
53	54	Desplazamiento	8
54	10	Liquidez de la Empresa	7
55	58	Cambios en estilo de vida de la población	5
56	53	Tasa de Desempleo	4
57	56	Tasas de Crecimiento Poblacional	4
58	14	Sistema de costeo	3
59	29	Imagen Institucional	3
60	60	Estado de las vías secundarias y terciarias	3

PUESTO	#	FACTOR	ÍNDICE
61	61	Exposición al riesgo	2

Tabla 18. Índices de dependencia obtenidos de las influencias directas

PUESTO	#	FACTOR	ÍNDICE
1	21	Procesos de Planeación	57
2	5	Aseguramiento de Calidad de Procesos	52
3	3	Gestión de procedimientos y operaciones	51
4	36	Investigación y Desarrollo de Servicios	44
5	4	Flexibilidad de la operación	40
6	2	Innovación y/o adaptación de tecnologías	38
7	7	Infraestructura de la empresa	36
8	35	Definición de Estrategias de Mercados	35
9	29	Imagen Institucional	34
10	6	Utilización de la capacidad instalada	31
11	8	Alteración del medio ambiente	31
12	11	Gestión de tesorería	31
13	18	Proceso de toma de decisiones	29
14	22	Clima Organizacional	28
15	26	Administración de Personal	27
16	30	Publicidad y promoción de la empresa	26
17	9	Rentabilidad del Negocio	25
18	20	Sistemas de información	25
19	32	Políticas comerciales	25
20	23	Procesos de Control y Evaluación	24
21	15	Capacitación	23
22	31	Estructura Comercial	22
23	44	Inversión Social.	21
24	1	Nivel de Tecnología de la Empresa	20
25	25	Procesos de Retroalimentación y Mejora	19
26	27	Pertenencia e Identidad institucional	19
27	50	Alianzas Empresariales	19
28	34	Conocimiento del Mercado	18
29	13	Gestión presupuestal	17
30	19	Trabajo en equipo	17
31	33	Gama de servicios ofrecidos	17
32	55	Seguridad	17
33	12	Administración Financiera	16
34	37	Responsabilidad social empresarial	15
35	41	Políticas de desarrollo agrario	15
36	10	Liquidez de la Empresa	14
37	47	Competencia	14
38	43	Entorno macroeconómico	13
39	48	Tamaño del Mercado	13

PUESTO	#	FACTOR	ÍNDICE
40	24	Estructura organizacional	11
41	45	Contrabando	11
42	53	Tasa de Desempleo	11
43	57	Hábitos de clientes	11
44	38	Políticas tributarias del sector	9
45	49	Tendencias de los Mercados	9
46	14	Sistema de costeo	8
47	40	Exigencias legales ambientales para productos agropecuarios	8
48	28	Cultura Organizacional	7
49	58	Cambios en estilo de vida de la población	6
50	61	Exposición al riesgo	6
51	51	Poder de Negociación de Clientes directos	4
52	16	Estructura accionaria	3
53	17	Estilo gerencial	3
54	52	Educación	3
55	54	Desplazamiento	3
56	60	Estado de las vías secundarias y terciarias	3
57	42	Acuerdos y tratados comer internacionales	2
58	39	Exigencias legales en materia ambiental	0
59	46	Precio del Petróleo	0
60	56	Tasas de Crecimiento Poblacional	0
61	59	Ubicación.	0

Una vez obtenidos los índices para cada factor se pueden observar hechos interesantes, por ejemplo *Procesos de Planeación* encabeza ambas listas, esto quiere decir que es el factor que más influye en el sistema pero al mismo tiempo es altamente sensible a los cambios en el mismo. Este factor condiciona en gran medida la evolución del sistema a través de su influencia en los demás factores, pero estos cambios terminan afectándolo creando un ciclo en el sistema.

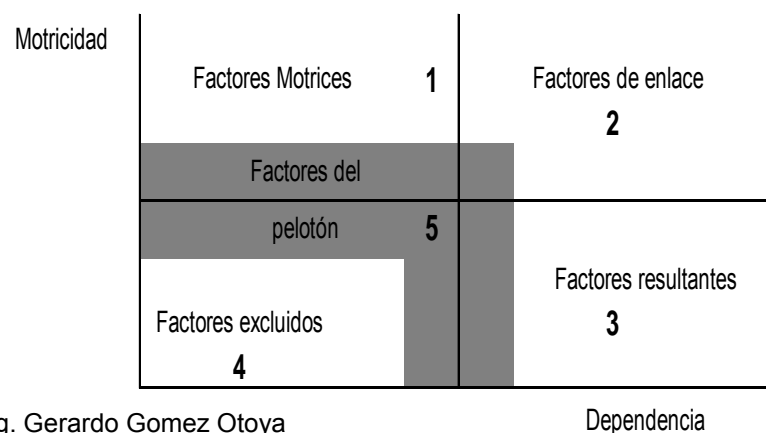
Los otros factores de alta motricidad están relacionados con la calidad y cantidad de tecnología empleada por la empresa (*Innovación y/o adaptación de tecnología y Nivel de tecnología de la empresa*), los procesos operativos de la empresa (*Gestión de procedimientos y operaciones e Infraestructura de la empresa*), la forma de inducir los cambios (*Estilo gerencial*) y los sistemas de información.

En ese mismo orden de ideas los factores más dependientes del sistema, además de *Proceso de Planeación*, son; *Aseguramiento de la Calidad de los procesos*, *Gestión de procedimientos y operaciones*, *Investigación y Desarrollo de Servicios*, *Flexibilidad de la operación y la Innovación y/o adaptación de tecnologías*, como se puede observar todos estos factores están relacionados con la operación de la empresa, lo cual indica su dependencia de los demás grupos de factores ya sean administrativos, financieros, sociales, etc.

Una vez se ha calculado los índices de motricidad y dependencia se debe elaborar el plano de motricidad – dependencia, de esta manera se puede observar en un esquema la importancia en cuanto a motricidad y dependencia de los factores en el sistema.

Este plano se realiza con los índices obtenidos relacionándolos de la siguiente forma, el eje (X) representa la dependencia y el eje (Y) la motricidad. Este plano esta dividido en cinco zonas o sectores como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 28. Plano de motricidad y dependencia de los factores



FUENTE: Ing. Gerardo Gomez Otoyá

A continuación se explica cada uno de los diferentes sectores del plano:

- **Sector 1:** A él pertenecen los factores que tienen alto índice de motricidad pero bajo índice de dependencia, son los que más influyen o condicionan el resto del sistema, son los factores de mayor importancia porque inciden altamente sobre los demás y al mismo tiempo dependen poco de ellos, en conclusión se puede decir que cualquier cambio en estos factores tendrá consecuencias en todo el sistema, a sector se le conoce como la *zona de poder*.
- **Sector 2:** En este sector están ubicados los factores con alta motricidad y dependencia, son los factores de enlace, cuya característica principal es la inestabilidad, dado que influyen fuertemente en el sistema pero a su vez son altamente influidos por este, debido a esto este sector se le llama comúnmente *zona de conflicto*.
- **Sector 3:** Comprende los factores que tienen índices de motricidad bajos pero alta dependencia, en otras palabras son los factores que no influyen de manera determinante en el sistema pero son altamente influidos por el, este es conocido como *zona de salida*, la evolución de estos factores es explicada por los factores que están en los sectores 1 y 2 debido al alto índice de motricidad que tienen.
- **Sector 4:** En este sector se encuentran los factores poco motrices y poco dependientes (ceranos al origen), también conocido como *zona de problemas autónomos*. Estos factores constituyen tendencias fuertes o factores autónomos; no son determinantes para el futuro del sistema pues son poco sensibles a los cambios en los otros factores y no son motores

generadores de cambio en el sistema, por lo tanto estos factores se recomienda sean excluidos del análisis.

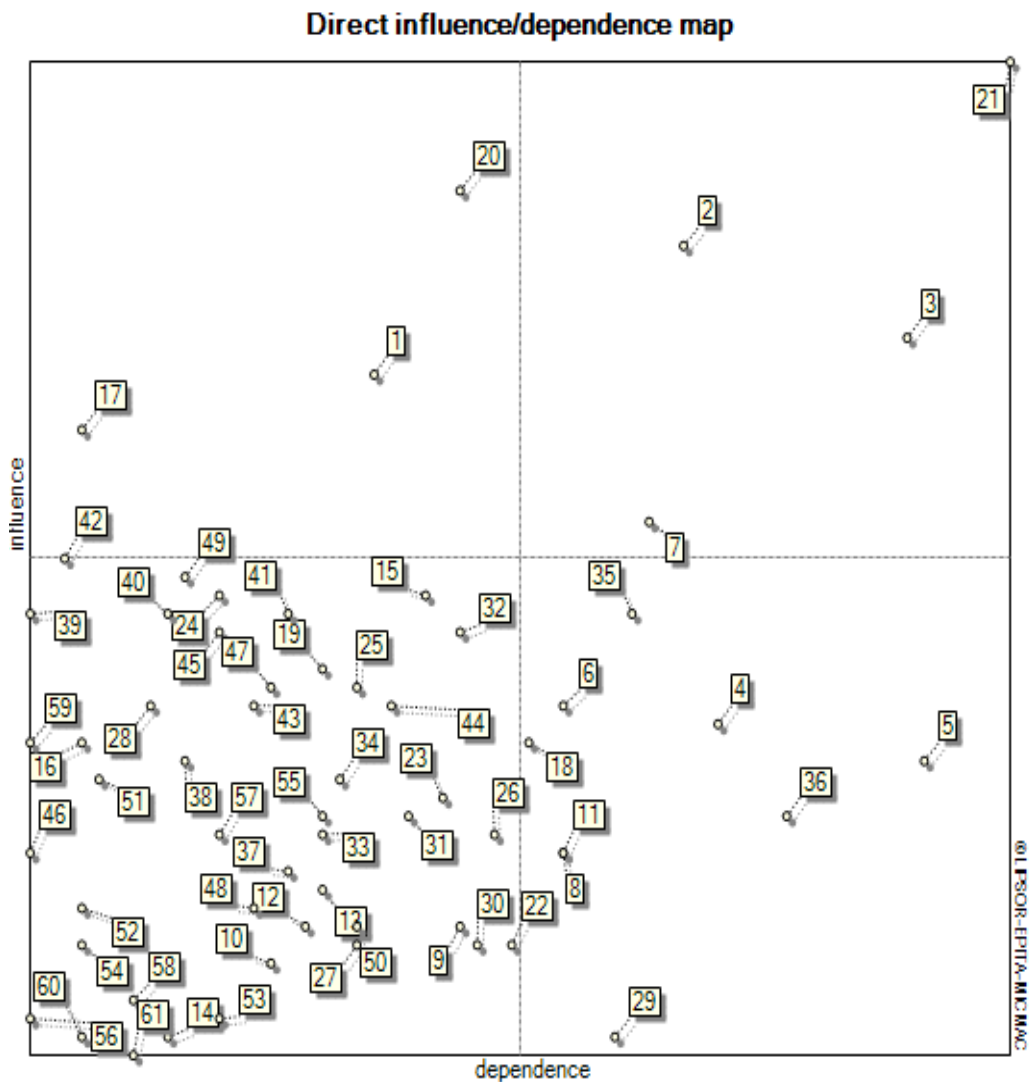
- **Sector 5:** Este sector esta compuesto por los factores que son medianamente motrices y dependientes, por lo cual son factores de los que nada se puede decir en primera instancia.

Para la elaboración del plano se requiere ubicar los factores en las zonas explicadas anteriormente, para ello se debe determinar un parámetro que divida el gráfico en las 4 secciones principales. Según lo plantea Francisco Mojica autor en prospectiva: “Se trata de una medida indicativa y algo arbitraria que nos sirve de criterio para separar las zonas. Es un promedio que varía en cada ejercicio y que se obtiene de la siguiente manera: $M = 100/n$ donde n es el número de variables”²¹. Teniendo en cuenta que el número de variables del sistema es 61, se obtiene un $M = 100 / 61 = 1.639$.

En la gráfica mostrada a continuación se puede observar el plano de motricidad – dependencia para las relaciones directas entre los factores del sistema.

²¹ FRANCISCO MOJICA. “La prospectiva, técnicas para visualizar el futuro”, página 50.

Gráfica 29. Plano de motricidad – dependencia de las relaciones directas



FUENTE: Software MICMAC

Analizando cada uno de los sectores de plano se puede observar que solo 7 factores se ubican en los sectores de los factores motrices y de enlace, de los cuales 3 pertenecen a la zona motriz y 4 a la de enlace o conflicto. Además cabe resaltar que estos siete factores son todos internos.

Otro punto a resaltar es que 34 factores, ósea que un poco mas del 55% del total de factores definidos, están ubicados en el sector de factores excluidos o zona de factores autónomos, es decir son poco influyentes en el sistema y además poco dependientes, por ello no son clave en el futuro del sistema, en teoría, podrían ser excluidos del análisis; sin embargo se debe observar su comportamiento en las demás influencias pues pueden tornarse importantes para el sistema.

Los factores restantes (15) se ubican en el sector de factores del pelotón, de los cuales no se puede concluir de su importancia hasta no conocer su desempeño en las demás influencias.

Aunque las influencias directas muestran luces acerca de cuales pueden ser los factores más influyentes en el sistema no es adecuado adelantarse y sacar conclusiones sin tener en cuenta las influencias indirectas y potenciales ya que algunos factores muestran su importancia en el sistema a través de las influencias indirectas.

6.2.2 Relaciones indirectas entre los factores

En esta etapa del análisis se pretende esclarecer las relaciones indirectas existentes entre los factores. Para establecer las relaciones indirectas y potenciales y los gráficos de motricidad y dependencia, el grupo de trabajo del proyecto hace uso del software MICMAC 6.1.1- 2003/2004 desarrollado en 1989 por Michel Godet y Francois Bourse.

Para establecer las influencias indirectas se parte de la Matriz de influencias directas, la cual se multiplica por si misma y se analiza la matriz resultante de la misma forma en que fueron analizadas las relaciones directas en las

tablas 17 y 18. Este procedimiento (multiplicación por la matriz original) se realiza sucesivamente hasta que las matrices resultantes lleguen a su estado estable, es decir, que la clasificación de los factores según su motricidad y dependencia no varíe.

Para ver la matriz de influencias indirectas refiérase al Anexo 8

A continuación, en las tablas 19 y 20 se presentan los factores con sus índices de motricidad y dependencia calculados en base a la matriz de relaciones indirectas.

Tabla 19. Índices de motricidad obtenidos de las influencias indirectas

PUESTO	#	FACTOR	ÍNDICE
1	21	Procesos de Planeación	1.07E+11
2	2	Innovación y/o adaptación de tecnología.	9.50E+10
3	1	Nivel de Tecnología de la Empresa	8.87E+10
4	20	Sistemas de información	8.70E+10
5	3	Gestión de procedimientos y operaciones	7.79E+10
6	39	Exigencias legales en materia ambiental	7.01E+10
7	49	Tendencias de los Mercados	6.35E+10
8	19	Trabajo en equipo	6.27E+10
9	17	Estilo gerencial	6.26E+10
10	47	Competencia	5.98E+10
11	7	Infraestructura de la empresa	5.97E+10
12	45	Contrabando	5.76E+10
13	40	Exigencias legales ambientales para productos agropecuarios	5.42E+10
14	41	Políticas de desarrollo agrario	5.41E+10
15	42	Acuerdos y tratados comer internacionales	5.38E+10
16	51	Poder de Negociación de Clientes directos	5.35E+10
17	24	Estructura organizacional	5.07E+10
18	25	Procesos de Retroalimentación y Mejora	4.89E+10
19	4	Flexibilidad de la operación	4.79E+10
20	35	Definición de Estrategias de Mercados	4.74E+10
21	36	Investigación y Desarrollo de Servicios	4.61E+10
22	32	Políticas comerciales	4.56E+10
23	37	Responsabilidad social empresarial	4.49E+10
24	15	Capacitación	4.45E+10

PUESTO	#	FACTOR	ÍNDICE
25	16	Estructura accionaria	4.24E+10
26	34	Conocimiento del Mercado	4.10E+10
27	55	Seguridad	3.99E+10
28	6	Utilización de la capacidad instalada	3.87E+10
29	5	Aseguramiento de Calidad de Procesos	3.69E+10
30	18	Proceso de toma de decisiones	3.47E+10
31	28	Cultura Organizacional	3.44E+10
32	59	Ubicación.	3.35E+10
33	44	Inversión Social.	3.31E+10
34	43	Entorno macroeconómico	3.10E+10
35	23	Procesos de Control y Evaluación	2.91E+10
36	38	Políticas tributarias del sector	2.83E+10
37	31	Estructura Comercial	2.80E+10
38	57	Hábitos de clientes	2.55E+10
39	48	Tamaño del Mercado	2.51E+10
40	33	Gama de servicios ofrecidos	2.48E+10
41	8	Alteración del medio ambiente	2.28E+10
42	46	Precio del Petróleo	2.24E+10
43	52	Educación	1.97E+10
44	50	Alianzas Empresariales	1.82E+10
45	26	Administración de Personal	1.78E+10
46	58	Cambios en estilo de vida de la población	1.77E+10
47	9	Rentabilidad del Negocio	1.77E+10
48	13	Gestión presupuestal	1.76E+10
49	12	Administración Financiera	1.72E+10
50	11	Gestión de tesorería	1.58E+10
51	22	Clima Organizacional	1.37E+10
52	10	Liquidez de la Empresa	1.35E+10
53	30	Publicidad y promoción de la empresa	1.05E+10
54	54	Desplazamiento	9.92E+09
55	27	Pertenencia e Identidad institucional	9.56E+09
56	61	Exposición al riesgo	8.92E+09
57	53	Tasa de Desempleo	8.51E+09
58	56	Tasas de Crecimiento Poblacional	5.09E+09
59	14	Sistema de costeo	4.88E+09
60	60	Estado de las vías secundarias y terciarias	4.36E+09
61	29	Imagen Institucional	3.21E+09

Tabla 20. Índices de dependencia obtenidos de las influencias indirectas

PUESTO	#	FACTOR	ÍNDICE
1	5	Aseguramiento de Calidad de Procesos	1.41E+11
2	3	Gestión de procedimientos y operaciones	1.21E+11
3	36	Investigación y Desarrollo de Servicios	1.13E+11
4	4	Flexibilidad de la operación	1.10E+11
5	29	Imagen Institucional	1.04E+11
6	2	Innovación y/o adaptación de tecnología	1.01E+11
7	8	Alteración del medio ambiente	8.69E+10
8	7	Infraestructura de la empresa	8.41E+10
9	30	Publicidad y promoción de la empresa	8.08E+10
10	23	Procesos de Control y Evaluación	7.87E+10
11	35	Definición de Estrategias de Mercados	7.53E+10
12	21	Procesos de Planeación	7.47E+10
13	31	Estructura Comercial	6.82E+10
14	11	Gestión de tesorería	6.65E+10
15	15	Capacitación	6.10E+10
16	6	Utilización de la capacidad instalada	5.85E+10
17	20	Sistemas de información	5.76E+10
18	26	Administración de Personal	5.69E+10
19	9	Rentabilidad del Negocio	5.49E+10
20	1	Nivel de Tecnología de la Empresa	5.23E+10
21	25	Procesos de Retroalimentación y Mejora	5.14E+10
22	34	Conocimiento del Mercado	5.07E+10
23	18	Proceso de toma de decisiones	4.99E+10
24	13	Gestión presupuestal	4.67E+10
25	22	Clima Organizacional	4.56E+10
26	32	Políticas comerciales	4.02E+10
27	33	Gama de servicios ofrecidos	3.87E+10
28	27	Pertenencia e Identidad institucional	3.49E+10
29	55	Seguridad	3.45E+10
30	19	Trabajo en equipo	3.30E+10
31	47	Competencia	3.04E+10
32	12	Administración Financiera	2.87E+10
33	10	Liquidez de la Empresa	2.82E+10
34	14	Sistema de costeo	2.57E+10
35	24	Estructura organizacional	2.27E+10
36	57	Hábitos de clientes	1.71E+10
37	37	Responsabilidad social empresarial	1.39E+10
38	61	Exposición al riesgo	1.36E+10
39	50	Alianzas Empresariales	1.25E+10
40	28	Cultura Organizacional	9.15E+09

PUESTO	#	FACTOR	ÍNDICE
41	48	Tamaño del Mercado	8.54E+09
42	44	Inversión Social.	2.09E+09
43	51	Poder de Negociación de Clientes directos	8.93E+08
44	45	Contrabando	4.86E+08
45	41	Políticas de desarrollo agrario	4.74E+08
46	53	Tasa de Desempleo	4.57E+08
47	52	Educación	3.15E+08
48	54	Desplazamiento	3.15E+08
49	40	Exige legales ambientales para productos agropecuarios	1.56E+08
50	43	Entorno macroeconómico	1.46E+08
51	38	Políticas tributarias del sector	1.29E+08
52	58	Cambios en estilo de vida de la población	9.10E+07
53	49	Tendencias de los Mercados	8.93E+07
54	60	Estado de las vías secundarios y terciarias	8.77E+07
55	42	Acuerdos y tratados comer internacionales	3.99E+07
56	16	Estructura accionaria	2.93E+07
57	17	Estilo gerencial	7580223
58	39	Exigencias legales en materia ambiental	0
59	46	Precio del Petróleo	0
60	56	Tasas de Crecimiento Poblacional	0
61	59	Ubicación.	0

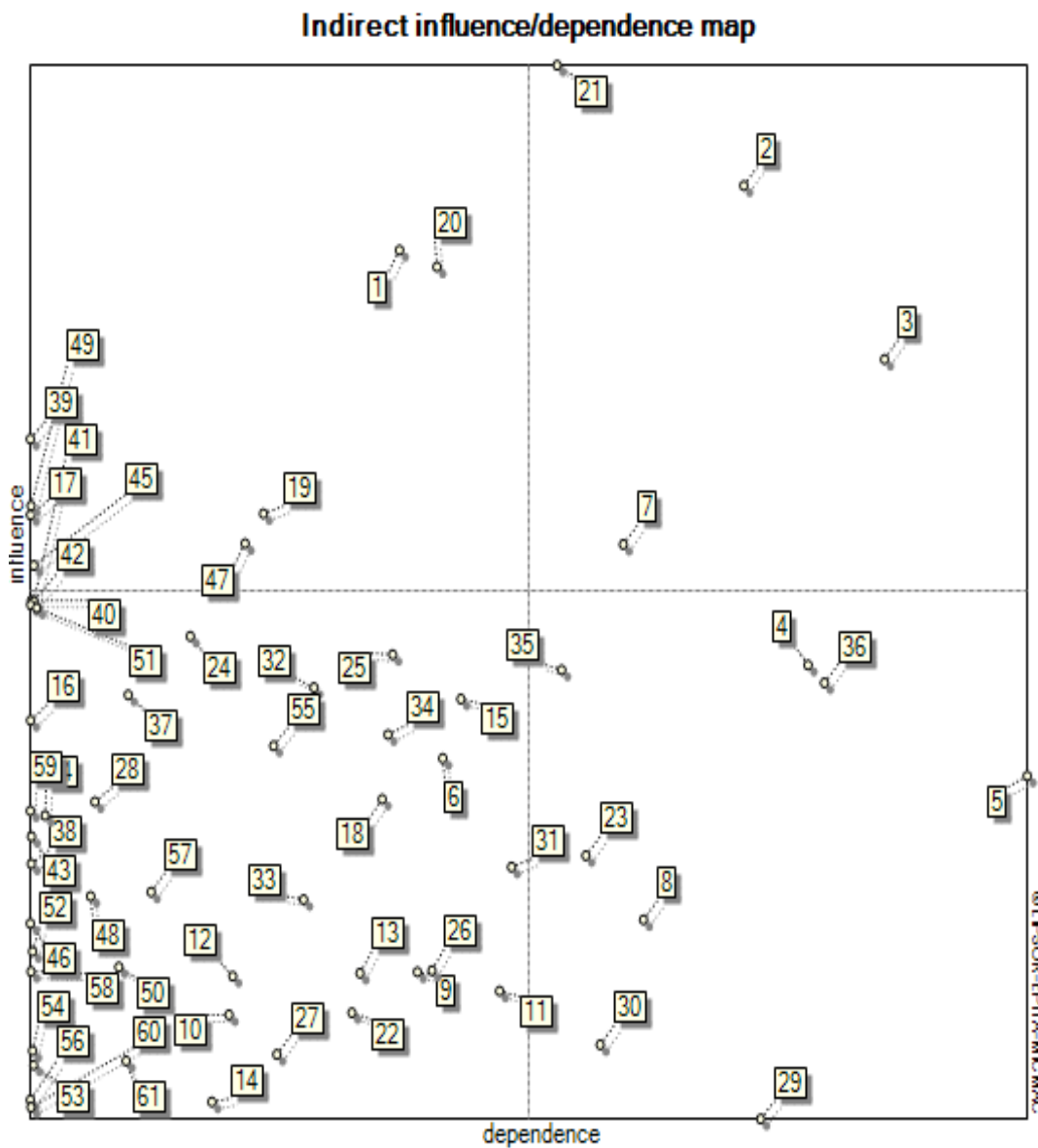
Una vez obtenidos los índices de motricidad y dependencia de los factores se procede a relacionarlos en el plano de motricidad – dependencia para las influencias indirectas.

Contrastando los resultados obtenidos en el plano de Motricidad – Dependencia de las influencias indirectas con el de las influencias directas se puede observar que los factores que estaban en los sectores de los factores motrices y de enlace permanecen como factores clave.

A estos siete factores se suman los cinco que estaban en la zona de factores del pelotón en la clasificación de las influencias directas, estos son; *Las exigencias legales en materia ambiental, Trabajo en equipo, Competencia, Tendencias del mercado y Contrabando.*

A continuación se muestra el plano de motricidad y dependencia obtenido

Gráfica 30. Plano de motricidad – dependencia para las influencias indirectas



FUENTE: Software MICMAC

En cuanto a dependencia hay dos cambios relevantes a saber: *Procesos de Planeación* pasa de ser el factor más dependiente en las influencias directas a ocupar el puesto 12 en las indirectas y el factor *Publicidad y promoción de la empresa* pasa al noveno lugar en la clasificación indirecta.

Por ultimo se puede decir que hay una disminución general en la dependencia de todos los factores, esta tendencia se puede observar con el marcado desplazamiento de los factores hacia la zona izquierda del plano.

6.2.3 Relaciones potenciales entre los factores

En el presente capitulo se definieron los diferentes tipos de relaciones que se pueden dar entre factores, relaciones reales y potenciales, hasta ahora se han analizado las relaciones reales (directas e indirectas).

En esta parte del estudio se analizan las influencias que se pueden dar en un horizonte más lejano, son las que nacerán mas tarde y aunque no ejercerán ninguna influencia en el sistema en el presente no se deben excluir pues podrían ser gérmenes portadores de grandes cambios en el futuro.

Estas relaciones son las potenciales y para realizar el estudio y el análisis pertinente se debe partir de la Matriz de influencias directas, pero teniendo en cuenta las relaciones potenciales, esta matriz es llamada Matriz de relaciones Potenciales Directas (Anexo 7). Las características de esta matriz se muestran en la tabla 6.

Tabla 21. Características de la matriz de influencias potenciales

INDICADOR	VALOR
Número de ceros	3158
Número de D (1)	53
Número de M (2)	171
Número de F (3)	247
Número de P (3)	31

Esta tabla tiene las mismas características que la directa, la única diferencia es que tiene 31 ceros menos que se convierten en letras P que al momento de realizar los cálculos matemáticos se transforman en números 3.

Una vez más se calculan los índices de motricidad y dependencia de los factores teniendo en cuenta las influencias potenciales entre estos, estos índices son mostrados en las tablas 22 y 23.

Tabla 22. Índices de motricidad obtenidos de las influencias potenciales

PUESTO	#	FACTOR	ÍNDICE
1	21	Procesos de Planeación	59
2	2	Innovación y/o adaptación de tecnología	49
3	20	Sistemas de información	49
4	3	Gestión de procedimientos y operaciones	41
5	1	Nivel de Tecnología de la Empresa	39
6	17	Estilo gerencial	36
7	50	Alianzas Empresariales	36
8	49	Tendencias de los Mercados	34
9	7	Infraestructura de la empresa	31
10	39	Exigencias legales en materia ambiental	29
11	40	Exige legales ambientales para productos agropecuarios	29
12	42	Acuerdos y tratados comer internacionales	29
13	45	Contrabando	28
14	15	Capacitación	27
15	24	Estructura organizacional	27
16	35	Definición de Estrategias de Mercados	26
17	41	Políticas de desarrollo agrario	26
18	32	Políticas comerciales	25
19	4	Flexibilidad de la operación	23
20	19	Trabajo en equipo	23
21	25	Procesos de Retroalimentación y Mejora	22
22	47	Competencia	22
23	6	Utilización de la capacidad instalada	21
24	28	Cultura Organizacional	21
25	38	Políticas tributarias del sector	21
26	43	Entorno macroeconómico	21
27	44	Inversión Social.	21
28	51	Poder de Negociación de Clientes directos	20
29	16	Estructura accionaria	19
30	18	Proceso de toma de decisiones	19
31	59	Ubicación.	19
32	5	Aseguramiento de Calidad de Procesos	18
33	31	Estructura Comercial	18
34	36	Investigación y Desarrollo de Servicios	18

PUESTO	#	FACTOR	ÍNDICE
35	55	Seguridad	18
36	34	Conocimiento del Mercado	17
37	8	Alteración del medio ambiente	16
38	37	Responsabilidad social empresarial	15
39	26	Administración de Personal	14
40	33	Gama de servicios ofrecidos	14
41	57	Hábitos de clientes	14
42	61	Exposición al riesgo	14
43	11	Gestión de tesorería	13
44	46	Precio del Petróleo	13
45	13	Gestión presupuestal	11
46	48	Tamaño del Mercado	10
47	52	Educación	10
48	9	Rentabilidad del Negocio	9
50	12	Administración Financiera	9
51	22	Clima Organizacional	8
52	27	Pertenencia e Identidad institucional	8
53	30	Publicidad y promoción de la empresa	8
54	54	Desplazamiento	8
55	58	Cambios en estilo de vida de la población	8
56	10	Liquidez de la Empresa	7
57	56	Tasas de Crecimiento Poblacional	7
58	29	Imagen Institucional	6
59	53	Tasa de Desempleo	4
60	14	Sistema de costeo	3
61	60	Estado de las vías secundarias y terciarias	3

Tabla 23. Índices de dependencia obtenidos de las influencias potenciales

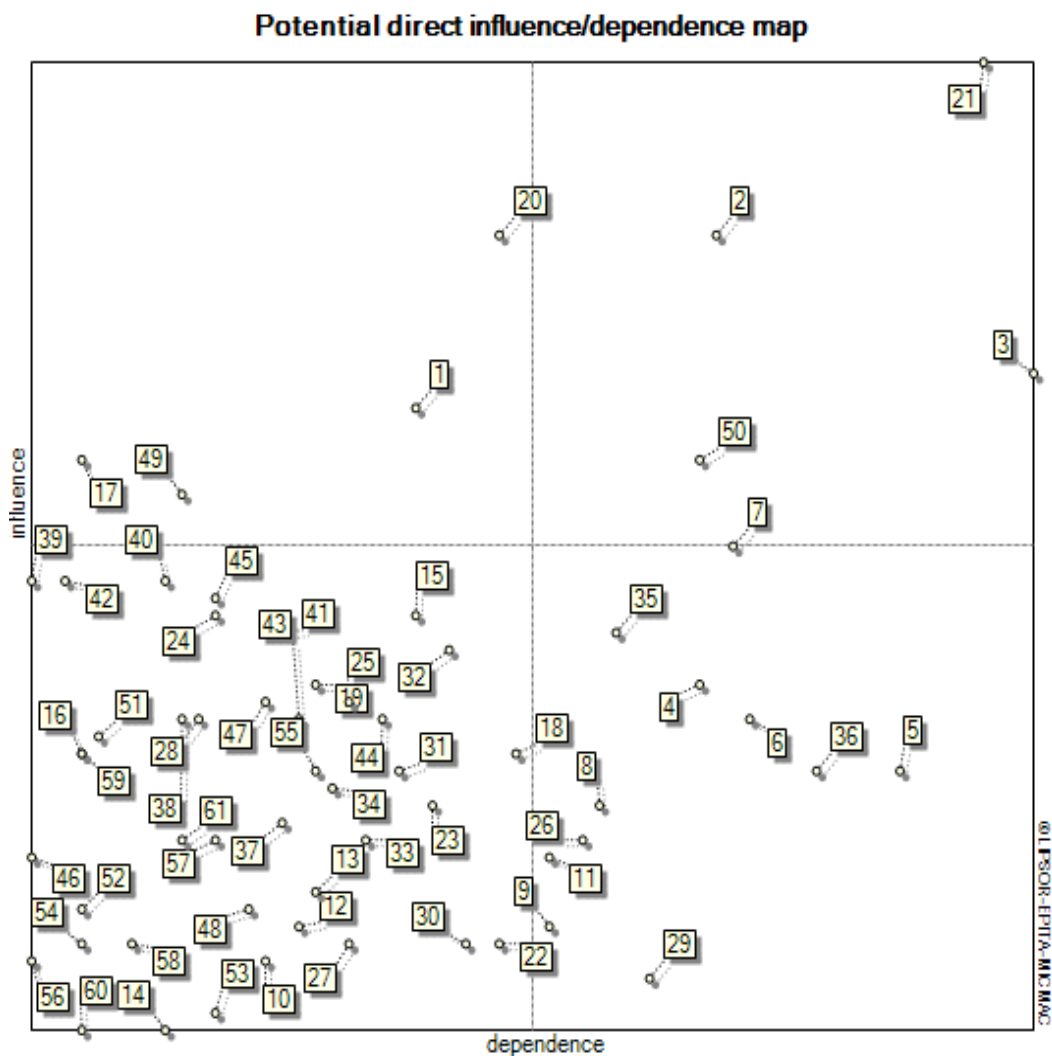
PUESTO	#	FACTOR	ÍNDICE
1	3	Gestión de procedimientos y operaciones	60
2	21	Procesos de Planeación	57
3	5	Aseguramiento de Calidad de Procesos	52
4	36	Investigación y Desarrollo de Servicios	47
5	6	Utilización de la capacidad instalada	43
6	7	Infraestructura de la empresa	42
7	2	Innovación y/o adaptación de tecnología.	41
8	4	Flexibilidad de la operación	40
9	50	Alianzas Empresariales	40
10	29	Imagen Institucional	37
11	35	Definición de Estrategias de Mercados	35
12	8	Alteración del medio ambiente	34
13	26	Administración de Personal	33
14	9	Rentabilidad del Negocio	31

PUESTO	#	FACTOR	ÍNDICE
15	11	Gestión de tesorería	31
16	18	Proceso de toma de decisiones	29
17	20	Sistemas de información	28
18	22	Clima Organizacional	28
19	30	Publicidad y promoción de la empresa	26
20	32	Políticas comerciales	25
21	23	Procesos de Control y Evaluación	24
22	1	Nivel de Tecnología de la Empresa	23
23	15	Capacitación	23
24	31	Estructura Comercial	22
25	44	Inversión Social.	21
26	33	Gama de servicios ofrecidos	20
27	25	Procesos de Retroalimentación y Mejora	19
28	27	Pertenencia e Identidad institucional	19
29	34	Conocimiento del Mercado	18
30	13	Gestión presupuestal	17
31	19	Trabajo en equipo	17
32	55	Seguridad	17
33	12	Administración Financiera	16
34	43	Entorno macroeconómico	16
35	37	Responsabilidad social empresarial	15
36	41	Políticas de desarrollo agrario	15
37	10	Liquidez de la Empresa	14
38	47	Competencia	14
39	48	Tamaño del Mercado	13
40	24	Estructura organizacional	11
41	45	Contrabando	11
42	53	Tasa de Desempleo	11
43	57	Hábitos de clientes	11
44	28	Cultura Organizacional	10
45	38	Políticas tributarias del sector	9
46	49	Tendencias de los Mercados	9
47	61	Exposición al riesgo	9
48	14	Sistema de costeo	8
49	40	Exigencias legales ambientales para productos agropecuarios	8
50	58	Cambios en estilo de vida de la pob	6
51	51	Poder de Neg de Clientes directos	4
52	16	Estructura accionaria	3
53	17	Estilo gerencial	3
54	52	Educación	3
55	54	Desplazamiento	3
56	59	Ubicación.	3
57	60	Estado de las vías secundarias y terciarias	3
58	42	Acuerdos y tratados comer internacionales	2

PUESTO	#	FACTOR	ÍNDICE
59	39	Exigencias legales en materia ambiental	0
60	46	Precio del Petróleo	0
61	56	Tasas de Crecimiento Poblacional	0

Una vez más se realiza el plano de Motricidad – Dependencia de las influencias potenciales entre los factores (Gráfica 31).

Gráfica 31. Plano de motricidad – dependencia de las influencias potenciales



FUENTE: Software MICMAC

Analizando este plano se observa que es muy similar al plano de motricidad y dependencia obtenido con las influencias directas, el plano presenta una alta concentración de los factores en el sector de factores autónomos, los siete factores de las zonas o sectores de alta motricidad se mantienen a pesar de la disminución en la motricidad de *infraestructura de la empresa* y solo se presentan dos cambios significativos, el primero es el ingreso del factor *Alianzas Empresariales* al sector de factores de enlace debido a su aumento de motricidad por la existencia de varias influencias potenciales, y el segundo es la confirmación de *Tendencias de mercados* a la zona de factores de poder.

6.3 ESTABLECIMIENTO DE LOS FACTORES CLAVE DEL SISTEMA

La determinación de los factores clave del sistema es el objetivo del presente capítulo, en otras palabras el valor agregado que proporciona el análisis estructural al estudio no es más que su simplificación, esta disminución de la complejidad del sistema se hace descubriendo cuales son los factores más importantes del mismo, es decir cuales son los principales motores de cambio, por lo tanto es sobre estos que la empresa debe enfocar el desarrollo y ejecución de estrategias, pues un cambio en estos factores, tendrá alta incidencia en los demás.

Un breve resumen del comportamiento de los factores en las tres clases de influencias analizadas (Directas, indirectas y potenciales) permitirá tener el juicio para determinar, en base a la motricidad presentada, cuales son los factores clave del sistema: Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

El análisis de los factores se realizará gráficamente teniendo como referencia el plano de motricidad – dependencia, es relevante por lo tanto, repasar su composición, este plano consta de 5 sectores (Gráfica 27) a saber:

- **Sector # 1:** es conocido como zona de poder o de factores motrices, tiene alta motricidad y baja dependencia.
- **Sector # 2:** Compuesto por los factores de enlace (alta motricidad y alta dependencia), también conocido como zona de conflicto.
- **Sector # 3:** factores resultantes por su baja motricidad y alta dependencia, llamado zona de salida.
- **Sector # 4:** factores excluidos por su baja motricidad y baja dependencia, llamado zona de factores autónomos.
- **Sector # 5:** Factores de motricidad media y dependencia media de los cuales no se puede concluir anticipadamente.

Una vez repasados los sectores y los planos de motricidad – dependencia para cada tipo de influencia se pueden observar los siguientes comportamientos:

- En el plano de motricidad – dependencia de las influencias directas 3 factores se encuentran en el sector de alta motricidad y baja dependencia, *Sistemas de información, Nivel de tecnología de la empresa y Estilo gerencial*, estos factores son importantes en el sistema porque marcan la evolución del mismo debido a su alta influencia en los demás. Además en este plano se observa que cuatro factores (*Procesos de planeación, Gestión de operaciones, Innovación y/o adaptación de tecnología e Infraestructura de la empresa*), pertenecen a la zona de factores de conflicto, los cuales presentan un comportamiento similar a los anteriores por su alta motricidad, con la

diferencia que debido a su alta dependencia generalmente desencadenan efectos “Boomerang”, es decir influyen sobre el sistema pero esta influencia causa cambios que después de una serie de eventos termina afectándolos.

- Por último en este plano no se debe descartar factores como *acuerdos y tratados comerciales internacionales, tendencias de los mercados y Capacitación del personal* debido a su motricidad media pues en el análisis de los demás gráficos pueden pasar a los sectores de motricidad alta y pertenecer de esta forma al grupo de factores clave del sistema.
- Analizando el plano de las influencias indirectas se observa que los siete factores que se encontraban en los sectores de alta motricidad mantienen su ubicación en estas zonas, a estos factores se le suman *Trabajo en equipo, Exigencias legales en materia ambiental, Contrabando, Competencia y Tendencias de los mercados*, este último ubicado anteriormente en el sector de factores del pelotón.
- En el plano de las influencias potenciales el único cambio importante es el ingreso al sector de alta motricidad y alta dependencia del factor *Alianzas empresariales*.

6.3.1 Factores Clave del Sistema

Teniendo en cuenta las observaciones realizadas anteriormente el grupo de factores clave del sistema está compuesto por trece factores:

Tabla 24. Factores Clave

NUMERO EN LA MATRIZ	FACTORES CLAVE
1	Nivel de tecnología de la empresa
2	Innovación y/o adaptación de tecnología
3	Gestión de operaciones
7	Infraestructura de la empresa
17	Estilo gerencial
19	Trabajo en equipo
20	Sistemas de información
21	Procesos de planeación
39	Exigencias legales en materia ambiental
45	Contrabando
47	Competencia
49	Tendencias de los mercados
50	Alianzas empresariales

Estos son los factores que por su alta motricidad influyen en el desarrollo del sistema, es por esto que las estrategias para el crecimiento y fortalecimiento de la empresa deben estar dirigidas o enfocadas hacia estos factores clave encontrados en el Análisis estructural.

7. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE LOS ACTORES

Desde el punto de vista del pensamiento prospectivo el futuro no está escrito. Asimismo, la prospectiva plantea que el futuro está por hacer y que depende del comportamiento de los factores clave del sistema, además de esto, existen actores que pueden influir sobre los factores y las convergencias y divergencias entre ellos pueden modificar el futuro. En esto último radica la necesidad de incluir el análisis de las estrategias de los actores, conocido como el juego de los actores, con el cual se pretende considerar los diferentes “campos de batalla” que se pueden presentar según los objetivos, proyectos, valoraciones de fuerza y retos estratégicos de los actores del sistema.

Para el análisis de las estrategias de los actores Michael Godet y Francois Bourse desarrollaron un software denominado MACTOR, el cual se deriva de metodología para el desarrollo del análisis del juego de los actores planteada por estos dos personajes. Esta metodología comprende cinco etapas enunciadas a continuación²²:

- Localizar proyectos, objetivos, motivaciones, problemas, temores y medios para lograr las metas de cada actor (Matriz de la Estrategia de los Actores)
- Identificación de los retos estratégicos y de los objetivos asociados
- Situar a cada actor sobre los objetivos para localizar divergencias y convergencias entre actores.
- Evaluar las relaciones de fuerza entre los actores.
- Formulación de recomendaciones estratégicas y cuestiones clave para el futuro.

²² GODET MICHEL. “De la anticipación a la acción, manual de prospectiva y estrategia” Bogotá, Alfa Omega Marcombo, 1996. Pág. 26.

Antes de comenzar con las etapas planteadas es necesario definir el número de actores involucrados en el sistema estudiado y presentar una corta descripción de cada uno de estos. En este caso en particular se consideraron 12 actores. Los actores se definen continuación:

1. La administración de la empresa

Se refiere a los órganos de dirección de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. (junta de socios accionistas, junta directiva y gerencia general) encargados del direccionamiento de la organización.

2. Usuarios mayoristas de productos perecederos

Persona natural o jurídica que habiendo suscrito y registrado el contrato de arrendamiento, ocupe comercialmente el local o puesto especificado, se sujete al reglamento de funcionamiento de la Central y tenga autorización legal para desarrollar operaciones de comercio de productos perecederos.

3. Usuarios mayoristas de productos no perecederos

Persona natural o jurídica que habiendo suscrito y registrado el contrato de arrendamiento, ocupe comercialmente el local o puesto especificado, se sujete al reglamento de funcionamiento de la Central y tenga autorización legal para desarrollar operaciones de comercio de productos no perecederos.

4. Usuarios mayoristas de pescado

Persona natural o jurídica que habiendo suscrito y registrado el contrato de arrendamiento, ocupe comercialmente el local o puesto especificado, se sujete al reglamento de funcionamiento de la Central y tenga autorización legal para desarrollar operaciones de comercio de pescado.

5. Usuarios servicios complementarios: Persona natural o jurídica que habiendo suscrito y registrado el contrato de arrendamiento, ocupe comercialmente el local o puesto especificado, se sujete al reglamento de funcionamiento de la Central y tenga autorización legal para la prestación de servicios complementarios (restaurantes, bancos, estación de servicios, etc.).

6. Entidades de control

Representa las principales entidades y/o autoridades gubernamentales que vigilan o controlan la operación de la Central de Abastos de Bucaramanga tales como la contraloría, pesas y medidas de la secretaria de gobierno, INCODER, secretaria de salud y la corporación.

7. Entidades regionales de apoyo al sector

Abarca todas las entidades a nivel regional que tengan alguna incidencia sobre el sector agroalimentario.

8. Entidades nacionales de apoyo al sector

Abarca todas las entidades a nivel nacional que tengan alguna incidencia sobre el sector agroalimentario.

9. Competencia

Son todas las empresas que realizan ventas al por mayor de los productos comercializados por los usuarios mayoristas de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

10. Comunidades aledañas

Hace referencia a los barrios y asentamientos subnormales ubicados en los alrededores de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. que se ven afectados por la operación de la empresa.

11. Productores

Implica a los actores de la cadena agroalimentaria encargados de la producción agrícola.

12. Transportadores

Actores participantes de la cadena agroalimentaria encargados de la distribución de los productos hacia la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

7.1 MATRIZ DE LA ESTRATEGIA DE LOS ACTORES

A partir de la identificación de los actores del sistema se debe recopilar la mayor cantidad de información relacionada con cada uno de ellos que permita el llenado de la matriz de la estrategia de los actores. Adicionalmente a esta recopilación de información, es necesario realizar una entrevista a personas cuya opinión o punto de vista se pueda considerar como representativo de las demás personas o instituciones que conforman el actor, lo anterior es de suma importancia ya que se pueden obtener datos complementarios para el llenado de la matriz.

La matriz de análisis de los actores es una matriz cuadrada, de dimensión (n Actores * n Actores), en cuya diagonal principal se resumen los objetivos, problemas y medios para lograr las metas de cada actor y en el resto de las posiciones de la matriz la influencia de cada actor sobre los demás actores.

Es necesario tener en cuenta que para un actor es más fácil expresar cómo se ve influido por los demás en lugar de como influye en los demás actores. Por lo anterior en el desarrollo de las entrevistas a profundidad con los representantes de los actores además de preguntarles acerca de sus objetivos y problemas solo se les pidió que explicaran cómo se ven afectados por cada uno de los demás actores planteados.

En la tabla 25 se presenta el listado de las personas entrevistadas²³ y el actor al que pertenecen. Con la información obtenida en estas entrevistas y con la recopilada se construye la matriz del juego de los actores (tabla 26).

Tabla 25. Listado de actores entrevistados

NOMBRE	ACTOR	CARGO
José Villabona	Mayoristas de percederos y productor	Comerciante Centroabastos
Efraín Villamizar	Mayoristas de percederos	Comerciante Centroabastos
Javier Hernández	Mayoristas de percederos	Comerciante Centroabastos
Roger Prada	Mayoristas de percederos	Comerciante Centroabastos
Jenny Ramírez	Mayoristas de percederos	Comerciante Centroabastos
Oscar Ortiz	Mayoristas de pescado	Comerciante Centroabastos
Mario Espinosa	Mayoristas de no percederos	Comerciante Centroabastos
Julio Ramírez	Mayoristas de no percederos	Comerciante Centroabastos
Hernando Londoño Acosta	Entidades nacionales de apoyo al sector	Jefe de la oficina de enlace territorial No 6
Gustavo Rojas	Entidades nacionales de apoyo al sector	Miembro Junta directiva (ministerio hacienda)
Fabio Mariano Olave Tirado	Administración de la empresa	Gerente general Centroabastos
Germán Luna	Entidades de control	Corporación autónoma regional para la defensa de la meseta de Bucaramanga
Daniel Gutiérrez Corredor	Entidades de control	Coordinador de gestión de la contraloría delegada del sector agropecuario
Gustavo Botero Mejía	Servicios complementarios	Administrador Garcillantas
Ana María Ortega	Competencia	Jefe de Frutas y verduras del Vivero
Gilberto Rueda	Competencia	Director plazas de mercado san francisco, Concordia y Guarín

²³ El Dr. Víctor Hugo Morales, Secretario de Agricultura del Departamento, fue entrevistado como actor del sistema, sin embargo por sus múltiples compromisos no fue posible realizar un análisis exhaustivo de la Matriz por ello no se incluye en la lista de actores. No obstante, sus aportes y análisis del sector se tienen en cuenta en la formulación de las estrategias.

Tabla 26. Matriz del juego de los actores

ACTORES	ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA	MAYORISTAS DE PRODUCTOS PERECEDEROS	MAYORISTAS DE PRODUCTOS NO PERECEDEROS	MAYORISTAS DE PESCADO
ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Meta:</i> apoyar el desarrollo e integración de los sectores participantes en la cadena agroalimentaria ▪ <i>Problemas:</i> falta de apoyo de entidades de control, comercialización mayorista en las plazas, etc. ▪ <i>Medios:</i> recursos de la operación comercial en la empresa y en la estación de servicios, y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglamento interno que los mayoristas deben cumplir ▪ Servicios que ofrece la empresa ▪ Proyectos y convenios con otras entidades. ▪ Capacitaciones en normas, técnicas de manejo, entre otras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglamento interno que los mayoristas deben cumplir ▪ Servicios que ofrece la empresa ▪ Proyectos y convenios con otras entidades. ▪ Capacitaciones en normas, técnicas de manejo, entre otras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglamento interno que los mayoristas deben cumplir ▪ Servicios que ofrece la empresa ▪ Proyectos y convenios con otras entidades. ▪ Capacitaciones en normas, técnicas de manejo, entre otras
MAYORISTAS DE PRODUCTOS PERECEDEROS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quejas y solicitudes relacionadas con el funcionamiento de los servicios prestados por la empresa ▪ Poder decisorio en la junta directiva a través de los representantes de los comerciantes en la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Meta:</i> aumentar la utilidad de sus empresas ▪ <i>Problemas:</i> Comercio mayorista en las plazas de mercado, ubicación de la empresa no favorable para el manejo de algunos productos. ▪ <i>Medios:</i> penetración de nuevos mercados, marcas propias, compra de futuros, transformación de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades operativas de comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades operativas de comercialización.
MAYORISTAS DE PRODUCTOS NO PERECEDEROS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quejas y solicitudes relacionadas con el funcionamiento de los servicios prestados por la empresa ▪ Poder decisorio en la junta directiva a través de los representantes de los comerciantes en la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades operativas de comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Meta:</i> aumentar la utilidad de sus empresas ▪ <i>Problemas:</i> ubicación de la empresa para el acceso de clientes ▪ <i>Medios:</i> penetración de nuevos mercados, marcas propias, procesamiento de alimentos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades operativas de comercialización.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quejas y solicitudes relacionadas con el funcionamiento de los 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades operativas de comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades operativas de comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Meta:</i> aumentar la utilidad de sus empresas ▪ <i>Problemas:</i> falta de cuartos fríos

ACTORES	ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA	MAYORISTAS DE PRODUCTOS PERECEDEROS	MAYORISTAS DE PRODUCTOS NO PERECEDEROS	MAYORISTAS DE PESCADO
MAYORISTAS DE PESCADO	servicios prestados por la empresa			para la comercialización y mayor número de clientes <ul style="list-style-type: none"> Medios: penetración de nuevos mercados
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> Quejas y solicitudes relacionadas con el funcionamiento de los servicios prestados por la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecen servicios que facilitan el desarrollo de las actividades de comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecen servicios que facilitan el desarrollo de las actividades de comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecen servicios que facilitan el desarrollo de las actividades de comercialización.
ENTIDADES DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> Controlan el cumplimiento de la normatividad relativa a la administración (estrategias, procedimientos, políticas, etc.) Cumplimiento del plan de manejo ambiental y de las normas relacionadas con medio ambiente Control a la comercialización de los productos perecederos y no perecederos. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación en manejo de alimentos, disposición de desechos y manejo de empaques. Control en todas las actividades relacionadas con la comercialización de productos perecederos (manejo de productos, desechos, empaques, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> Control en todas las actividades relacionadas con la comercialización de productos no perecederos (manejo de productos, desechos, empaques, etc) Capacitación en manejo de productos y empaques 	<ul style="list-style-type: none"> Control en todas las actividades relacionadas con la comercialización de pescado (desechos, manejo de producto, unidades de peso y de medida etc)
ENTIDADES REGIONALES DE APOYO AL SECTOR	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en conjunto en el desarrollo de proyectos para el fortalecimiento y crecimiento de los usuarios mayoristas de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo en desarrollo de proyectos en el ámbito departamental relacionados con la cadena agrícola 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo en desarrollo de proyectos en el ámbito departamental relacionados con la cadena agrícola 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo en desarrollo de proyectos encaminados a mejorar la producción y comercialización de peces en el departamento
ENTIDADES NACIONALES DE APOYO AL SECTOR	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en conjunto en el desarrollo de proyectos para el fortalecimiento y crecimiento de los usuarios mayoristas de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo en desarrollo de proyectos en el ámbito nacional y departamental relacionados con la cadena agrícola 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo en desarrollo de proyectos en el ámbito nacional y departamental relacionados con la cadena agrícola 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo en desarrollo de proyectos encaminados a mejorar la producción y comercialización de peces en el país
COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de los ingresos por la disminución del flujo de alimentos hacia la Central 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de los ingresos por la disminución del flujo de alimentos hacia la Central 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de los ingresos por la disminución del flujo de alimentos hacia la Central 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de los ingresos por la disminución del flujo de alimentos hacia la Central

ACTORES	ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA	MAYORISTAS DE PRODUCTOS PERECEDEROS	MAYORISTAS DE PRODUCTOS NO PERECEDEROS	MAYORISTAS DE PESCADO
COMUNIDADES ALEDAÑAS	<ul style="list-style-type: none"> Generan condiciones de inseguridad en las instalaciones de la empresa Solicitan a la empresa ayuda para solucionar sus problemas económico-sociales 	<ul style="list-style-type: none"> Principal fuente de mano de obra en las labores de comercialización de los productos Dificultan las labores de comercialización al interior de la empresa (Seguridad, indigencia y flujo de personas) 	<ul style="list-style-type: none"> Principal fuente de mano de obra en las labores de comercialización de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> Principal fuente de mano de obra en las labores de comercialización de los productos Dificultan las labores de comercialización al interior de la empresa (Seguridad, indigencia y flujo de personas)
PRODUCTORES	<ul style="list-style-type: none"> La calidad y cantidad de los productos afectan el flujo, buen nombre y los ingresos por rodamiento de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en conjunto en cosechas Principal proveedor de productos perecederos 	<ul style="list-style-type: none"> No tienen ninguna relación 	<ul style="list-style-type: none"> No tienen ninguna relación
TRANSPORTADORES	<ul style="list-style-type: none"> Principales usuarios de la estación de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Encargados de distribuir los productos que compran y venden 	<ul style="list-style-type: none"> Encargados de distribuir los productos que compran y venden 	<ul style="list-style-type: none"> Encargados de distribuir los productos que compran y venden

ACTORES	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	ENTIDADES DE CONTROL	ENTIDADES REGIONALES DE APOYO AL SECTOR	ENTIDADES NACIONALES DE APOYO AL SECTOR
ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> Reglamento interno que los mayoristas deben cumplir Servicios que ofrece la empresa Proyectos y convenios con otras entidades. Capacitaciones en normas, técnicas de manejo, entre otras 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en conjunto para hacer cumplir algunas normas de empaque, administrativas y ambientales 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en conjunto en el desarrollo de algunos proyectos relacionados con la cadena agroalimentaria 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en conjunto en el desarrollo de algunos proyectos relacionados con la cadena agroalimentaria
MAYORISTAS DE PRODUCTOS PERECEDEROS	<ul style="list-style-type: none"> Clientes de los servicios que ofrecen los usuarios mayoristas de servicios complementarios, por lo tanto afectan altamente los ingresos de estas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> La falta de visión de negocio y el incumplimiento de normas hace necesario que se realicen mayores controles a los comerciantes 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitan apoyo para el desarrollo de proyectos relacionados con el sector agrícola 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitan apoyo para el desarrollo de proyectos relacionados con el sector agrícola
MAYORISTAS DE	<ul style="list-style-type: none"> Clientes de los servicios que 	<ul style="list-style-type: none"> La falta de visión de 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitan apoyo para el 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitan apoyo para el

ACTORES	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	ENTIDADES DE CONTROL	ENTIDADES REGIONALES DE APOYO AL SECTOR	ENTIDADES NACIONALES DE APOYO AL SECTOR
PRODUCTOS NO PERECEDEROS	ofrecen los usuarios mayoristas de servicios complementarios, por lo tanto afectan altamente los ingresos de estas empresas	negocio y el incumplimiento de normas hace necesario que se realicen mayores controles a los comerciantes	desarrollo de proyectos relacionados con el sector agrícola	desarrollo de proyectos relacionados con el sector agrícola
MAYORISTAS DE PESCADO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes de los servicios que ofrecen los usuarios mayoristas de servicios complementarios, por lo tanto afectan altamente los ingresos de estas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La falta de visión de negocio y el incumplimiento de normas hace necesario que se realicen mayores controles a los comerciantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitan apoyo para el desarrollo de proyectos relacionados con el sector piscícola 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitan apoyo para el desarrollo de proyectos relacionados con el sector picícola
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Meta:</i> aumentar la utilidad de sus empresas ▪ <i>Problemas:</i> dependencia total de los comerciantes de la Central de Abastos ▪ <i>Medios:</i> publicidad para atraer clientes. 	No tienen ninguna relación	No tienen ninguna relación	No tienen ninguna relación
ENTIDADES DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de los desechos y de las plantas de tratamientos de agua residual de la estación de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Meta:</i> velar el cumplimiento de la legislación vigente ▪ <i>Problemas:</i> poca capacitación, costumbres, falta de recursos, poca colaboración de los mayoristas ▪ <i>Medios:</i> jornadas de capacitación, convenios interinstitucionales, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo en desarrollo de proyectos encaminados a mejorar la situación de los diferentes actores de la cadena (tecnificación, capacitaciones, asesorías, etc.) ▪ Intercambio de información relacionada con los actores de la cadena agrícola 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo en desarrollo de proyectos encaminados a mejorar la situación de los diferentes actores de la cadena (tecnificación, capacitaciones, asesorías, etc.) ▪ Intercambio de información relacionada con los actores de la cadena agrícola
ENTIDADES REGIONALES DE APOYO AL SECTOR	No tienen ninguna relación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo en desarrollo de proyectos encaminados a mejorar la situación de los diferentes actores de la cadena (tecnificación, capacitaciones, asesorías, etc.) ▪ Intercambio de información relacionada con los actores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Meta:</i> contribuir a mejorar la calidad de vida de los pobladores rurales de la región y al desarrollo económico sostenible de la región ▪ <i>Problemas:</i> conflicto armado en el campo, falta de recursos para los proyectos, etc. ▪ <i>Medios:</i> proyectos de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en equipo en el desarrollo de proyectos relacionados con el fortalecimiento y desarrollo de los actores de la cadena agrícola

ACTORES	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	ENTIDADES DE CONTROL	ENTIDADES REGIONALES DE APOYO AL SECTOR	ENTIDADES NACIONALES DE APOYO AL SECTOR
		de la cadena agrícola	para el mejoramiento y tecnificación de los cultivos, convenios con entidades gubernamentales y ONG'S	
ENTIDADES NACIONALES DE APOYO AL SECTOR	No tienen ninguna relación	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo en desarrollo de proyectos encaminados a mejorar la situación de los diferentes actores de la cadena (tecnificación, capacitaciones, asesorías, etc.) Intercambio de información relacionada con los actores de la cadena agrícola 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo en el desarrollo de proyectos relacionados con el fortalecimiento y desarrollo de los actores de la cadena agrícola Aporte de recursos para el desarrollo de proyectos regionales para la tecnificación de cultivos 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Meta:</i> contribuir a mejorar la calidad de vida de los pobladores rurales del país región y al desarrollo económico sostenible del país <i>Problemas:</i> conflicto armado en el campo, falta de recursos para los proyectos, etc. <i>Medios:</i> proyectos de inversión para el mejoramiento y tecnificación de los cultivos, convenios con entidades gubernamentales y ONG'S
COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Disminuye el número de clientes debido a la disminución del flujo de comercialización de productos perecederos y no perecederos en la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. 	No tienen ninguna relación	No tienen ninguna relación	No tienen ninguna relación
COMUNIDADES ALEDAÑAS	No tienen ninguna relación	No tienen ninguna relación	No tienen ninguna relación	No tienen ninguna relación
PRODUCTORES	No tienen ninguna relación	<ul style="list-style-type: none"> Sus métodos de producción, manejo de producto, empaque y distribución son controlados por las entidades de control 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitan apoyo económico y capacitaciones para mejorar la producción y los cultivos Trabajo en conjunto en el desarrollo de proyectos para desarrollar y aumentar la productividad del campo 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitan apoyo económico y capacitaciones para mejorar la producción y los cultivos Trabajo en conjunto en el desarrollo de proyectos para desarrollar y aumentar la productividad del campo
TRANSPORTADORES	<ul style="list-style-type: none"> Principales usuarios de los servicios de la estación de servicio de la empresa 	No tienen ninguna relación	No tienen ninguna relación	No tienen ninguna relación

ACTORES	COMPETENCIA	COMUNIDADES ALEDAÑAS	PRODUCTORES	TRANSPORTADORES
ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> Disminución en el flujo de clientes a las plazas de mercado y grandes superficies 	<ul style="list-style-type: none"> Ayudas esporádicas a la población de los barrios vecinos a través de 	No tienen ninguna relación	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionan servicios complementarios en la estación de servicios Cobro de impuesto para el ingreso a las instalaciones de la empresa
MAYORISTAS DE PRODUCTOS PERECEDEROS	<ul style="list-style-type: none"> Disminución en el flujo de las ventas de las plazas de mercado y grandes superficies 	<ul style="list-style-type: none"> Fuente de empleo para la población de estas comunidades Apoyo con productos con calidad no óptima para la comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> Exigencias en cuanto a empaque de los productos Compra de futuros Trabajo en conjunto para las cosechas de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> Reciben y mandan los productos perecederos a través de los transportadores, la cantidad de trabajo de estos depende de los mayoristas
MAYORISTAS DE PRODUCTOS NO PERECEDEROS	<ul style="list-style-type: none"> Disminución en el flujo de las ventas de las plazas de mercado y grandes superficies 	<ul style="list-style-type: none"> Fuente de empleo para la población de estas comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> No tienen ninguna relación 	<ul style="list-style-type: none"> Reciben y mandan los productos perecederos a través de los transportadores, la cantidad de trabajo de estos depende de los mayoristas
MAYORISTAS DE PESCADO	<ul style="list-style-type: none"> Distribuyen los productos que se comercializan en las plazas de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Fuente de empleo para la población de estas comunidades 	No tienen ninguna relación	<ul style="list-style-type: none"> Reciben y mandan los productos perecederos a través de los transportadores, la cantidad de trabajo de estos depende de los mayoristas
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	No tienen ninguna relación	<ul style="list-style-type: none"> Fuente de empleo para la población de estas comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> Proveedores de insumos y herramientas necesarios para la adecuación de la tierra, siembra y cosecha de los productos perecederos 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecen diversidad de servicios para los transportadores que llevan los productos a las instalaciones de la empresa
ENTIDADES DE CONTROL	No tienen ninguna relación	No tienen ninguna relación	<ul style="list-style-type: none"> Trabajan en conjunto con las entidades de apoyo regional y nacional al sector en el desarrollo de proyectos para fortalecer el sector rural. 	<ul style="list-style-type: none"> Control al manejo de los productos, al empaque, así como a las condiciones de transporte y los pesos y medidas empleados
ENTIDADES REGIONALES DE APOYO AL SECTOR	No tienen ninguna relación	No tienen ninguna relación	<ul style="list-style-type: none"> Formulación y desarrollo de proyectos para fortalecer a los productores Financiamiento de proyectos relacionados con la cadena 	<ul style="list-style-type: none"> No tienen ninguna relación

ACTORES	COMPETENCIA	COMUNIDADES ALEDAÑAS	PRODUCTORES	TRANSPORTADORES
ENTIDADES NACIONALES DE APOYO AL SECTOR	No tienen ninguna relación	No tienen ninguna relación	<ul style="list-style-type: none"> Formulación y desarrollo de proyectos para fortalecer a los productores Financiamiento de proyectos relacionados con la cadena agrícola 	<ul style="list-style-type: none"> No tienen ninguna relación
COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <i>Meta:</i> aumentar la utilidad de sus empresas <i>Problemas:</i> alta competencia, guerras de precios, etc. <i>Medios:</i> instalaciones cómodas, compras por volúmenes, publicidad, promociones, Etc. 	No tiene ninguna relación	<ul style="list-style-type: none"> Exige a los productores alta calidad en los productos, y empaque. Apoyo en la tecnificación de los cultivos Compras de futuros es decir el campesino tiene vendida de antemano su cosecha 	<ul style="list-style-type: none"> Exigen ciertas características en los vehículos que deben cumplir, además de ser estrictos en cumplimiento y en la calidad en lo relacionado con el manejo de los productos
COMUNIDADES ALEDAÑAS	No tienen ninguna relación	<ul style="list-style-type: none"> <i>Meta:</i> mejorar su calidad de vida <i>Problemas:</i> inseguridad, climatológicos, desempleo, desplazamiento, pobreza, etc. <i>Medios:</i> búsqueda de comida y empleo en la Central 	No tienen ninguna relación	No tienen ninguna relación
PRODUCTORES	<ul style="list-style-type: none"> Venden sus productos a las grandes superficies directamente 	No tienen ninguna relación	<ul style="list-style-type: none"> <i>Meta:</i> mejorar su calidad de vida y aumentar sus ingresos por las cosechas <i>Problemas:</i> falta de recursos, baja tecnificación, conflicto armado, poco apoyo estatal al campo, poca educación, etc. <i>Medios:</i> asociaciones de campesinos apoyo de ONG'S y algunas entidades estatales. 	<ul style="list-style-type: none"> De la cantidad de productos cosechados depende el flujo de vehículos hacia las ciudades, por ende de ellos depende en gran parte la demanda de transportadores.
TRANSPORTADORES	<ul style="list-style-type: none"> Participantes de la cadena logística de las empresas encargados del transporte de los productos (calidad y entrega oportuna) 	No tienen ninguna relación	<ul style="list-style-type: none"> Sirven como intermediario para los productos de los campesinos 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Meta:</i> aumentar la utilidad <i>Problemas:</i> fluctuaciones en las cosechas, inseguridad vial y el estado meteorológico <i>Medios:</i> asociaciones de transportadores, brigadas de seguridad, convenios con policía y ejercito, etc.

7.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS RETOS ESTRATÉGICOS Y LOS OBJETIVOS ASOCIADOS

En todos los sistemas, independientemente de sus características, pueden existir temas o situaciones sobre los cuales dos o más actores podrán tener intereses comunes o en disputa, esta etapa permite identificar los lineamientos sobre los cuales los actores del sistema tendrán objetivos semejantes o diferentes en el futuro, esto permite identificar quienes podrían ser socios estratégicos o entre cuales actores se pueden presentar discrepancias o disputas, más adelante.

A partir del análisis situacional, la definición de los factores clave del sistema y cada una de las entrevistas con los actores para el diligenciamiento de la matriz del juego de los actores, se pueden proponer acciones o temas estratégicos relacionados con una evolución favorable del sistema.

En la tabla 27, se presentan los objetivos o acciones propuestas, que han sido agrupadas en categorías dependiendo del reto estratégico que implican, esto permite identificar los temas en donde los actores pueden ser aliados o entrar en conflicto de intereses.

Tabla 27. Acciones propuestas agrupadas por retos estratégicos

RETOS ESTRATEGICOS	#	ACCIONES
Gestión ambiental	1	Tratar y transformar en biocompost los residuos sólidos
	2	Parque natural, para mejorar entorno paisajístico
	3	Plan de manejo ambiental acorde con la actualidad de la empresa
Apoyo a la comunidad	4	Creación de una Fundación de ayuda a la comunidad
	5	Construcción de una guardería para los hijos de las personas que trabajan en la Central
Gestión de mercadeo	6	Penetración de nuevos mercados a través de la Central
	7	Mayor apoyo a los mercados móviles

RETOS ESTRATEGICOS	#	ACCIONES
	8	Sistema integral de comunicaciones (emisora interna, boletín de circulación periódica, revista institucional y mayor publicidad de la empresa)
	9	Fortalecer la imagen institucional de la empresa
Infraestructura de la empresa	10	Mejor organización física, transito interno y baños públicos
	11	Organización del sector de pesca
	12	Construcción de red de fríos
	13	Construcción de nuevas bodegas
	14	Construcción de una sede recreacional para los mayoristas
	15	Adecuar espacios para los comerciantes que no están legalizados en la Central
	16	Construcción de un centro comercial en la Central
	17	Construcción de un centro de acopio en Sabana de torres
	18	Puesto de salud al interior de la Central
Integración de la cadena	19	Fortalecer las alianzas productivas entre los diferentes actores del sector agrícola
	20	Gestionar concurso ideas de negocio agroalimentarias
	21	Asesorías y capacitaciones para los comerciantes (comercio exterior, prácticas comerciales, legislación, etc.) y para los productores (Técnicas de cultivo, cultivos verdes, etc.)
	22	Diseño de una central de información que involucre a los diferentes actores de la cadena (Precios, productos en cosecha, zonas de cosecha, etc.)
Tecnología	23	Sistematización de las porterías
	24	Modernización del sistema de seguridad (circuito cerrado y policía)
Talento Humano	25	Diseño de un sistema de gestión del talento humano para los empleados de la administración

7.3 EVALUACIÓN DE LAS RELACIONES DE FUERZA ENTRE LOS ACTORES DEL SISTEMA

7.3.1 Posicionamiento de los actores sobre las acciones propuestas.

Una vez se han establecido “los posibles campos de batalla”, mediante la formulación de los retos estratégicos y sus acciones respectivas, el paso siguiente es cuestionar a cada actor sobre su posición frente a cada uno de estos retos. Para el desarrollo de esta etapa se consultó nuevamente a los representantes escogidos para cada actor del sistema sobre su acuerdo o desacuerdo con relación a cada una de las acciones o si les resultaba indiferente la acción propuesta, para ello se les entregó un formato (Véase el anexo 9) en el cual expresaran su posición.

Teniendo en cuenta que aunque un actor puede estar a favor de varias acciones, no lo estará con el mismo grado de interés, por esto es importante conocer el nivel de oposición o concordancia con la acción planteada, por esto el formato además de incluir cada una de las acciones propuestas contaba con dos espacios, uno para calificar la posición del actor y el otro para ponderarla.

Los representantes de los actores calificaron las acciones de 3 a -3 de la siguiente manera:

- 3, Concordancia fuerte
- 2, Concordancia media
- 1, Concordancia débil
- 0, posición neutral o indiferente
- 1, Oposición débil
- 2, Oposición media
- 3, Oposición fuerte

La información obtenida es presentada en la tabla 28, conocida como la Matriz de las posiciones de Actores x Objetivos **(MAO)**. Con el ánimo de una rápida identificación de las posiciones de los actores las opiniones se enfatizan con colores: las casillas de color verde identifican la posición a favor del actor con relación a la acción mientras que el color naranja significa que el actor está en contra de la acción propuesta, si la casilla se ha dejado en color blanco significa la indiferencia del actor respecto a la acción. Dentro de la misma tabla encontramos unas filas y columnas con los símbolos “+”, “-“ y ”0”. El símbolo “+” en las filas indica la favorabilidad de cada actor en general frente a todas las acciones, mientras que en las columnas significa la favorabilidad total de los actores frente a cada una de las acciones propuestas, esto aplica de igual forma para los demás símbolos.

Tabla 28. Matriz de posiciones de los Actores X Objetivos (MAO)

ACTORES	MATRIZ DE LAS POSICIONES DE ACTORES X OBJETIVOS																									+	-
	ACCIONES PROPUESTAS																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
ADMINISTRACIÓN	3	0	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	0	3	1	1	3	3	2	3	3	3	3	2	60	0
PERECEDEROS	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	64	0
NO PERECEDEROS	3	2	3	3	3	3	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	0	3	3	3	43	0
PESCADO	3	3	3	0	0	3	2	0	0	3	3	3	3	-1	3	0	3	3	0	2	3	3	3	3	0	49	1
SERVICIOS	0	3	1	3	3	0	0	1	2	3	0	0	3	1	0	0	0	3	3	1	0	0	0	3	0	30	0
CONTROL	3	3	3	0	0	0	0	0	0	3	3	0	-3	0	3	0	0	2	1	0	3	0	0	0	0	24	3
APOYO REGIONAL	3	0	3	3	0	0	0	0	3	0	0	3	3	0	0	0	0	0	3	3	3	3	0	0	0	30	0
APOYO NACIONAL	3	0	3	3	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	0	0	0	27	0
COMPETENCIA	0	0	0	0	0	0	-3	0	-3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	0	9	6
COMUNIDADES	0	3	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0
PRODUCTORES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	0	0	0	12	0
TRANSPORTADORES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	3	0	11	0
+	21	17	21	21	18	12	3	9	14	21	13	12	15	4	10	2	5	17	27	20	24	21	15	18	8		
-	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

A partir de la matriz MAO se puede observar que los actores que muestran mayor número de concordancia con las acciones propuestas son la administración de Centroabastos y los usuarios mayoristas de la empresa especialmente los de productos perecederos y no perecederos, lo anterior puede considerarse de esperar dado que las acciones propuestas propenden por el mejoramiento de la empresa y de las condiciones de la comercialización al interior de la empresa, lo que traería mejoras para estos tres actores.

Otro punto a resaltar es la existencia de pocas divergencias entre los actores del sistema, lo cual tampoco es un resultado sorprendente si se analiza que todos los actores, unos en mayor medida que otros, propenden por medio de sus acciones por el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

Los comerciantes de productos no perecederos muestran indiferencia con las acciones relacionadas con la optimización de la infraestructura de la empresa, por otro lado las entidades regionales y nacionales de apoyo al sector están de acuerdo, de una manera fuerte, con las acciones relacionadas con la integración de la cadena y la gestión ambiental.

Además se observa que las comunidades vecinas a la empresa son indiferentes a todas las acciones excepto a las que están relacionadas con el reto estratégico de apoyo a la comunidad, de igual forma los productores solo muestran concordancia con las acciones de integración de la cadena.

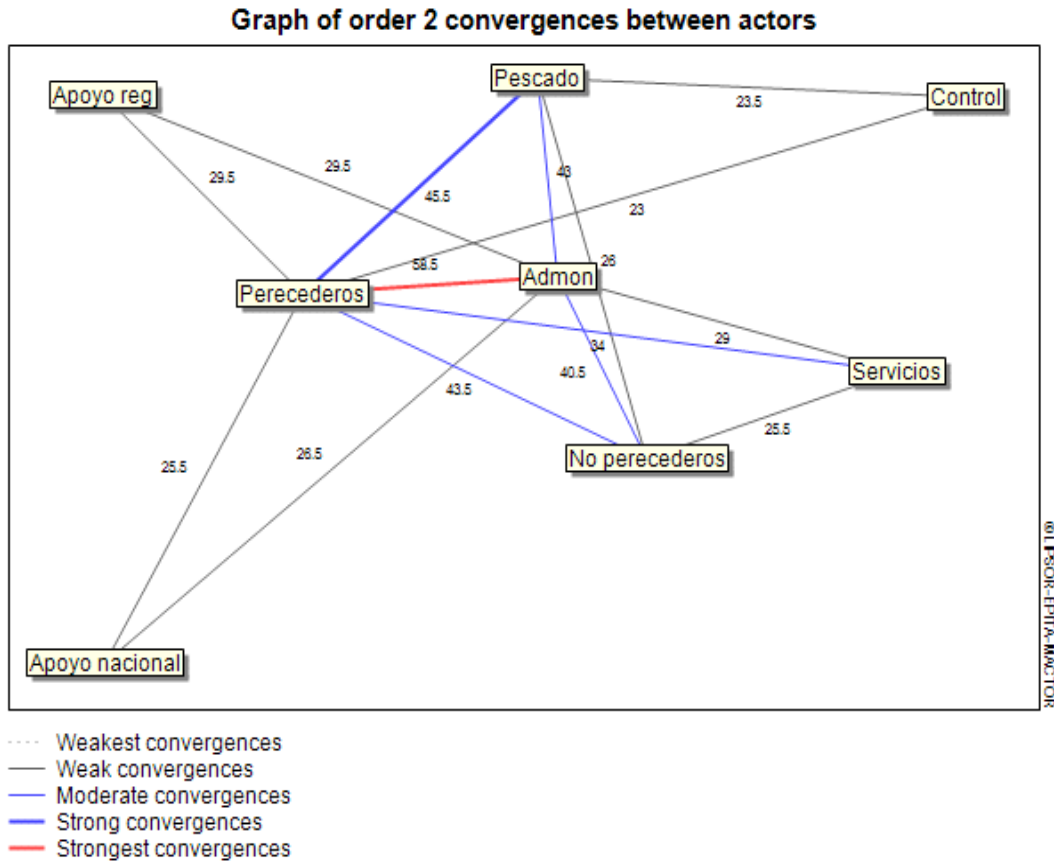
Por último, analizando por columnas se destacan dos acciones como las más apoyadas por los actores, estas son el fortalecimiento de las alianzas productivas entre los diferentes actores de la cadena agroalimentaria y las asesorías y capacitaciones para los comerciantes y productores.

Mediante la utilización del software MACTOR²⁴, el cual proporciona de forma matricial y grafica las convergencias y divergencias entre los actores, calculando el promedio del grado o intensidad de convergencia entre dos actores. Los valores que se grafican no miden el número potencial de alianzas, pero calcula la intensidad de las alianzas teniendo en cuenta la jerarquía en los objetivos para cada pareja de actores.

En las graficas 32 y 33 se presentan los gráficos de convergencia y divergencia entre los actores teniendo en cuenta las posiciones de los mismos frente a las acciones propuestas, arrojadas por el software MACTOR.

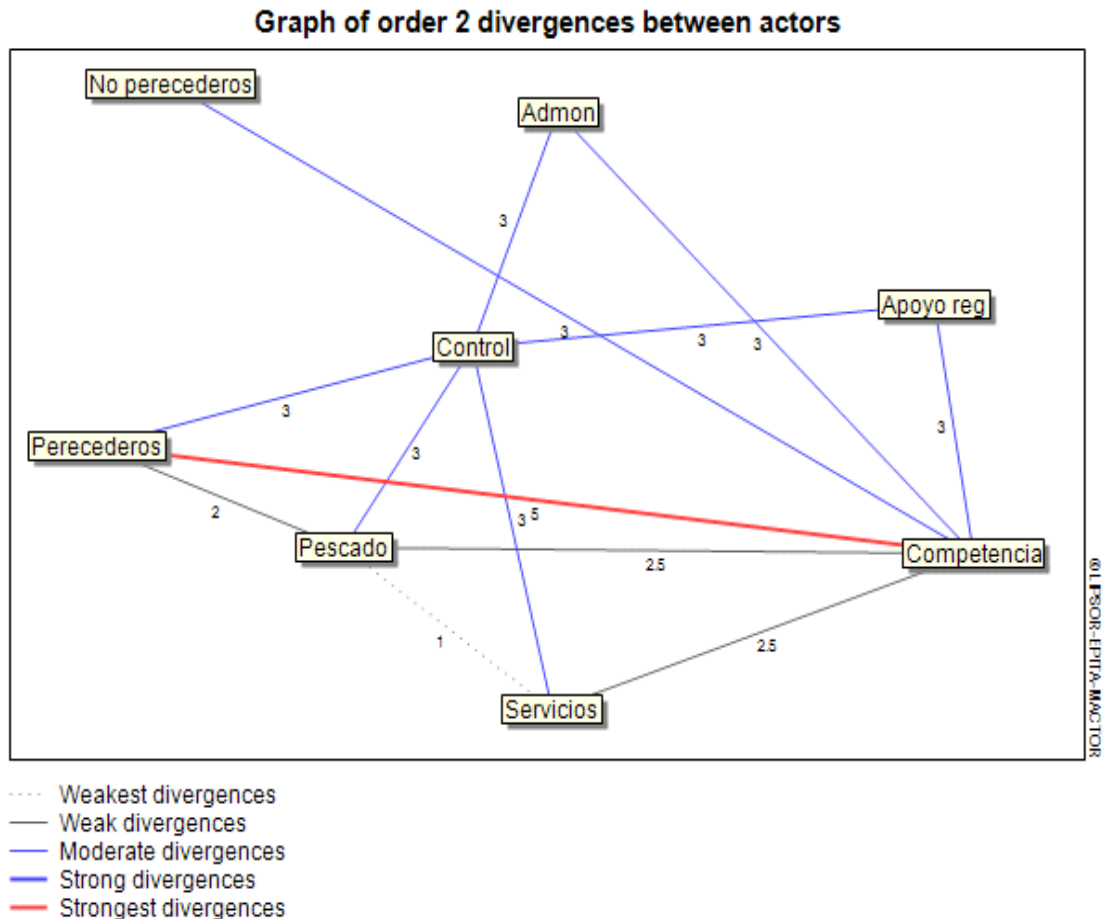
²⁴ Tanto el software MICMAC como el MACTOR son de distribución gratuita, mediante descarga por Internet

Grafica 32. Convergencias entre los actores del sistema



FUENTE: Software MACTOR

Gráfica 33. Divergencias entre los actores del sistema



FUENTE: Software MACTOR

Analizando los gráficos de convergencia y divergencia de los actores se observa, que la pareja de actores con mayor cantidad de convergencias, según su posición frente a las acciones propuestas para el sistema, es la presentada entre la administración de la empresa y los usuarios mayoristas de productos perecederos, representada con una línea de color rojo que une a los actores, otras parejas de actores con un número significativo de convergencias (líneas azules) son administración con mayoristas de pescado, administración con mayoristas de no perecederos y pescado con mayoristas de perecederos, en resumen las

convergencias más relevantes son entre la administración y los mayoristas en general y entre los diferentes tipos de mayoristas entre sí.

Con relación a las divergencias, tal como se explicó con anteriormente, son muy pocas destacando que el actor que más divergencias presenta con los demás es la competencia, siendo la más importante la observada con los comerciantes de perecederos en la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

Haciendo un breve resumen de las etapas del juego de los actores realizadas hasta este punto, se han localizado las metas, problemas y proyectos de los actores (Matriz de la estrategia de los actores), se han identificado unas acciones para el sistema y cada uno de los actores ha emitido su juicio o posición al respecto de cada una de estas, lo que ha permitido observar las convergencias y algunas divergencias entre los actores, sin embargo antes de emitir recomendaciones estratégicas según el comportamiento de los actores ante las acciones propuestas es necesario evaluar las relaciones de fuerza entre cada pareja de actores.

7.3.2 Evaluación de las relaciones de fuerza

La importancia de analizar las relaciones de fuerza entre los actores del sistema radica en que no es suficiente tener puntos de vistas diferentes con uno de los actores para oponerse a él abiertamente o por el contrario, tener opiniones similares para realizar una alianza estratégica, hay que contar con los medios de acción directa e indirecta para poder hacerlo, lo cual se puede determinar a través de dos matrices: la matriz de los Medios de Acción Directos (MAD) y la matriz de los Medios de Acción Indirectos (MAI).

Con el propósito de incluir en el estudio las relaciones entre los actores, se determinó la influencia directa de cada actor sobre los actores restantes de acuerdo a la posible amenaza de cada actor a los demás de la siguiente forma:

- 0, No hay influencia
- 1, Impacta de manera limitada los procesos operativos
- 2, Pone en cuestión el éxito de los proyectos
- 3, Pone en cuestión el cumplimiento de la misión
- 4, Amenaza la existencia

De esta forma se construye la matriz de Medios de Acción directa entre los actores, la cual ilustra las relaciones e influencias directas entre los actores del sistema.

Tabla 29 Matriz de Medios de Acción Directos (MAD)

Matriz de medios de acción directos (MAD) ACTORES	Administración	Perecederos	No perecederos	Pescado	Servicios	Control	Apoyo regional	Apoyo nacional	Competencia	Comunidades	Productores	Transportadores	Influencia global
Administración		3	3	3	3	1	0	0	0	2	0	0	15
Perecederos	2		1	1	1	0	0	0	0	2	2	1	10
No perecederos	2	1		1	1	0	0	0	0	2	0	1	8
Pescado	2	1	1		1	0	0	0	0	2	0	1	8
Servicios	2	1	1	1		0	0	0	0	0	0	1	6
Control	2	2	2	2	0		0	0	0	0	0	0	8
Apoyo regional	3	2	2	2	0	2		2	0	0	2	0	15
Apoyo nacional	3	2	2	2	0	0	2		0	0	2	0	13
Competencia	2	4	4	4	0	0	0	0		0	0	0	14
Comunidades	2	1	1	1	1	0	0	0	0		0	0	6
Productores	2	3	0	3	1	0	2	2	1	0		1	15
Transportadores	1	2	2	2	2	0	0	0	2	0	2		13
Dependencia global	23	22	19	22	10	3	4	4	3	8	8	5	131

Teniendo en cuenta que la Matriz de Medios de Acción Indirectos se obtiene de elevar al cuadrado la matriz de Medios de Acción Directos, es decir $MAI = MAD^2$ se obtiene en la tabla 30 la MAI.

La importancia de la matriz de Medios de Acción Indirectos radica en la incorporación al estudio de las relaciones entre actores que se dan a través de otro actor porque las relaciones de fuerza no solo se limitan a los medios de acción directos, porque un actor puede influir sobre otro por la mediación de un tercero. En la matriz MAI, M_i denota la influencia global y D_i la dependencia global para cada uno de los actores.

Tabla 30 Matriz de medios de acción indirectos

Matriz de medios de acción indirectos (MAI) ACTORES	Administración	Perecederos	No perecederos	Pescado	Servicios	Control	Apoyo regional	Apoyo nacional	Competencia	Comunidades	Productores	Transportadores	M_i
Administración	30	13	13	13	11	0	0	0	0	18	6	12	116
Perecederos	15	19	12	18	14	2	4	4	4	8	2	5	107
No perecederos	11	12	13	12	12	2	0	0	2	8	4	3	79
Pescado	11	12	12	13	12	2	0	0	2	8	4	3	79
Servicios	7	10	10	10	11	2	0	0	2	10	4	3	69
Control	12	10	10	10	12	2	0	0	0	16	4	6	82
Apoyo regional	26	27	21	27	17	3	8	4	2	18	8	8	169
Apoyo nacional	22	23	17	23	17	7	4	8	2	18	8	8	157
Competencia	24	14	14	14	18	2	0	0	0	28	8	12	134
Comunidades	8	9	9	9	9	2	0	0	0	10	2	4	62
Productores	29	24	27	24	14	6	4	4	2	16	16	7	173
Transportadores	24	23	17	23	11	1	4	4	2	14	4	10	137
Di	219	196	175	196	158	31	24	24	18	172	70	81	1364

Analizando la matriz de los medios de acción directos MAD se advierte que la administración, las entidades regionales de apoyo al sector y los productores son los actores más influyentes en el sistema, de igual forma se puede observar que los actores más dependientes son la administración y los usuarios mayoristas (Perecederos, no perecederos y pescado) de la entidad.

Teniendo en cuenta las relaciones indirectas entre los actores del sistema se puede decir que los actores que más inciden en los demás son las entidades regionales de apoyo al sector, los productores y las entidades nacionales de apoyo al sector.

Las matrices de relaciones directas e indirectas entre los actores incorporaron al estudio las relaciones de fuerza entre los actores del sistema, y en base a estas relaciones de fuerza se puede construir la Matriz de las Posiciones Valoradas Ponderadas por las Relaciones de Fuerza (2MAO). Las relaciones de fuerza entre los actores se caracterizan por los coeficientes r_i , entonces bastará con ponderar las líneas de la Matriz de las Posiciones Valoradas, MAO, con sus coeficientes. De esta manera se construye la matriz 2MAO (tabla 32).

El coeficiente r_i indica la relación de fuerza de cada uno de los actores respecto a los demás, este coeficiente se construye de la siguiente manera:

$$\bar{r}_i = \sum_{i=1}^n \frac{r_i}{n}$$

Donde:

n es el número de actores del sistema y,

$$r_i = \frac{M_i}{\sum_{i=1}^n M_i} * \frac{M_i}{M_i + D_i}$$

Los coeficientes r_i para cada actor se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 31 Coeficientes de relaciones de fuerza

ACTORES	r_i
Administración	0.4732
Perecederos	0.6879
No perecederos	0.4453
Pescado	0.4220
Servicios	0.3694
Control	0.8702
Apoyo regional	2.2825
Apoyo nacional	2.0683
Competencia	1.0596
Comunidades	0.3496
Productores	1.8135
Transportadores	1.1584
TOTAL	12

Observando la tabla anterior se puede decir que los actores que más peso o influencia global tienen en el sistema son, en orden, las entidades regionales de apoyo al sector, las entidades nacionales de apoyo al sector, los productores, los transportadores y la competencia. Esto quiere decir que los actores anteriormente mencionados son los más atractivos para los demás actores en lo relacionado a la realización de alianzas estratégicas.

Con estos coeficientes de fuerza se puede ponderar las posiciones de cada actor. La siguiente tabla expresa las posiciones de los actores sobre cada una de las acciones con la ponderación de la relación de fuerza de cada actor (r_i).

Tabla 32 Matriz de las posiciones valoradas ponderadas por las relaciones de fuerza

		2MAO. Matriz de las posiciones valoradas ponderadas por las relaciones de fuerza								
		Acciones Propuestas								
ACTORES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
ADMINISTRACIÓN	1.42	0.00	1.42	1.42	1.42	1.42	0.00	1.42	1.42	
PERECEDEROS	2.06	2.06	1.38	2.06	2.06	2.06	0.69	2.06	2.06	
NO PERECEDEROS	1.34	0.89	1.34	1.34	1.34	1.34	0.00	0.89	1.34	
PESCADO	1.27	1.27	1.27	0.00	0.00	1.27	0.84	0.00	0.00	
SERVICIOS	0.00	1.11	0.37	1.11	1.11	0.00	0.00	0.37	0.74	
CONTROL	2.61	2.61	2.61	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
APOYO REGIONAL	6.85	0.00	6.85	6.85	0.00	0.00	0.00	0.00	6.85	
APOYO NACIONAL	6.20	0.00	6.20	6.20	6.20	0.00	0.00	0.00	0.00	
COMPETENCIA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-3.18	0.00	-3.18	
COMUNIDADES	0.00	1.05	0.00	1.05	1.05	0.00	0.00	0.00	0.00	
PRODUCTORES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
TRANSPORTADORES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	

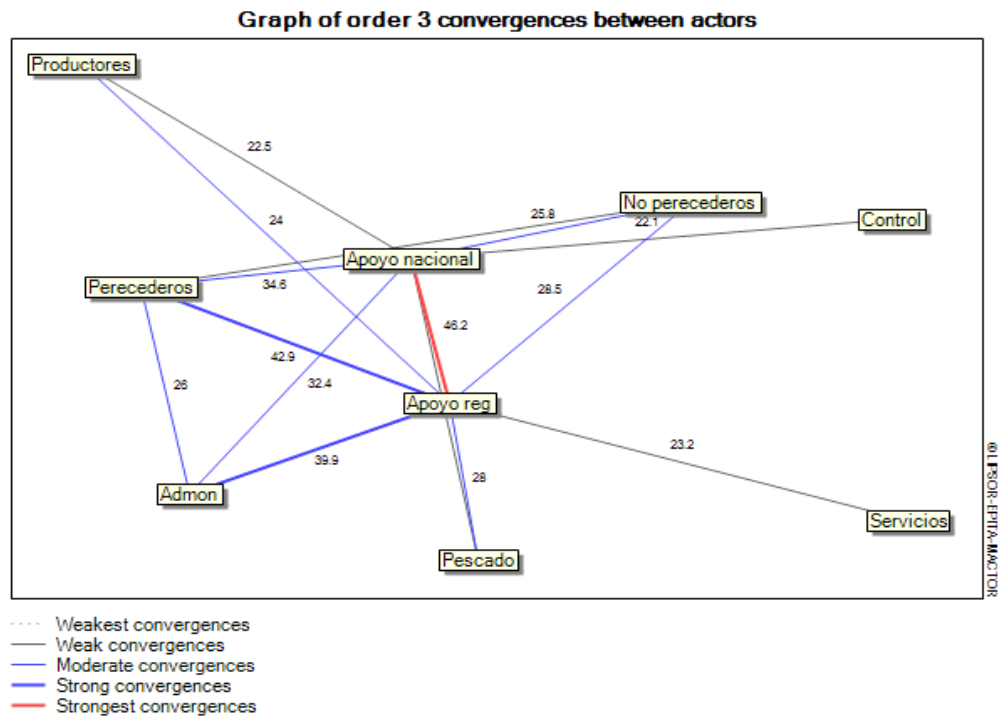
		2MAO. Matriz de las posiciones valoradas ponderadas por las relaciones de fuerza									
		Acciones Propuestas									
ACTORES	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
ADMINISTRACIÓN	1.42	1.42	1.42	1.42	0.00	1.42	0.47	0.47	1.42		
PERECEDEROS	2.06	0.69	2.06	2.06	2.06	0.69	0.69	0.69	2.06		
NO PERECEDEROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.34		
PESCADO	1.27	1.27	1.27	1.27	-0.42	1.27	0.00	1.27	1.27		
SERVICIOS	1.11	0.00	0.00	1.11	0.37	0.00	0.00	0.00	1.11		
CONTROL	2.61	2.61	0.00	-2.61	0.00	2.61	0.00	0.00	1.74		
APOYO REGIONAL	0.00	0.00	6.85	6.85	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
APOYO NACIONAL	0.00	6.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
COMPETENCIA	3.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
COMUNIDADES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
PRODUCTORES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
TRANSPORTADORES	3.48	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		

		2MAO. Matriz de las posiciones valoradas ponderadas por las relaciones de fuerza						
		Acciones Propuestas						
ACTORES	19	20	21	22	23	23	25	
ADMINISTRACIÓN	1.42	0.95	1.42	1.42	1.42	1.42	0.95	
PERECEDEROS	2.06	2.06	2.06	2.06	2.06	2.06	2.06	
NO PERECEDEROS	1.34	1.34	1.34	0.00	1.34	1.34	1.34	

PESCADO	0.00	0.84	1.27	1.27	1.27	1.27	0.00
SERVICIOS	1.11	0.37	0.00	0.00	0.00	1.11	0.00
CONTROL	0.87	0.00	2.61	0.00	0.00	0.00	0.00
APOYO REGIONAL	6.85	6.85	6.85	6.85	0.00	0.00	0.00
APOYO NACIONAL	6.20	6.20	6.20	6.20	0.00	0.00	0.00
COMPETENCIA	3.18	0.00	0.00	3.18	0.00	0.00	0.00
COMUNIDADES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PRODUCTORES	5.44	5.44	5.44	5.44	0.00	0.00	0.00
TRANSPORTADORES	2.32	0.00	0.00	0.00	3.48	3.48	0.00

De igual forma que se realizó con la matriz MAO, se pueden obtener los gráficos de convergencias y divergencias entre los actores teniendo en cuenta la matriz 2MAO.

Grafica 34. Convergencias de segundo orden



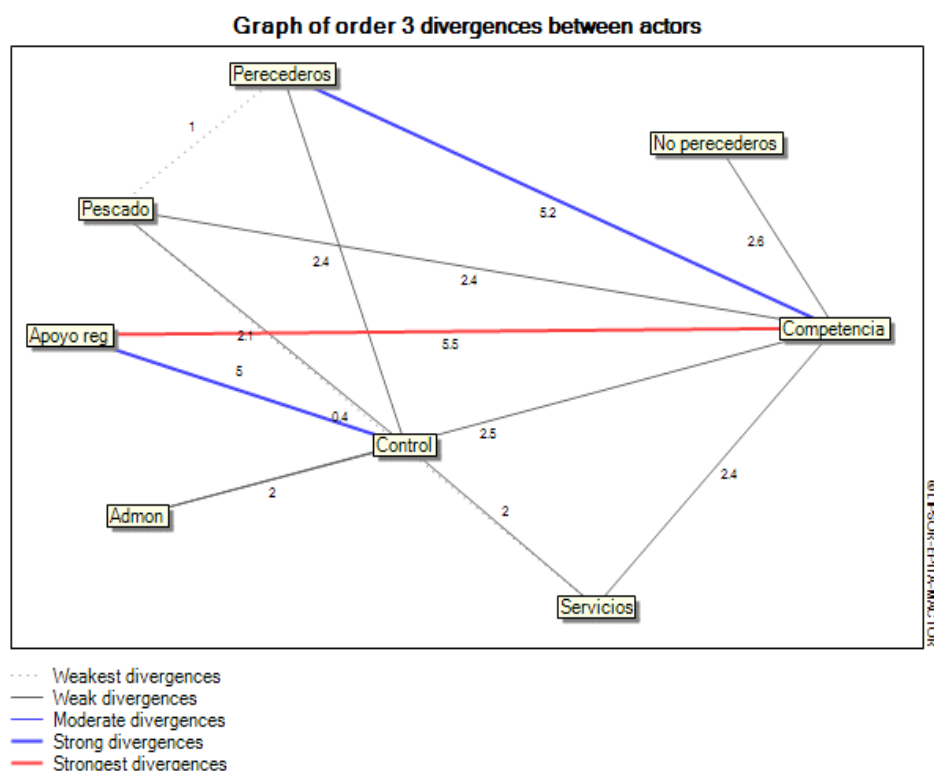
FUENTE: Software MACTOR

Contrastando el gráfico de convergencias de primer orden con el de segundo orden se pueden observar algunos cambios significativos a saber, las

convergencias más relevantes ya no son las de la administración de la empresa y los usuarios mayoristas, ahora esta posición las ocupan las relaciones entre las entidades nacionales de apoyo al sector y las entidades regionales de apoyo al sector, seguidas por las convergencias entre las entidades de apoyo al sector, tanto regionales como nacionales y los mayoristas de precederos y la administración.

Estos cambios se deben a que las entidades de apoyo tanto nacionales y regionales son los actores con la mayor ponderación de fuerza, es decir son los actores que más pesan en el sistema, por lo tanto son los más atractivos para los demás actores en la realización de alianzas estratégicas.

Grafica 35. Divergencias de segundo orden



FUENTE: Software MACTOR

Las divergencias entre los actores del sistema no son significativas, debido a que en general los actores del mismo propenden por el desarrollo y crecimiento del sector agrícola en la región, el actor que presenta el mayor número de divergencias con los demás es la Competencia, lo cual resulta lógico si se tiene en cuenta que los comerciantes de la Central de Abastos de Bucaramanga compite en la comercialización de productos perecederos y no perecederos con este actor, las divergencias mas destacadas son las presentes entre el actor en mención y los mayoristas de productos perecederos y las entidades de apoyo regional al sector.

7.3.3 Recomendaciones estratégicas

En el apartado anterior se incorporaron las relaciones de fuerza y jerarquización de cada uno de los actores en las diferentes acciones propuestas, esto permite contar con un panorama amplio del cual se pueden derivar recomendaciones estratégicas al conjunto de actores del sistema Central de Abastos de Bucaramanga referente a las posibles alianzas o conflictos más relevantes entre los mismos. La formulación de las recomendaciones se centra en las relacionadas con la administración de la empresa y los comerciantes que ejercen su actividad en las instalaciones de esta.

Analizando los gráficos de convergencias y divergencias de segundo orden (Graficas 34 y 35) se observa, como es de esperarse, que la administración y los diferentes mayoristas de la empresa deben trabajar en conjunto para lograr el cumplimiento no solo de las acciones propuestas sino las metas y objetivos de cada actor. En principio esta observación podría parecer innecesaria pero es importante resaltar la importancia de continuar en futuras gerencias con el proceso de acercamiento y de trabajo en equipo que se ha venido presentado con la actual gerencia de la empresa y los comerciantes mayoristas de la misma.

La administración de la Central no solo debe buscar alianzas y acercamientos con los usuarios mayoristas, además debe buscar apoyo y colaboración de las entidades regionales de apoyo al sector, no solo por el alto nivel de convergencia encontrado en los gráficos, también por la importancia de este actor en el sistema, tal como lo expresa la tabla 32 este es el más influyente en el sistema, por esto, es el más atractivo para realizar alianzas empresariales para el desarrollo de proyectos para el desarrollo de la cadena. De igual forma que la administración, los mayoristas deben buscar estos acercamientos en especial los comerciantes de productos perecederos, ya sea a través de la administración de la empresa o directamente con estas entidades.

Otro aspecto a resaltar es la importancia de aumentar el nivel de asociatividad entre los mayoristas de la empresa para afrontar los nuevos retos que se aproximan, de forma tal que se propenda por la competitividad de los comerciantes, y como consecuencia, de la empresa, es por esto y las convergencias encontradas que los mayoristas de perecederos, pescado y no perecederos deben trabajar en conjunto para el desarrollo de sus negocios y de la empresa.

Para concluir las recomendaciones relacionadas con las convergencias se puede decir que la administración y los mayoristas no solo deben buscar apoyo y alianzas con las entidades regionales, también deben buscar alianzas con las entidades nacionales de apoyo al sector, pues estas son otro actor de marcada importancia en el sistema y que presenta convergencias en muchas acciones con la administración y los comerciantes.

Por otra parte, en relación a las divergencias presentadas, se debe resaltar que la mayoría de estas se dan entre la competencia y los mayoristas de la Central y la administración, resultado evidente si se tiene en cuenta que este actor amenaza la

comercialización mayorista de perecederos a través de los comerciantes de la Central de Abastos de Bucaramanga y por ende a la administración de la empresa pues la disminución del flujo del comercio afectaría negativamente los ingresos de la empresa.

8. EL ANÁLISIS MORFOLÓGICO

El proceso de prospectiva estratégica desarrollado en la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., enmarcado en los términos estipulados en el convenio interadministrativo 002 entre la UIS y Centroabastos S.A. del cual se desprende el presente proyecto, se tienen como derroteros para el desarrollo y crecimiento de la organización los siguientes elementos; la misión, la visión, el plan de acción y el escenario deseado a un horizonte de 10 años (2015), todos estos componentes están íntimamente relacionados y son coherentes en su desarrollo, en el presente capítulo se presentarán el escenario deseado, el referencial y otros escenarios de acción alternativos para la empresa.

Existen diversas técnicas cualitativas que permiten avanzar en la construcción de los escenarios, las de mayor popularidad son, el método Delphi que a través de entrevistas sucesivas facilita la consecución de grandes consensos en la construcción de los futuribles, y el Análisis Morfológico, un método simple pero que utilizado de manera correcta garantiza excelentes resultados.

En el proceso de planeación prospectiva estratégica, la construcción de los escenarios es el último paso antes de comenzar a planear las estrategias (plan de acción) que le permitirán alcanzar el escenario deseado que se obtenga en el presente capítulo. Por estas razones el escenario deseado debe estar íntimamente relacionado con la visión que adopte la empresa.

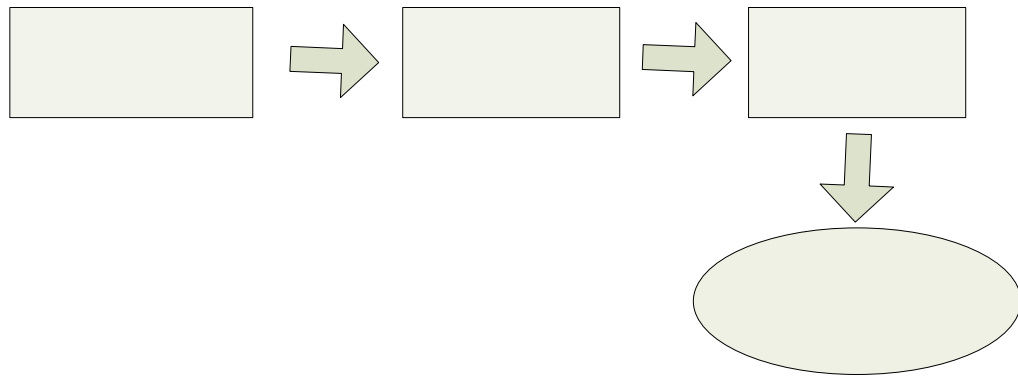
El método que se va a desarrollar se conoce como el análisis morfológico y sus etapas son las siguientes:

- *Descomposición del sistema en subsistemas o componentes y éstos a su vez en posibles configuraciones*

- *Reducción del espacio morfológico*
- *Construcción de escenarios*

Lo anterior se muestra gráficamente a continuación,

Gráfica 36. Etapas del Análisis Morfológico



FUENTE: Autora del proyecto

8.1 CONSTRUCCIÓN DEL SUBESPACIO MORFOLÓGICO

8.1.1 Identificación de los componentes y configuraciones del sistema

La identificación de los componentes del sistema es de suma importancia en el desarrollo del método del análisis morfológico ya que de este paso se desprenden los futuros o posible escenarios de futuro del modelo. Es importante que los componentes sean, en la medida de lo posible, independientes y adicionalmente que describan la totalidad del sistema, cabe señalar que pocos componentes simplifican el modelo, y el uso de muchos dificulta su análisis.

**IDENTIFICACIÓN DE
LOS COMPONENTES Y
CONFIGURACIONES
DEL SISTEMA**

El grupo de trabajo de la universidad, teniendo como base las etapas de la prospectiva construidas con anterioridad (análisis estructural y el juego de los actores) y la información recogida en las demás etapas del proyecto, definió los siguientes componentes para el sistema:

- Composición accionaria de la empresa: Hace referencia a la forma (%) en la que están repartidas las acciones entre los diferentes accionistas de la empresa.
- Tendencia de la producción agrícola: esta relacionado con las técnicas de adecuación de terrenos, siembra, riego, tratamiento de cultivo y cosechas empleadas por los campesinos en la producción agrícola.
- Rol de las centrales de abastos del país en la cadena agrícola nacional: se refiere al papel que en un futuro representarán las centrales de abastos dentro de la cadena agrícola del país, no solo como entes arrendatarios de espacios para la comercialización de productos sino como actores relevantes en el desarrollo y crecimiento del campo mediante el diseño apoyo y ejecución de proyectos relacionados con el sector agrícola.
- Visión de negocios de los mayoristas de las Centrales de Abastos del país: está relacionado con las características de los comerciantes de Centroabastos, su forma de hacer negocios, su reacción y preparación para enfrentar los cambios en el entorno.
- Balanza comercial de productos perecederos: conjunto de transacciones comerciales de productos perecederos realizadas por el país con el exterior en un periodo de tiempo determinado

- Participación de entidades públicas y privadas en el desarrollo de proyectos agrícolas: Hace referencia al nivel de compromiso, apoyo y disposición de las entidades gubernamentales y no gubernamentales para trabajar en conjunto en el diseño y desarrollo de proyectos enfocados al crecimiento sostenible del sector agrario del país.
- Situación financiera de las Centrales de Abastos: hace referencia al crecimiento o decrecimiento financiero de la empresa, es decir al aumento de la relación entre los ingresos percibidos y los gastos realizados.

Naturalmente, cada uno de estos componentes puede adoptar diferentes configuraciones. Por consiguiente un determinado sistema tendrá tantos escenarios posibles como combinaciones de las configuraciones. Por ejemplo un sistema de cinco (5) componentes cada uno de los cuales tiene cuatro (4) configuraciones no representará menos de $4*4*4*4*4 = 1024$ posibles combinaciones. Este campo de los posibles se llama **“espacio morfológico”**. Un escenario es solo una ruta, es decir una configuración específica de cada uno de los componentes.

Las configuraciones definidas para cada uno de los componentes se presentan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 33. Componentes del sistema con sus configuraciones

#	COMPONENTES	CONFIGURACIONES	
1	Composición accionaria de la empresa	Privada	Pública
2	Tendencia de la producción agrícola	Mercados Verdes	Método de producción agrícola actual
3	Rol de las centrales de abastos en la cadena agrícola	Actor relevante en el desarrollo de la cadena	Actor con tendencia a desaparecer

4	Visión de negocios de los mayoristas de Centroabastos	Proactiva	Reactiva
5	Balanza comercial de productos perecederos	Mayor exportación de productos perecederos	Mayor importación de productos perecederos
6	Participación de entidades públicas y privadas en el desarrollo de proyectos agrícolas	Activa	Pasiva
7	Situación financiera de la empresa	Crecimiento	Estancamiento – Decrecimiento

8.1.2 Reducción del espacio morfológico

A pesar que los componentes tienen un alto grado de independencia existen combinaciones que no pueden ocurrir en la práctica y carecen de significación o sencillamente no son coherentes con la realidad, ya sea a causa de asociaciones imposibles de configuraciones o por razones de tipo legal, técnico, económico, cultural, entre otras, por lo tanto generan escenarios improbables, por lo cual pueden ser excluidos del análisis.

Este proceso se conoce como construcción del **subespacio morfológico útil**, en donde una selección acertada permite disminuir considerablemente el número de escenarios iniciales. Por otra parte, esta reducción también es deseable, puesto que resulta inútil identificar soluciones que, de todos modos, serían rechazadas cuando se tomaran en cuenta criterios de elección.

A continuación se presentan las exclusiones que para este caso son pertinentes, todas debido a que son asociaciones imposibles de configuraciones, esto se conoce también como incompatibilidad intrínseca:

- Tendencia de la producción agrícola: *Método de producción agrícola actual* – Balanza comercial de productos perecederos: *Mayor exportación de productos perecederos*
- Rol de las centrales de abastos en la cadena agrícola: *Actor con tendencia a desaparecer* – Situación financiera de la empresa: *Crecimiento*.
- Rol de las centrales de abastos en la cadena agrícola: *Actor relevante en el desarrollo de la cadena* – Situación financiera de la empresa: *Estancamiento – Decrecimiento*.

8.2 ESCENARIOS

El proceso de construcción de escenarios parte de los componentes y sus configuraciones definidos anteriormente, estos escenarios obedecen a cada una de las alternativas posibles para los componentes y sus configuraciones. Así, para este ejercicio de prospectiva en la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. se pueden construir $2*2*2*2*2*2*2 = 128$ escenarios. (Véase el Anexo 10).

Sin embargo, si se tiene en cuenta el proceso explicado anteriormente para obtener un subespacio morfológico útil y las restricciones entre algunas combinaciones descritas se puede encontrar el conjunto de combinaciones posibles que permiten encontrar el número de escenarios posibles para el sistema, en este orden de ideas el espacio morfológico inicial de 128 posibilidades queda reducido a 48^{25} escenarios posibles (Véase Anexo 11).

²⁵ Las tres (3) restricciones señaladas están relacionadas con cuatro (4) componentes. El número de combinaciones que las incluyen son 16 ($2*2*2*2$), entonces 48 ($[16-13]*16$) son escenarios posibles.

Finalmente a cada una de las configuraciones de los componentes en los que se dividió el sistema se le asignan probabilidades de ocurrencia para un horizonte determinado. Este paso se hace a través del juicio de expertos o conocedores del sistema, quienes suministran las probabilidades para ser ingresadas, junto con las restricciones, al software con el fin de obtener los escenarios posibles y llevar a cabo el análisis correspondiente.

La valoración de los juicios de los expertos permitió construir la tabla 34 que presenta las probabilidades de ocurrencia de cada una de las configuraciones de los componentes.

Tabla 34. Probabilidades de las configuraciones

PROBABILIDADES DE LAS CONFIGURACIONES		
COMPONENTES	CONFIGURACIONES	
	C1	C2
Composición accionaria de la empresa	Composición accionaria Privada	Composición accionaria Pública
	100%	0%
Tendencia de la producción agrícola	Mercados Verdes	Método de producción agrícola actual
	75%	25%
Rol de las centrales de abastos en la cadena agrícola	Actor relevante en el desarrollo de la cadena	Actor con tendencia a desaparecer
	50%	50%
Visión de negocios de los mayoristas de Centroabastos	Visión de negocios Proactiva	Visión de negocios Proactiva
	60%	40%
Balanza comercial de productos perecederos	Mayor exportación de productos perecederos	Mayor importación de productos perecederos
	45%	55%
Participación de entidades públicas y privadas en el desarrollo de proyectos agrícolas	Participación Activa de estas entidades	Participación pasiva de estas entidades
	70%	30%
Situación financiera de la empresa	Crecimiento	Estancamiento – Decrecimiento
	80%	20%

8.2.1 Escenario referencial

A partir de las probabilidades obtenidas y luego de realizar los cálculos pertinentes se puede construir la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los escenarios posibles. A continuación se presentan en orden descendente los 15 escenarios que obtuvieron la probabilidad de ocurrencia más alta.

Tabla 35 Probabilidades de ocurrencia de los escenarios posibles

No	ESCENARIOS POSIBLES							PROBABILIDADES P (%)
	COMPONENTES							
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	1	1	1	1	1	1	6.93
2	1	1	2	1	1	1	1	6.93
3	1	1	1	1	2	1	1	5.67
4	1	1	2	1	1	1	1	5.67
5	1	1	1	2	1	1	1	4.62
6	1	1	2	2	1	1	1	4.62
7	1	1	1	2	2	1	1	3.78
8	1	1	2	2	2	1	1	3.78
9	1	1	1	1	1	2	1	2.97
10	1	1	2	1	1	1	1	2.97
11	1	1	1	1	2	2	1	2.43
12	1	1	2	1	2	2	1	2.43
13	1	2	1	1	1	1	1	2.31
14	1	2	2	1	1	1	1	2.31
15	1	1	1	2	1	2	1	1.98

La anterior tabla muestra la probabilidad de ocurrencia de los 15 escenarios más probables para el sistema en estudio, de la cual se puede obtener las siguientes conclusiones:

Teniendo en cuenta que en los 15 escenarios más probables, para el primer y último componente el resultado siempre es la configuración # 1, se puede afirmar que en el horizonte estimado la Central de abastos de Bucaramanga S.A. dejará

de ser una entidad de carácter público como lo ha sido desde su creación en 1989, y que la empresa tendrá un crecimiento financiero.

También se prevé que la tendencia global de producción limpia y mercados verdes se afiance, obligando de esta forma a que la producción agrícola del país se enfoque en el cumplimiento de estos requisitos mundiales de producción agrícola.

Otro aspecto de este escenario referencial está relacionado con la visión de negocios de los usuarios mayoristas de la empresa, se espera que, en general los comerciantes actúen de forma proactiva, es decir que se preparen para afrontar los cambios del entorno de la mejor forma, que busquen nuevos mercados y productos para ampliar su negocio.

Adicionalmente, según los expertos hay incertidumbre en cuanto al papel que las centrales de abastos desempeñaran en el desarrollo de la cadena agrícola, debido a que el resultado obtenido en los escenarios con la probabilidad de ocurrencia más alta no tiene una tendencia definida hacia una de las configuraciones.

En cuanto a la participación de las entidades gubernamentales en el desarrollo y crecimiento del sector, se desea y espera que sea activa, según las probabilidades obtenidas estas instituciones serán muy importantes en el desarrollo y crecimiento del sector. Por último se observa que otro componente donde no hay un comportamiento o tendencia marcada es en el relacionado con la balanza comercial de productos perecederos, causado por la incertidumbre ante la inminente firma del TLC con Estados Unidos que traerá la apertura de muchos mercados para nuestros campesinos y comerciantes, pero dejará algunos sectores de la economía agrícola desprotegidos ante la globalización.

8.2.2 Escenario deseado

La construcción del escenario deseado para la central de Abastos de Bucaramanga S.A., no es mas que una visión futura que representa una meta ideal para la empresa, por tanto, este puede ser un referente para la definición de la visión corporativa y debe estar relacionada con los otros componentes de la planeación prospectiva estratégica desarrollados. De acuerdo a lo anterior, en el desarrollo del presente proyecto se reformula la visión (mostrada en el capítulo 3 de la generalidades de la empresa).

En esta medida el escenario deseado para el sistema en estudio medido en las configuraciones deseadas para cada componente definido es el siguiente:

- Composición accionaria de la empresa: **Privada**
- Tendencia de la producción agrícola: **Mercados Verdes**
- Rol de las centrales de abastos en la cadena agrícola: **Actor relevante en el desarrollo de la cadena**
- Visión de negocios de los mayoristas de Centroabastos: **Proactiva**
- Balanza comercial de productos perecederos: **Mayor exportación de productos perecederos**
- Participación de entidades públicas y privadas en el desarrollo de proyectos agrícolas: **Activa**
- Situación financiera de la empresa: **Crecimiento**

El escenario deseado se puede interpretar de la siguiente forma:

- En el horizonte definido se espera que la empresa, aunque siga siendo de carácter mixto, tenga una composición accionaria privada y se desarrolle en el marco de la normatividad que rige a las empresas de este tipo, esto

quiere decir que no tenga que recurrir por ejemplo a demasiada tramitología para el desarrollo de sus operaciones o proyectos, esto en muchos casos ha desgastado algunos procesos y desmotivado a los miembros de los comités y funcionarios en general en la generación y desarrollo de programas o planes de mejoramiento. Otro aspecto tiene que ver con que las decisiones relacionadas con el direccionamiento de la empresa sean tomadas por los usuarios mayoristas, quienes tendrían mayor presencia en la junta directiva debido al mayor número de acciones en su poder.

- El escenario deseado por la empresa en términos de producción agrícola es la tendencia a producción limpia — o mercados verdes en la producción agrícola — que permita, además de elevar la calidad de los productos que se comercializan en la Central, cumplir con los requisitos que se plantean en el mercado mundial teniendo en cuenta la inminente firma de tratados de Libre Comercio que abrirían las puertas a nuevos mercados antes no explorados, pero que a su vez traerá competencia mundial con productos de calidad a precios competitivos.
- Por otra parte, se espera que las Centrales de Abasto del país y especialmente Centroabastos S.A. desempeñen un papel protagónico en la cadena agroalimentaria de la región y del país, esto se logrará integrando la cadena mediante la formulación, gestión, apoyo y desarrollo de proyectos para aumentar la productividad de los actores de la cadena.
- Si bien en 10 años se espera que Centroabastos S.A. sea un actor muy importante en el desarrollo del sector agrícola de la región, esta relevancia se podrá materializar mediante el trabajo en equipo con los usuarios mayoristas de la empresa, es por esto que la empresa le apunta a formar conjuntamente con los comerciantes una visión de negocios *proactiva*, es

decir empresarios preparados para los retos de la globalización, en búsqueda permanente de nuevas oportunidades de negocio, nuevos mercados y mejoras en los productos.

- De forma coherente con las configuraciones hasta el momento descritas, se desea que mediante el desarrollo de proyectos para el mejoramiento de los cultivos, empaque y manejo de los productos, sumado a la visión futurista de los comerciantes de la central, al apoyo de las entidades del gobierno y a los tratados de libre comercio aumente la exportación de productos perecederos en el país.
- Esta favorabilidad en la balanza comercial de los productos perecederos no sería posible sin la participación *activa* de las entidades gubernamentales en la formulación, financiación y ejecución de proyectos dirigidos a aumentar la productividad y competitividad del campo en el país.
- Por último, y de forma coherente con las demás configuraciones elegidas dentro del escenario deseado se espera que si todos los eventos anteriormente descritos tienen lugar en 10 años, la central tendrá no solo un crecimiento en el flujo de la comercialización, también tendrá un crecimiento financiero debido al aumento en los ingresos operativos de la empresa.

Si se comparan el escenario deseado con los escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia se obtienen solo dos diferencias a saber, respecto a la importancia de las centrales de abasto en el desarrollo de la cadena agrícola y a la favorabilidad de la balanza comercial en cuanto a productos perecederos se refiere. Por estas razones la empresa debe involucrarse rápidamente en la formulación y ejecución de proyectos dirigidos a fortalecer el campo, afianzando su posición dentro de la cadena.

9. PLAN DE ACCION PARA LA CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.

El plan de acción es la formación de grandes proyectos producto de los resultados del desarrollo de la metodología prospectiva, que contiene el despliegue específico de las tareas que se deben realizar para el desarrollo de los proyectos o ejes estratégicos que se definen. Cabe señalar que la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. adopta este plan de acción como plan de desarrollo de la entidad.

Para lograr el planteamiento de este plan de acción o plan de desarrollo, se utiliza el modelo de Mapas Estratégicos diseñado por Norton y Kaplan, el cual plantea que la estrategia de una empresa gira entorno a la interrelación de cinco perspectivas organizacionales, a saber: perspectiva de personas y conocimiento, procesos internos o ejes estratégicos, clientes, responsabilidad social y financiera. Del cuestionamiento acerca de los elementos que conforman cada perspectiva en el caso particular y de aquello que se debe hacer para lograr la mejora de las perspectivas en pro de su futuro deseado —determinado en el análisis morfológico del sistema— resultan las acciones que debe emprender la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. para alcanzar su visión futura.

El grupo de trabajo designado por la Universidad para el desarrollo del proyecto²⁶ parte, con base en el análisis situacional realizado, la misión y visión formulada, los factores clave obtenidos de la primera etapa del proceso prospectivo (Análisis estructural) y los retos estratégicos planteados en el juego de los actores, con la formulación de 10 ejes estratégicos a saber:

²⁶ Como se había mencionado en la justificación del proyecto este equipo lo integran: Adm. Luis Eduardo Bautista Solano, Ing. Nestor Raúl Ortiz Pimiento, Ing. Gerardo Gómez Otoy y Nidia Puentes Guevara estudiante de Ing. Industrial.

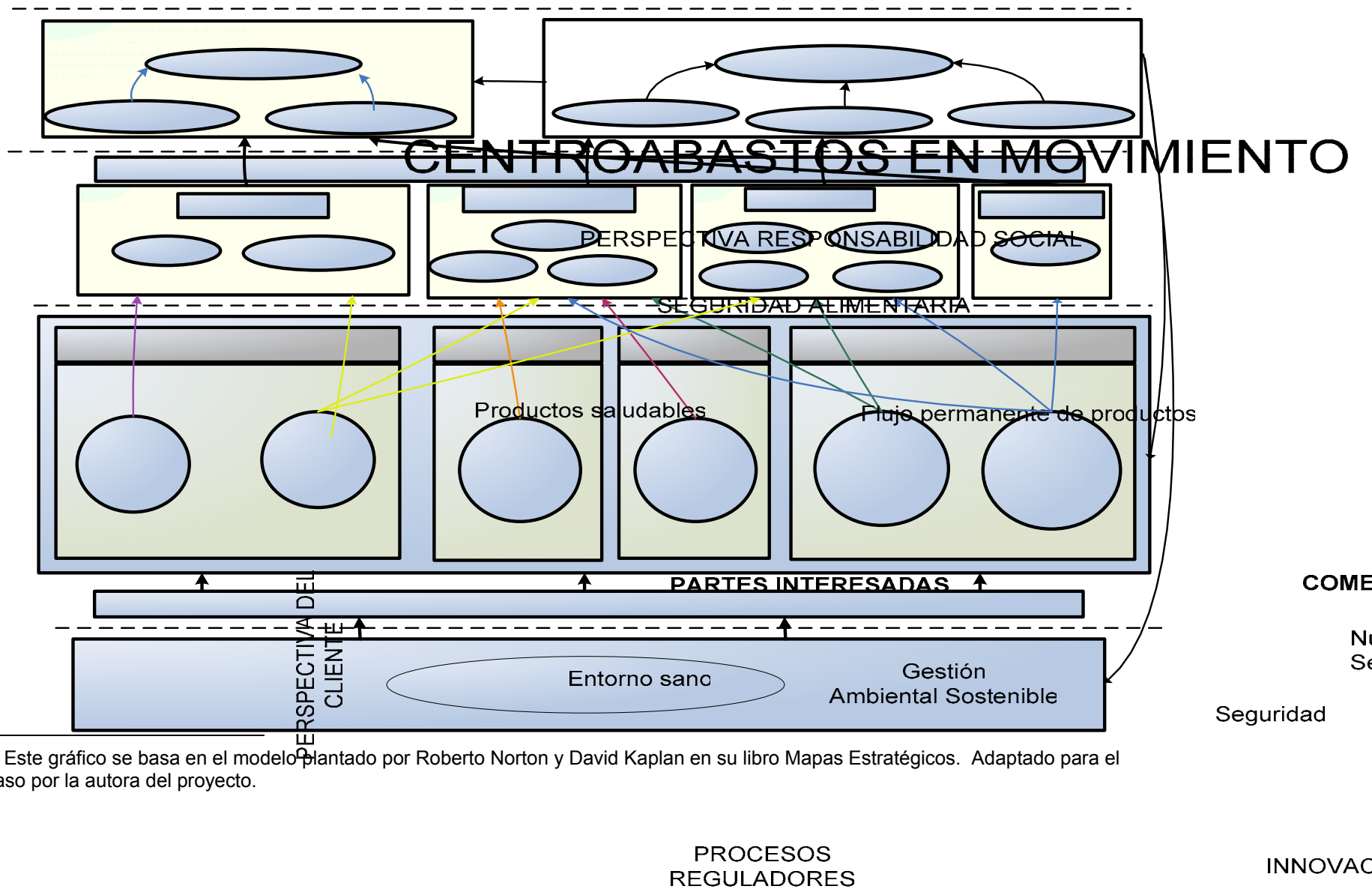
- ↗ Gestión de mercadeo
- ↗ Gestión política
- ↗ Gestión Ambiental
- ↗ Optimización de la infraestructura
- ↗ Integración de la cadena agrícola
- ↗ Sistemas de información
- ↗ Modernización tecnológica
- ↗ Gestión del talento humano
- ↗ Cultura organizacional
- ↗ Mejoramiento del entorno social

Sin embargo en la fase del diseño de las fichas del plan de acción se observa la pertinencia de disminuir este número de 10 proyectos mediante algunas fusiones de actividades que arrojaron como resultado la disminución a 7 ejes estratégicos, mediante la fusión de *sistemas de información y modernización tecnológica*, *gestión del talento humano y cultura organizacional* y por último *gestión de mercadeo y gestión política*.

Los ejes estratégicos definidos, después de las fusiones mencionadas, se encuentran diagramados en el mapa estratégico de la empresa, estos representan las diferentes líneas de acción que permitirán alcanzar los objetivos de la organización, seguridad alimentaria y rentabilidad.

De esta forma el mapa estratégico de la organización es el siguiente:

Gráfica 37. Mapa estratégico de Centroabastos S.A.²⁷



²⁷ Este gráfico se basa en el modelo planteado por Roberto Norton y David Kaplan en su libro Mapas Estratégicos. Adaptado para el caso por la autora del proyecto.

La lectura del mapa debe hacerse de abajo hacia arriba y en términos generales se puede interpretar de la siguiente forma:

La perspectiva de personas y conocimiento representa el soporte de la estrategia, es decir son elementos de apoyo sin los cuales los procesos internos no funcionan adecuadamente, estos elementos son el capital organizacional, capital humano y capital de información.

Los procesos internos críticos para el cumplimiento de los objetivos y metas corporativas son 6 (en la grafica se esquematizan como círculos), **gestión ambiental, mejoramiento del entorno social, modernización tecnológica, gestión de mercadeo, optimización de la infraestructura y la integración de cadena.**

La perspectiva del cliente comprende los segmentos de clientes estratégicos a los que la empresa pretende satisfacer con la propuesta de valor para cada uno de estos grupos, en resumen la propuesta general que se pretende desarrollar en la Central es la ATRACTIVIDAD de la empresa para estos sectores de clientes.

Por ultimo a través de los elementos de apoyo y los procesos internos se busca dar cumplimiento a la propuesta de valor, esto irremediamente traerá como consecuencia la seguridad alimentaria (perspectiva de responsabilidad social) y rentabilidad (perspectiva financiera). A continuación se presentan los 7 ejes estratégicos con sus respectivas actividades.

Tabla 36. Ejes estratégicos con sus actividades

EJE ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES
GESTIÓN DE MERCADEO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar una investigación de mercados ▪ Desarrollo de un sistema de información de mercadeo S.I.M. ▪ Diseño del plan de mercadeo ▪ Gestión para la conformación de una comercializadora

EJE ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES
	internacional C.I. por parte de los comerciantes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de relaciones públicas
OPTIMIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización del tránsito interno ▪ Adecuación y expansión de la infraestructura ▪ Programa de mantenimiento a las instalaciones
MEJORAMIENTO DEL ENTORNO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caracterización de la problemática social e identificación de prioridades ▪ Establecimiento de políticas de apoyo a la comunidad ▪ Programa de intervención a la comunidad
INTEGRACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios para el desarrollo de los participantes de la cadena agroalimentaria ▪ Canalizar proyectos de apoyo a la cadena agroalimentaria promovidos por entes gubernamentales y ONG'S
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de selección e inducción del personal ▪ Gestión por competencias ▪ Evaluación de desempeño ▪ Evaluación del clima organizacional ▪ Crear una cultura adecuada para el cambio estratégico de la organización ▪ Propuesta de la estructura organizacional adecuada para dar soporte al plan de desarrollo ▪ Implementación de un sistema de gestión de calidad S.G.C.
MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección de herramientas tecnológicas apropiadas ▪ Definición de indicadores de desempeño operativo ▪ Integración de los sistemas de información ▪ Administración del sistema de información
GESTIÓN AMBIENTAL	Estas actividades fueron propuestas en las fichas del Sistema de Gestión Ambiental S.G.A. del componente ambiental contratado por la Central en el convenio, pero del cual el autor este documento no hace parte.

Cada una de estas actividades es presentada en una ficha individual que contiene el objetivo, la situación a resolver, responsable, meta, fecha de iniciación, fecha de terminación, tareas a desarrollar, presupuesto, indicadores, requisitos y necesidades de recursos humanos.

En resumen el proceso desarrollado para la obtención del plan de acción de la empresa fue el siguiente, el primer paso fue el análisis situacional, el cual permitió conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa,

paso seguido se procedió a definir la declaración duradera de los objetivos que distinguen a la organización de las demás (misión), una vez se termino esta etapa se inicio el proceso prospectivo, con la identificación de los factores clave del sistema, estos sirvieron de base para la formulación de los ejes estratégicos del plan de desarrollo propuesto, la segunda etapa de la prospectiva, el juego de los actores, proporcionó información importante para el diligenciamiento de las fichas del plan de acción que se presenta a continuación, por último la construcción de los escenarios, anteriormente presentados, presentan una imagen deseada en un futuro y que proyecta la empresa en el futuro, siendo estos escenarios, coherentes con la visión y con las actividades planteadas en el plan de acción, culminando de esta forma el proceso que entrega como resultado final una serie de estrategias para lograr la visión planteada.

9.1 FICHAS DEL PLAN DE ACCIÓN

En total en el desarrollo del Contrato Interadministrativo 002 de 2005, teniendo en cuenta el componente estratégico y el ambiental del contrato se proponen 35 fichas, de las cuales 11 hacen parte del plan de manejo ambiental (P.M.A.). Sin embargo, dado que el alcance del presente proyecto no incluye el componente ambiental contratado por la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. estas 11 fichas no se contemplan en el presente documento.

A continuación se presentan las 24 fichas del componente estratégico del contrato, correspondientes a los primeros 6 ejes estratégicos de la tabla anterior. Además de las fichas también se encuentra la tabla de responsabilidades, la cual resume los responsables de la ejecución de cada una de las tareas propuestas en las fichas, de igual forma se encuentra el cronograma del plan de desarrollo, por último se encuentra el presupuesto total calculado para el plan de desarrollo propuesto.

9.1.1 Fichas del eje estratégico Gestión de Mercadeo

	CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.		
FICHA PLAN DE ACCIÓN			

FICHA No.:	1	FECHA:	31 Enero - 2006
-------------------	----------	---------------	-----------------

EJE ESTRATÉGICO:	GESTIÓN DE MERCADEO
-------------------------	---------------------

OBJETIVO:	Incrementar los ingresos
------------------	--------------------------

SITUACIÓN A RESOLVER	
Actualmente la empresa no cuenta con mecanismos que le permitan conocer formalmente las variables del entorno de mercadeo, el grado de satisfacción de sus clientes directos e identificar oportunidades de desarrollos de nuevos mercados, esto conlleva a que no se ha logrado establecer metas comerciales ambiciosas ni estrategias de mercadeo agresivas.	

ACTIVIDAD:	REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
-------------------	---

RESPONSABLE:	Gerente Comercial y Operativo
---------------------	--------------------------------------

META:	1 Caracterizar el entorno del mercado en que opera la empresa 2 Identificar las tendencias y oportunidades del mercado
--------------	---

FECHA DE INICIACIÓN:	1 Julio - 2006	FECHA DE FINALIZACIÓN:	1 Septiembre - 2006
-----------------------------	----------------	-------------------------------	---------------------

TAREAS		
#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
1	Definir el problema de investigación (Comportamiento de los segmentos de mercado de los comerciantes, tendencias de consumo, producción y comercialización e impacto de las grandes superficies)	
2	Diseñar la investigación de mercados (tipo de investigación, tamaño muestral, encuesta, etc.)	
3	Realizar el trabajo de campo	
4	Analizar los datos obtenidos y plantear recomendaciones	
TOTAL PRESUPUESTADO		\$10,000,000

INDICADORES	
#	DESCRIPCIÓN
1	# de nuevos segmentos de mercados por cubrir
2	# de nuevos servicios identificados

REQUISITOS	
1	Identificar las necesidades de información y los objetivos de la investigación
2	Determinar alcances y cobertura de la investigación
3	Seleccionar firma especializada en investigación de mercados

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS	
	Ninguna



CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.



FICHA PLAN DE ACCIÓN

FICHA No.:	2	FECHA:	31 Enero - 2006
-------------------	----------	---------------	-----------------

EJE ESTRATÉGICO:	GESTIÓN DE MERCADEO
-------------------------	---------------------

OBJETIVO:	Incrementar los ingresos
------------------	--------------------------

SITUACIÓN A RESOLVER

Actualmente la empresa no cuenta con mecanismos que le permitan conocer formalmente las variables del entorno de mercadeo, el grado de satisfacción de sus clientes directos e identificar oportunidades de desarrollos de nuevos mercados, esto conlleva a que no se ha logrado establecer metas comerciales ambiciosas ni estrategias de mercadeo agresivas.

ACTIVIDAD:	DESARROLLO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADEO (SIM)
-------------------	--

RESPONSABLE:	Gerente Comercial y Operativo
---------------------	--------------------------------------

META:	Disponer de información precisa y real para la toma de decisiones de mercadeo
--------------	---

FECHA DE INICIACIÓN:	1 Septiembre - 2006	FECHA DE FINALIZACIÓN:	1 Noviembre - 2007
-----------------------------	---------------------	-------------------------------	--------------------

TAREAS

#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
1	Definir las necesidades de información para la operación comercial eficaz de la central	\$0
2	Diseñar y establecer los mecanismos de recolección de datos internos y externos	\$0
3	Crear Base de Datos (comerciantes, productos, volúmenes, zonas de cosecha, precios, etc.) de Mercadeo (BDM)	\$0
4	Integrar el sistema de mercadeo al sistema de información general de la empresa	\$0
5	Publicación continua de la información relacionada con la comercialización (precios, productos en cosecha, zonas en cosecha, etc)	\$0
TOTAL PRESUPUESTADO		\$0

INDICADORES

#	DESCRIPCIÓN
1	Bases de datos estructuradas y actualizadas permanentemente

REQUISITOS

1	Resultados de la investigación de mercados
---	--

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

	Ninguna
--	---------

**CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.****FICHA PLAN DE ACCIÓN**

FICHA No.:	3	FECHA:	31 Enero - 2006
-------------------	----------	---------------	-----------------

EJE ESTRATÉGICO:	GESTIÓN DE MERCADEO
-------------------------	---------------------

OBJETIVO:	Incrementar los ingresos
------------------	--------------------------

SITUACIÓN A RESOLVER	
Actualmente la empresa no cuenta con mecanismos que le permitan conocer formalmente las variables del entorno de mercadeo, el grado de satisfacción de sus clientes directos e identificar oportunidades de desarrollos de nuevos mercados, esto conlleva a que no se ha logrado establecer metas comerciales ambiciosas ni estrategias de mercadeo agresivas.	

ACTIVIDAD:	DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO	*
-------------------	------------------------------------	---

RESPONSABLE:	Gerente Comercial y Operativo
---------------------	--------------------------------------

META:	Aumentar los ingresos de la empresa
--------------	-------------------------------------

FECHA DE INICIACIÓN:	1 Mayo - 2006	FECHA DE FINALIZACIÓN:	1 Junio - 2006
-----------------------------	---------------	-------------------------------	----------------

TAREAS		
#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
1	Formular los problemas y oportunidades a partir de los resultados de la Investigación de Mercado	
2	Plantear los objetivos y metas de mercadeo	
3	Diseñar y priorizar las estrategias de mercados	
4	Desarrollo de convenios de proveeduría y el montaje de la cadena de suministros (logística) a las grandes superficies, restaurantes, instituciones, hoteles e industrias de alimentos.	
5	Realizar un estudio de viabilidad para la construcción de centros de acopio en ciudades de la Costa Atlántica	
6	Establecer programas promocionales para la fidelización del mercado objetivo (Tenderos, supermercados y mercado institucional).	
7	Desarrollo y registro de marcas propias por categorías	
8	Desarrollo de nuevos servicios (selección y clasificación, empaques, trámites de exportación e importación, información de precios, laboratorios para pruebas de inocuidad, etc.)	
9	Preparar un Plan de medios para reforzar el posicionamiento de la marca CAB y fomentar el consumo de los productos comercializados en la empresa	
10	Fortalecer la estructura comercial	
TOTAL PRESUPUESTADO		\$140,000,000

**

INDICADORES	
#	DESCRIPCIÓN
1	(Total ingresos 2006 / Total ingresos 2005) - 1
2	# de convenios interinstitucionales firmados / año
3	Evaluación de la favorabilidad de la imagen de la institución a través de sondeos de opinión

REQUISITOS	
1	Resultados de la investigación de mercados
2	Información estadística de los indicadores comerciales de la empresa de los últimos 5 años

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS	
	Ninguna

* El plan de mercadeo se debe realizar anualmente

** este valor corresponde al 4% del total de los ingresos operacionales proyectados para el 2006



FICHA PLAN DE ACCIÓN

FICHA No.:	4	FECHA:	31 Enero - 2006
-------------------	----------	---------------	-----------------

EJE ESTRATÉGICO:	GESTIÓN DE MERCADEO
-------------------------	---------------------

OBJETIVO:	Consolidar la imagen institucional de la empresa
------------------	--

SITUACIÓN A RESOLVER	
Actualmente la empresa no cuenta con mecanismos que le permitan conocer formalmente las variables del entorno de mercadeo, el grado de satisfacción de sus clientes directos e identificar oportunidades de desarrollos de nuevos mercados, esto conlleva a que no se ha logrado establecer metas comerciales ambiciosas ni estrategias de mercadeo agresivas.	

ACTIVIDAD:	MONTAJE DE UNA PLATAFORMA EXPORTADORA
-------------------	--

RESPONSABLE:	Gerente Comercial y Operativo
---------------------	--------------------------------------

META:	Aumentar los ingresos de la empresa
--------------	-------------------------------------

FECHA DE INICIACIÓN:	1 Febrero - 2007	FECHA DE FINALIZACIÓN:	1 Julio - 2007
-----------------------------	------------------	-------------------------------	----------------

TAREAS		
#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
1	Conocimiento de la normatividad relacionada con la creación de este tipo de empresas	\$0
2	Análisis del potencial exportador de la Central de Abastos	\$0
3	Análisis de inteligencia de mercados (países potenciales)	\$0
4	Desarrollo de servicios de logística en negocios internacionales	\$0
5	Asesorías y acompañamiento en negocios internacionales (elaboración de planes exportadores, consecución de licencias, registros y permisos de la autoridad competente, etc.)	\$0
TOTAL PRESUPUESTADO		\$0

INDICADORES	
#	DESCRIPCIÓN
1	Plataforma exportadora en operación

REQUISITOS	
1	Conformación de asociación de comercio exterior

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS	
1	Experto en comercio exterior

**FICHA PLAN DE ACCIÓN**

FICHA No.:	5	FECHA:	31 Enero - 2006
-------------------	----------	---------------	-----------------

EJE ESTRATÉGICO:	GESTIÓN DE MERCADEO
-------------------------	---------------------

OBJETIVO:	1 Consolidar la imagen institucional de la empresa 2 Incrementar los ingresos.
------------------	---

SITUACIÓN A RESOLVER

Este proceso clave se sustenta en dos situaciones, la primera esta relacionada con la falta de controles que garanticen el cumplimiento de las leyes que impiden el comercio mayorista de productos agrícolas en la ciudad, y las que controlan la calidad de los productos que llegan a la Central, la segunda es la necesidad de apoyo de las entidades gubernamentales y privadas para lograr la integración de la cadena agroalimentaria.

ACTIVIDAD:	PROGRAMA DE RELACIONES PÚBLICAS.
-------------------	---

RESPONSABLE:	Gerente General
---------------------	------------------------

META:	1 Disminuir el impacto de las afectaciones de las entidades gubernamentales y privadas a la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. 2 Fortalecer los vínculos con los diferentes públicos
--------------	---

FECHA DE INICIACIÓN:	1 Febrero - 2006	FECHA DE FINALIZACIÓN:	31 Diciembre - 2012
-----------------------------	------------------	-------------------------------	---------------------

TAREAS

#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
1	Identificar y priorizar las afectaciones y oportunidades del Tratado de Libre Comercio en las operaciones de la Central	
2	Identificar y priorizar las afectaciones y oportunidades de entidades gubernamentales y privadas	
3	Establecer acciones correctivas contra las afectaciones	
4	Crear un sistema de seguimiento al cumplimiento de la normatividad	
5	Promover comités interinstitucionales	
6	Identificar y clasificar los públicos de interés de la Central	
7	Establecer una Plan de Comunicación para los diferentes públicos conforme a las	
8	Implementar un programa de eventos empresariales acerca del trabajo de los comerciantes	
9	Establecer el cronograma anual como patrocinador en eventos de interés	
TOTAL PRESUPUESTADO		\$20,000,000

INDICADORES

#	DESCRIPCIÓN
1	Comité interinstitucional funcionando
2	# de participaciones en eventos de interés
3	Cumplimiento del cronograma de eventos



REQUISITOS

1	Conocimiento del marco jurídico del funcionamiento de la empresa
2	Conformación de comité interno de Relaciones Públicas

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

	Ninguno
--	---------

9.1.2 Fichas del eje estratégico Optimización de Infraestructura

	CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.	
FICHA PLAN DE ACCIÓN		

FICHA No.:	6	FECHA:	31 Enero - 2005
-------------------	---	---------------	-----------------

EJE ESTRATÉGICO:	OPTIMIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURA
-------------------------	---------------------------------

OBJETIVO:	Mejorar las condiciones físicas de operación de las instalaciones para la comercialización de productos agropecuarios, agroindustriales, bienes y servicios.
------------------	--

SITUACIÓN A RESOLVER	
Teniendo en cuenta la falta de orden que se presenta en las instalaciones de la empresa durante la comercialización, debido a la falta de organización del tráfico vehicular interno y al incumplimiento de las normas establecidas en el manual de funcionamiento y operación, es por esto que la administración de la empresa debe implementar acciones encaminadas a su mejoramiento y a la organización de la infraestructura, así como de planificar la expansión de esta, dada la disponibilidad de terrenos y la demanda de nuevos espacios para la comercialización de productos agropecuarios, agroindustriales, bienes y servicios.	

ACTIVIDAD:	ORGANIZACIÓN DEL TRANSITO INTERNO	*
-------------------	-----------------------------------	---

RESPONSABLE:	Profesional de proyectos y mantenimiento
---------------------	--

META:	Disminuir la congestión vehicular en las horas de comercialización
--------------	--

FECHA DE INICIACIÓN:	1 Julio - 2006	FECHA DE FINALIZACIÓN:	31 Diciembre - 2006
-----------------------------	----------------	-------------------------------	---------------------

TAREAS		
#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
1	Adecuar un terreno para los camiones que no realizan actividades de carga y descarga	\$10,000,000
2	Establecer una zona de parqueo para taxis y vehículos de transporte informal que se encuentran al interior de la empresa	\$8,000,000
3	Diseñar, socializar e implementar un manual de convivencia para las personas vinculadas a la empresa (áreas administrativa y comercial, mayoristas, braceros, y demás participantes en la comercialización)	\$0
4	Implementar un código de normas y sanciones relacionadas con el tránsito interno en las instalaciones de la empresa	\$0
TOTAL PRESUPUESTADO		\$18,000,000

INDICADORES	
#	
1	Tiempo promedio de permanencia de los vehículos de carga en la empresa
2	# de accidentes presentados / mes

REQUISITOS	
1	Aprobación por la junta directiva
2	Licencias para adecuación de los terrenos
3	Estudio y diseño de las áreas de parqueo
4	adquisición de 4 Equipos de radio-comunicación

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS	
1	Supervisor de control vehicular

188

* El desarrollo de esta actividad debe estar complementado con el diagnóstico vehicular y de señalización vial realizado en el 2005

** Esta actividad demanda la contratación de un supervisor

	CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.	
FICHA PLAN DE ACCIÓN		

FICHA No.:	7	FECHA:	31 Enero - 2005
EJE ESTRATÉGICO:	OPTIMIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURA		
OBJETIVO:	Mejorar las condiciones físicas de operación para la comercialización de productos agropecuarios, agroindustriales, bienes y servicios.		
SITUACIÓN A RESOLVER			
Teniendo en cuenta la falta de orden que se presenta en las instalaciones de la empresa durante la comercialización, debido a la falta de organización del tráfico vehicular interno y al incumplimiento de las normas establecidas en el manual de funcionamiento y operación, es por esto que la administración de la empresa debe implementar acciones encaminadas a su mejoramiento y a la organización de la infraestructura, así como de planificar la expansión de esta, dada la disponibilidad de terrenos y la demanda de nuevos espacios para la comercialización de productos agropecuarios, agroindustriales, bienes y servicios.			
ACTIVIDAD:	ADECUACIÓN Y EXPANSIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA *		
RESPONSABLE:	Profesional de proyectos y mantenimiento		
META:	Incrementar los ingresos de la empresa		
FECHA DE INICIACIÓN:	1 Julio - 2006	FECHA DE FINALIZACIÓN:	31 Diciembre - 2012

TAREAS			
#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO	
1	Realizar estudio de ubicación geográfica adecuada de la empresa para afrontar los retos futuros	\$5,000,000	
2	Adecuación de la zona de ahuyama y mazorca	\$42,035,536	
3	Remodelación de la bodega 7	\$153,700,000	
4	Construcción de bodega de productos en cosecha y vía perimetral	\$1,791,205,840	
5	Construcción de estructura de entrega de aguas residuales del río de oro	\$20,000,000	
6	Reconstrucción del muro de cerramiento costado occidental	\$169,600,000	
7	Construcción de la calle 2 tramo entre la bodega No 6 y No 4	\$667,985,500	
8	Construcción de bodegas para la comercialización de productos no perecederos en el costado norte de la empresa detrás de la estación de servicios	\$0	**
9	Adecuación de la bodega 3 para la comercialización de productos perecederos	\$0	***
10	Reubicación y remodelación de la zona de pescado (patio, oficina, baños, cuarto fríos, cubierta y vías perimetrales)	\$2,476,116,000	
11	Prolongación de la bodega 7	\$264,826,890	
12	Construcción parque natural	\$300,000,000	****
13	Realizar estudio de viabilidad del desarrollo de la red de frío	\$5,000,000	
TOTAL PRESUPUESTADO		\$5,895,469,766	

INDICADORES	
#	DESCRIPCIÓN
1	Ingresos periodo actual / Ingresos periodo anterior
2	\$ total ejecutado / \$ presupuestado para cada una de las tareas
3	Duración total de la obra / duración presupuestada para cada una de las tareas

REQUISITOS		
1	Permisos de construcción	
2	Aprobación de la junta directiva	
3	Diseños, especificaciones técnicas y pago de expensas a la curaduría	
4	Cumplimiento de la resolución 173 de la CDMB	*****
5	Contratación de la entidad constructora	
6	Contratación de la interventoría de la construcción (en caso de ser necesario)	

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS	
1	Supervisor general de obras

* Los valores presupuestados para las tareas fueron concertados con el profesional de proyectos

** La empresa debe realizar un estudio para determinar si la empresa debe construir las bodegas para su posterior arriendo o vender los terrenos a los comerciantes interesados

*** Los gastos de estas adecuaciones deberán ser realizados por los comerciantes

**** Ver ficha 3 del PMA (desarrollo paisajístico)

***** Ver ficha 2.4 del PMA (manejo durante la construcción)



CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.



FICHA PLAN DE ACCIÓN

FICHA No.:	8	FECHA:	31 de enero - 2006
-------------------	----------	---------------	--------------------

EJE ESTRATÉGICO:	OPTIMIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURA
-------------------------	---------------------------------

OBJETIVO:	Mejorar las condiciones físicas de operación para la comercialización de productos agropecuarios, agroindustriales, bienes y servicios.
------------------	---

SITUACIÓN A RESOLVER	
Teniendo en cuenta la falta de orden que se presenta en las instalaciones de la empresa durante la comercialización, debido a la falta de organización del tráfico vehicular interno y al incumplimiento de las normas establecidas en el manual de funcionamiento y operación, es por esto que la administración de la empresa debe implementar acciones encaminadas a su mejoramiento y a la organización de la infraestructura, así como de planificar la expansión de esta, dada la disponibilidad de terrenos y la demanda de nuevos espacios para la comercialización de productos agropecuarios, agroindustriales, bienes y servicios.	

ACTIVIDAD:	PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES *
-------------------	--

RESPONSABLE:	Profesional de proyectos y mantenimiento
---------------------	--

META:	Disminuir los gastos no planificados en el mantenimiento de las instalaciones de la empresa
--------------	---

FECHA DE INICIACIÓN:	1 Febrero - 2006	FECHA DE FINALIZACIÓN:	31 Diciembre - 2012
-----------------------------	------------------	-------------------------------	---------------------

TAREAS		
#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
1	Evaluar el Plan de Mantenimiento actual	\$0
2	Actualizar el Plan de Mantenimiento anual	\$0
3	Diseñar indicadores de seguimiento al plan	\$0
4	Implementar el plan de mantenimiento anual	\$300.000.000
TOTAL PRESUPUESTADO		\$300.000.000 **

INDICADORES	
#	DESCRIPCIÓN
1	Cumplimiento de las normas ambientales
2	(Gastos de mantenimiento periodo actual / gastos de mantenimiento periodo anterior) - 1
3	Tareas de mantenimiento realizadas / tareas de mantenimiento presupuestadas
4	Cumplimiento del cronograma del plan de mantenimiento

REQUISITOS	
1	Plan de mantenimiento
2	Adquisición de 2 equipos de radio-comunicación

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS	
	Ninguna

* Ver ficha 2.3 del P.M.A (mantenimiento de las instalaciones)

** Este valor corresponde al valor presupuestado solo para el año 2006, para los años siguientes el valor se debe calcular basandose en las actividades que se requieran para cada uno de los años contemplados en el plan de desarrollo

9.1.3 Fichas del eje estratégico Mejoramiento del Entorno Social

	CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.
FICHA PLAN DE ACCIÓN	

FICHA No.:	9	FECHA:	31 Enero - 2006
-------------------	----------	---------------	-----------------

EJE ESTRATÉGICO:	MEJORAMIENTO DEL ENTORNO SOCIAL
-------------------------	---------------------------------

OBJETIVO:	Propender por la solución de la problemática social de la población que opera en la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.
------------------	--

SITUACIÓN A RESOLVER	
La empresa es consciente de la vulnerabilidad de los barrios informales ubicados en las proximidades de la empresa, problemática que afecta negativamente su operación, es por esto que se proyecta la realización de acciones dirigidas a mejorar la situación desfavorable de las personas que operan en sus instalaciones y que viven en los barrios vecinos a la misma.	

ACTIVIDAD:	CARACTERIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA SOCIAL E IDENTIFICACIÓN DE PRIORIDADES
-------------------	--

RESPONSABLE:	Gerente comercial y operativo
---------------------	--------------------------------------

META:	Necesidades sociales y problemas críticos del entorno identificados
--------------	---

FECHA DE INICIACIÓN:	1 de Marzo - 2006	FECHA DE FINALIZACIÓN:	1 de Abril - 2006
-----------------------------	-------------------	-------------------------------	-------------------

TAREAS		
#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
1	Realizar un censo de coteros, braceros y demás personas que operan en la CAB	
2	Realizar un estudio acerca de las necesidades, problemas y expectativas de la población que se encuentran al interior de la Central	
3	Identificar necesidades y problemas críticos	
TOTAL PRESUPUESTADO		3,000,000

INDICADORES	
#	DESCRIPCIÓN
1	Estudio terminado con la caracterización de la problemática social definida

REQUISITOS	
1	Contratar el equipo de personas para la realización del estudio (estudiantes de último semestre)
2	Base de datos de coteros y braceros registrados en la empresa

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS	
	Ninguna

**CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.****FICHA PLAN DE ACCIÓN**

FICHA No.:	10	FECHA:	31 Enero - 2006
-------------------	-----------	---------------	-----------------

EJE ESTRATÉGICO:	MEJORAMIENTO DEL ENTORNO SOCIAL
-------------------------	---------------------------------

OBJETIVO:	Propender por la solución de la problemática social de la población que opera en la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.
------------------	--

SITUACIÓN A RESOLVER

La empresa es consciente de la vulnerabilidad de los barrios informales ubicados en las proximidades de la empresa, problemática que afecta negativamente su operación, es por esto que se proyecta la realización de acciones dirigidas a mejorar la situación desfavorable de las personas que operan en sus instalaciones y que viven en los barrios vecinos a la misma.

ACTIVIDAD:	ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS DE APOYO A LA COMUNIDAD
-------------------	---

RESPONSABLE:	Gerente general
---------------------	------------------------

META:	Definir políticas que determinen el rol de la CAB frente a su entorno social
--------------	--

FECHA DE INICIACIÓN:	1 Abril - 2006	FECHA DE FINALIZACIÓN:	1 Mayo - 2006
-----------------------------	----------------	-------------------------------	---------------

TAREAS

#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
1	Determinar los impedimentos legales y normatividad interna relacionada con la intervención de la empresa en la solución de la problemática social del entorno	\$0
2	Confrontar los resultados del estudio con la disposición de la empresa en el tema social	\$0
3	Formular las directrices para orientar las acciones de la Central sobre la comunidad e incorporarlas en el plan de acción	\$0
TOTAL PRESUPUESTADO		\$0

INDICADORES

#	DESCRIPCIÓN
1	Política de apoyo a la comunidad formulada

REQUISITOS

1	Identificación de necesidades sociales y problemas críticos del entorno

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

	Ninguna
--	---------

**CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.****FICHA PLAN DE ACCIÓN**

FICHA No.:	11	FECHA:	31 Enero - 2006
-------------------	-----------	---------------	-----------------

EJE ESTRATÉGICO:	MEJORAMIENTO DEL ENTORNO SOCIAL
-------------------------	---------------------------------

OBJETIVO:	Propender por la solución de la problemática social de la población que opera en la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.
------------------	--

SITUACIÓN A RESOLVER	
La empresa es consciente de la vulnerabilidad de los barrios informales ubicados en las proximidades de la empresa, problemática que afecta negativamente su operación, es por esto que se proyecta la realización de acciones dirigidas a mejorar la situación desfavorable de las personas que operan en sus instalaciones y que viven en los barrios vecinos a la misma.	

ACTIVIDAD:	PROGRAMA DE INTERVENCIÓN EN LA COMUNIDAD
-------------------	---

RESPONSABLE:	Gerente Comercial y operativo
---------------------	--------------------------------------

META:	Disminuir la delincuencia al interior de la Central
--------------	---

FECHA DE INICIACIÓN:	1 Mayo - 2006	FECHA DE FINALIZACIÓN:	1 Febrero - 2012
-----------------------------	---------------	-------------------------------	------------------

TAREAS		
#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
1	Definir e implementar actividades de intervención conforme a los resultados del estudio	\$3,000,000
2	Crear una agremiación de coteros y braceros en una cooperativa por medio de la cual se les proporcione capacitación, uniformes, salud entre otros beneficios	\$200,000
3	Capacitación a madres cabeza de familia, coteros, braceros, vendedores ambulantes y tinteros en otras artes y organización comunitaria	\$2,000,000 *
4	Gestión para la creación de una guardería para los hijos de las personas que laboran en la empresa con la asesoría del ICBF	\$0
5	Diseñar un cronograma de jornadas de salud, higiene y recreación para los niños que permanecen en las instalaciones	\$0
6	Promover microempresas para transformar los desechos de producto que han sido desechados por los comerciantes por no poseer óptima calidad	\$1,000,000
7	Diseñar indicadores de impacto del programa	\$0
8	Creación de la estructura operativa para el cumplimiento del programa de intervención	\$0
TOTAL PRESUPUESTADO		\$6,200,000

INDICADORES	
#	DESCRIPCIÓN
1	No. De delitos cometidos y reportados a la autoridad competente
2	# de jornadas de capacitación, recreación, higiene realizadas / año
3	# de coteros y braceros agremiados en la cooperativa / # de coteros y braceros total

REQUISITOS	
1	Políticas de apoyo a la comunidad
2	Identificación de las necesidades y problemas críticos
3	Base datos de las personas objetivo

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS	
1	Trabajador social

* Este valor corresponde a gastos de papelería, transporte y logística de las actividades que se realicen, los demás recursos requeridos se deben gestionar a través de instituciones externas

9.1.4 Fichas del eje estratégico Integración Cadena Agroalimentaria

	CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.		
FICHA PLAN DE ACCIÓN			

FICHA No.:	12	FECHA:	31 Enero - 2006
-------------------	----	---------------	-----------------

EJE ESTRATÉGICO:	INTEGRACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA
-------------------------	--

OBJETIVO:	Propender por el abastecimiento de productos agrícolas a la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. en las condiciones de calidad y cantidad requeridas para su consumo y a precios justos.
------------------	--

SITUACIÓN A RESOLVER	
La central, en el marco del objeto social, debe propender por la seguridad alimentaria de la región, es por esto que debe emprender acciones o formar parte de proyectos interinstitucionales que se orienten a la integración y desarrollo de los diferentes actores de la cadena agroalimentaria, garantizando de esta forma, el flujo y la calidad de los productos agrícolas hacia la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. para su posterior comercialización.	

ACTIVIDAD:	SERVICIOS PARA EL DESARROLLO DE LOS PARTICIPANTES DE LA CADENA AGROALIMENTARIA
-------------------	---

RESPONSABLE:	Gerente Comercial y Operativo
---------------------	--------------------------------------

META:	Implementación de nuevos servicios que garanticen el pleno abastecimiento de productos agroalimentarios en las condiciones exigidas por la autoridades competentes
--------------	--

FECHA DE INICIACIÓN:	1 Febrero - 2006	FECHA DE FINALIZACIÓN:	31 Diciembre - 2012
-----------------------------	------------------	-------------------------------	---------------------

TAREAS		
#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
1	Desarrollar convenios para el establecimiento de un programa de capacitación y asesorías para comerciantes en temas como mercadeo, comercio exterior, manejo de empaques, manejo de residuos sólidos, prácticas comerciales y legislación	\$2,000,000
2	Desarrollar convenios para el establecimiento de un plan de capacitación y asesorías para productores en técnicas de cultivo, riego, producción agrícola limpia, manejo poscosecha, cuidado del medio ambiente.	\$2,000,000
3	Programas promocionales para la fidelización de los mercados objetivos y desarrollo de convenios de proveeduría con grandes superficies, tenderos, supermercados y mercado institucional.	\$0
4	Gestionar y fortalecer asociaciones de productores	\$0
5	Fomentar y apoyar alianzas estratégicas entre asociaciones de productores y comerciantes	\$0
6	Desarrollo de nuevos servicios (selección y clasificación, empaques, trámites de exportación e importación, información de precios, laboratorios para pruebas de inocuidad de alimentos, etc.)	\$0
TOTAL PRESUPUESTADO		\$4,000,000

INDICADORES	
#	DESCRIPCIÓN
1	% de productos sujetos a la normatividad vigente
2	# de capacitaciones y asesorías realizadas con los comerciantes
3	# de capacitaciones y asesorías realizadas con los productores
4	# de servicios implementados
5	# de alianzas en funcionamiento

REQUISITOS	
1	Listado de entidades cooperantes objeto de convenios interinstitucionales
2	Desplazamiento a las zonas de producción
3	Estudios preliminares para la implementación de nuevos servicios
4	Definición de criterios de selección de los participantes en las capacitaciones y asesorías

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS	
	Ninguna

* Este valor corresponde a gastos de papelería, transporte y logística de las actividades que se realicen

** Ver ficha 6.1 del PMA manejo de productos en el origen (Gestión proactiva)

*** El presupuesto de esta tarea esta contemplado en la ficha # 3



FICHA PLAN DE ACCIÓN

FICHA No.:	13	FECHA:	31 Enero - 2006
-------------------	-----------	---------------	-----------------

EJE ESTRATÉGICO:	INTEGRACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA
-------------------------	--

OBJETIVO:	Propender por el abastecimiento de productos agrícolas a la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. en las condiciones de calidad y cantidad requeridas para su consumo y a precios justos.
------------------	--

SITUACIÓN A RESOLVER

La central, en el marco del objeto social, debe propender por la seguridad alimentaria de la región, es por esto que debe emprender acciones o formar parte de proyectos interinstitucionales que se orienten a la integración y desarrollo de los diferentes actores de la cadena agroalimentaria, garantizando de esta forma, el flujo y la calidad de los productos agrícolas hacia la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. para su posterior comercialización.

ACTIVIDAD:	CANALIZAR PROYECTOS DE APOYO A LA CADENA AGROALIMENTARIA PROMOVIDOS POR ENTES GUBERNAMENTALES Y ONG'S
-------------------	--

RESPONSABLE:	Gerente comercial
---------------------	--------------------------

META:	Aumentar la participación de los comerciantes y productores en proyectos de mejoramiento de la cadena agroalimentaria
--------------	---

FECHA DE INICIACIÓN:	1 Febrero - 2006	FECHA DE FINALIZACIÓN:	31 Diciembre - 2012
-----------------------------	------------------	-------------------------------	---------------------

TAREAS

#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
1	Realizar inventario de entes gubernamentales y ONG'S que generen convocatorias para proporcionar recursos o beneficios en proyectos productivos del sector agrícola	\$ 0
2	Establecer las políticas de participación en los proyectos	\$ 0
3	Analizar y seleccionar proyectos productivos pertinentes	\$ 0
4	Identificar oportunidades y riesgos de las convocatorias	\$ 0
5	Realizar reuniones y eventos de divulgación de las convocatorias	\$ 0
6	Crear comité de participación en los proyectos seleccionados	\$ 0
TOTAL PRESUPUESTADO		\$ 0

INDICADORES

#	DESCRIPCIÓN
1	# de proyectos productivos participados
2	Impacto logrado por el proyecto / Impacto esperado del proyecto

REQUISITOS

1	Asociaciones de comerciantes y productores comprometidas con el mejoramiento de sus unidades productivas
2	Banco de proyectos del sector agroalimentario

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

	Ninguna
--	---------

9.1.5 Fichas del eje estratégico Desarrollo Organizacional

	CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.	
	FICHA PLAN DE ACCIÓN	

FICHA No.:	14	FECHA:	31 Enero - 2006
-------------------	-----------	---------------	-----------------

EJE ESTRATÉGICO:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
-------------------------	---------------------------

OBJETIVO:	Incrementar la productividad del personal administrativo y operativo
------------------	--

SITUACIÓN A RESOLVER	
La ejecución del nuevo Plan de Desarrollo contiene elementos más allá del contexto cotidiano de la labor de los trabajadores, esto requiere de unos conocimientos específicos, relacionados con los ejes estratégicos del Plan propuesto, que deben poseer los cargos clave para el éxito de la estrategia y para su crecimiento personal.	

ACTIVIDAD:	PROCESO SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL
-------------------	---

RESPONSABLE:	Gerente administrativo
---------------------	------------------------

META:	Vincular a la organización el personal idóneo necesario para el logro de los objetivos organizacionales
--------------	---

FECHA DE INICIACIÓN:	1 Julio - 2006	FECHA DE FINALIZACIÓN:	31 Diciembre - 2012
-----------------------------	----------------	-------------------------------	---------------------

TAREAS		
#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
1	Seleccionar baterías de pruebas psicológicas y técnicas acorde con los requisitos y perfiles de grupos de cargos similares.	\$2,000,000
2	Diseñar e implementar un proceso formal de selección de personal para todos los cargos	\$0
3	Establecer un programa de inducción de los nuevos vinculados al entorno laboral que incluya socialización de la misión, valores corporativos y visión de la empresa así como un recorrido de las instalaciones de la Central	\$0
TOTAL PRESUPUESTADO		\$2,000,000

INDICADORES	
#	DESCRIPCIÓN
1	Rotación de personal
2	# de aspirantes a un cargo que han sido evaluados en un proceso de selección / Total de vinculados
3	# de nuevos vinculados que pasaron por el programa de inducción / Total de nuevos vinculados a la Central

REQUISITOS	
1	Perfiles de cada cargo definidos
2	Experto en selección de personal contratado por la empresa

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS	
	Ninguna



CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.



FICHA PLAN DE ACCIÓN

FICHA No.:	15	FECHA:	31 Enero - 2006
-------------------	-----------	---------------	-----------------

EJE ESTRATÉGICO:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
-------------------------	---------------------------

OBJETIVO:	Incrementar la productividad del personal administrativo y operativo
------------------	--

SITUACIÓN A RESOLVER	
La ejecución del nuevo Plan de Desarrollo contiene elementos más allá del contexto cotidiano de la labor de los trabajadores, esto requiere de unos conocimientos específicos, relacionados con los ejes estratégicos del Plan propuesto, que deben poseer los cargos clave para el éxito de la estrategia y para su crecimiento personal.	

ACTIVIDAD:	GESTIÓN POR COMPETENCIAS
-------------------	---------------------------------

RESPONSABLE:	Gerente Administrativo
---------------------	-------------------------------

META:	Desarrollar las competencias de los titulares de los cargos clave
--------------	---

FECHA DE INICIACIÓN:	1 Febrero - 2006	FECHA DE FINALIZACIÓN:	1 Febrero - 2007
-----------------------------	------------------	-------------------------------	------------------

TAREAS		
#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
1	Establecer competencias requeridas por cada cargo clave	\$8,000,000
2	Evaluar idoneidad de las capacidades, habilidades y actitudes del personal	\$0
3	Planes de capacitación, entrenamiento y educación para disminuir la brecha entre las competencias requeridas y las características del personal	\$15,000,000
4	Certificar las nuevas competencias laborales	\$0
5	Realizar traslados de personal necesarios	\$0
TOTAL PRESUPUESTADO		\$23,000,000

INDICADORES	
#	DESCRIPCIÓN
1	Competencias identificadas de los cargos clave definidos
2	# de certificaciones emitidas o entregadas / # de competencias identificadas en los cargos clave
3	# capacitaciones realizadas / # de actividades programadas en el plan de capacitación por competencias

REQUISITOS	
1	Cargos clave definidos
2	Contratar el profesional experto en competencias laborales

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS	
	Ninguna

* El plan de capacitación deberá contener capacitaciones sobre la importancia y operatividad de los grupos naturales y el trabajo en equipo, adicionalmente el plan tendrá que incluir las jornadas de formación y concientización propuestas en las fichas del PMA, el presupuesto de estas tareas ambientales esta contemplado en estas fichas.



CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.



FICHA PLAN DE ACCIÓN

FICHA No.:	16	FECHA:	31 Enero - 2006
-------------------	-----------	---------------	-----------------

EJE ESTRATÉGICO:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
-------------------------	---------------------------

OBJETIVO:	Incrementar la productividad del personal administrativo y operativo
------------------	--

SITUACIÓN A RESOLVER	
La ejecución del nuevo Plan de Desarrollo contiene elementos más allá del contexto cotidiano de la labor de los trabajadores, esto requiere de unos conocimientos específicos, relacionados con los ejes estratégicos del Plan propuesto, que deben poseer los cargos clave para el éxito de la estrategia y para su crecimiento personal.	

ACTIVIDAD:	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.
-------------------	----------------------------------

RESPONSABLE:	Gerente Administrativo
---------------------	-------------------------------

META:	Incrementar el rendimiento del personal en el desarrollo de las actividades inherentes al cargo
--------------	---

FECHA DE INICIACIÓN:	1 Mayo - 2006 1 Noviembre - 2006	FECHA DE FINALIZACIÓN:	1 Junio - 2006 1 Diciembre 2006
-----------------------------	-------------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

TAREAS		
#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
1	Definir factores de evaluación y de reconocimiento	\$0
2	Diseñar indicadores de evaluación de desempeño	\$0
3	Establecer el método de evaluación y seleccionar instrumentos	\$0
4	Realizar la retroalimentación de los resultados de la evaluación	\$0
5	Diseñar un plan de acción de mejoramiento individual	\$0
TOTAL PRESUPUESTADO		\$0

INDICADORES	
#	DESCRIPCIÓN
1	# de evaluaciones realizadas / Total de personal
2	# de planes de mejoramiento individual / # de evaluaciones realizadas

REQUISITOS	
1	Definición de competencias

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS	
	Ninguna

* Se deben realizar dos evaluaciones de desempeño por año



CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.



FICHA PLAN DE ACCIÓN

FICHA No.:	17	FECHA:	31 Enero - 2006
-------------------	-----------	---------------	------------------------

EJE ESTRATÉGICO:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
-------------------------	----------------------------------

OBJETIVO:	Incrementar la productividad del personal administrativo y operativo
------------------	---

SITUACIÓN A RESOLVER	
La ejecución del nuevo Plan de Desarrollo contiene elementos más allá del contexto cotidiano de la labor de los trabajadores, esto requiere de unos conocimientos específicos, relacionados con los ejes estratégicos del Plan propuesto, que deben poseer los cargos clave para el éxito de la estrategia y para su crecimiento personal.	

ACTIVIDAD:	EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
-------------------	--

RESPONSABLE:	Gerente Administrativo
---------------------	-------------------------------

META:	Mejorar el clima organizacional de la Central
--------------	--

FECHA DE INICIACIÓN:	1 Julio - 2006	FECHA DE FINALIZACIÓN:	1 Septiembre - 2006
-----------------------------	-----------------------	-------------------------------	----------------------------

TAREAS		
#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
1	Seleccionar instrumento de medición del clima organizacional	
2	Realizar adaptación y estandarización del instrumento a la realidad laboral de la institución	
3	Aplicación del instrumento de medición por áreas	
4	Tabular y presentar informe por áreas	
5	Diseñar plan de acción de mejoramiento del clima laboral	
TOTAL PRESUPUESTADO		\$3,000,000

INDICADORES	
#	DESCRIPCIÓN
1	Porcentaje obtenido en la medición clima organizacional global y por áreas

REQUISITOS	
1	Selección de instrumento
2	Programación de reuniones por áreas para aplicar instrumentos
3	Contratación de profesional experto

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS	
1	Ninguna

* La medición del clima se debe realizar mínimo una vez al año



CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.



FICHA PLAN DE ACCIÓN

FICHA No.:	18	FECHA:	31 Enero - 2006
-------------------	-----------	---------------	-----------------

EJE ESTRATÉGICO:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
-------------------------	---------------------------

OBJETIVO:	Incrementar la productividad del personal administrativo y operativo
------------------	--

SITUACIÓN A RESOLVER

La ejecución del nuevo Plan de Desarrollo contiene elementos más allá del contexto cotidiano de la labor de los trabajadores, esto requiere de unos conocimientos específicos, relacionados con los ejes estratégicos del Plan propuesto, que deben poseer los cargos clave para el éxito de la estrategia y para su crecimiento personal.

ACTIVIDAD:	CREAR UNA CULTURA ADECUADA PARA EL CAMBIO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN
-------------------	---

RESPONSABLE:	Gerente General
---------------------	------------------------

META:	Lograr una cultura propicia para que la organización logre adaptarse a los cambios.
--------------	---

FECHA DE INICIACIÓN:	1 Septiembre - 2006	FECHA DE FINALIZACIÓN:	31 Diciembre - 2012
-----------------------------	---------------------	-------------------------------	---------------------

TAREAS

#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
1	Implementar esquema de trabajo en equipo	\$0
2	Establecer programa de sugerencias e incentivos	\$10,000,000
3	Constituir y promover esquema de grupos naturales por áreas	\$0
4	Diseñar planes de carrera para áreas clave	\$0
5	Desarrollar programas de reintucción	\$1,000,000
TOTAL PRESUPUESTADO		\$11,000,000

INDICADORES

#	DESCRIPCIÓN
1	# de ideas para crear nuevos servicios o mejorar los actuales
2	Porcentaje obtenido en la medición clima organizacional global y por áreas
3	# de funcionarios que pasaron por el programa de reintucción / total de funcionarios a la Central

REQUISITOS

1	Perfil del clima organizacional actual
2	Políticas definidas que regulen el funcionamiento de los equipos de trabajo

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

	Ninguna
--	---------



FICHA PLAN DE ACCIÓN

FICHA No.:	19	FECHA:	31 Enero - 2006
-------------------	-----------	---------------	-----------------

EJE ESTRATÉGICO:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
-------------------------	---------------------------

OBJETIVO:	Incrementar la productividad del personal administrativo y operativo
------------------	--

SITUACIÓN A RESOLVER	
La ejecución del nuevo Plan de Desarrollo contiene elementos más allá del contexto cotidiano de la labor de los trabajadores, esto requiere de unos conocimientos específicos, relacionados con los ejes estratégicos del Plan propuesto, que deben poseer los cargos clave para el éxito de la estrategia y para su crecimiento personal.	

ACTIVIDAD:	PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL IDEAL PARA DAR SOPORTE AL PLAN DE DESARROLLO
-------------------	---

RESPONSABLE:	Gerente Administrativo
---------------------	-------------------------------

META:	Incorporar a la organización los cargos requeridos para la ejecución del plan de desarrollo
--------------	---

FECHA DE INICIACIÓN:	1 Julio - 2006	FECHA DE FINALIZACIÓN:	31 Diciembre - 2012
-----------------------------	----------------	-------------------------------	---------------------

TAREAS			
#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO	
1	Incorporar a la organización un practicante de ingeniería industrial para el desarrollo de las tareas de la ficha 20	\$2,472,000	*
2	Incorporar a la organización un supervisor de control vehicular para el desarrollo de las tareas de la ficha 6	\$21,939,763	**
3	Incorporar a la organización un trabajador social para el desarrollo de las tareas de la ficha 11	\$27,879,168	***
4	Incorporar a la organización un supervisor general de obras para el desarrollo de las tareas de la ficha 7	\$27,879,168	***
5	Incorporar a la organización un profesional con perfil ambiental para el desarrollo de las actividades del Plan de Manejo Ambiental PMA	\$27,879,168	***
TOTAL PRESUPUESTADO		\$108,049,267	

INDICADORES	
#	DESCRIPCIÓN
1	# de personas contratadas / # de personas requeridas en las fichas

REQUISITOS	
1	aprobación de junta directiva
2	proceso de selección a los aspirantes a los cargos
3	

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS	
	Ninguna

- * Este valor corresponde a 6 meses de salario mínimo
- ** Este valor corresponde al salario anual de un auxiliar de rodamiento
- *** Este valor corresponde al salario anual de un profesional

**CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.****FICHA PLAN DE ACCIÓN**

FICHA No.:	20	FECHA:	31 Enero - 2006
-------------------	-----------	---------------	-----------------

EJE ESTRATÉGICO:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
-------------------------	---------------------------

OBJETIVO:	Incrementar la productividad del personal administrativo y operativo
------------------	--

SITUACIÓN A RESOLVER	
La Central de Abastos de Bucaramanga S.A., como empresa de capital mixto con mayoría accionaria del estado y además prestadora de un servicio de interés público, está obligada por la ley 872 del 30 de diciembre del 2003 a implementar un sistema de gestión de la calidad como una herramienta de gestión sistemática y transparente que le permita dirigir el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación sus servicios enmarcados en su plan estratégico y de desarrollo.	

ACTIVIDAD:	IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)
-------------------	---

RESPONSABLE:	Gerente Administrativo
---------------------	-------------------------------

META:	Certificar el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa
--------------	---

FECHA DE INICIACIÓN:	1 Julio - 2006	FECHA DE FINALIZACIÓN:	31 Diciembre - 2007
-----------------------------	----------------	-------------------------------	---------------------

TAREAS		
#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
1	Realizar cronograma de trabajo para el montaje del sistema de Gestión de Calidad	
2	Establecer el alcance del Sistema de Gestión de Calidad	
3	Establecer la Política de Calidad de Centroabastos S.A.	
4	Identificar los procesos realizados en la empresa	
5	Levantar documentos de cada proceso según los requerimientos de la Norma Técnica	
6	Construir Manual de Calidad de la Empresa según los requisitos de la norma ISO 9000:2001	
7	Implementar el Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a lo establecido en el manual de calidad	
8	Realizar Auditorias Internas al sistema	
9	Realizar Auditorias Externas	
TOTAL PRESUPUESTADO		\$32,000,000

INDICADORES	
#	DESCRIPCIÓN
1	Cumplimiento del cronograma establecido
2	No. De Conformidades del SGC / Total de ítems del SGC
3	No. De No Conformidades / Total de Ítems de SGC
4	Certificación del SGC de la empresa en la norma ISO 9000:2001

REQUISITOS	
1	Aprobación y compromiso de la junta directiva
2	Compromiso de la gerencia y de los funcionarios de la empresa con la implementación del SGC
3	Contratar profesional experto en la implementación de SGC

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS	
1	Un practicante de ingeniería industrial

9.1.6 Fichas del eje estratégico Modernización Tecnológica

	CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.	
FICHA PLAN DE ACCIÓN		

FICHA No.:	21	FECHA:	31 Enero - 2006
-------------------	-----------	---------------	-----------------

EJE ESTRATÉGICO:	MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA
-------------------------	---------------------------

OBJETIVO:	Incrementar la productividad mediante el fortalecimiento del componente tecnológico en los procesos de la empresa
------------------	---

SITUACIÓN A RESOLVER
El desarrollo tecnológico representa un instrumento para ejercer sanamente la competencia, incrementar la productividad técnica y aumentar la utilidades, es por ello que hacer un seguimiento a las herramientas tecnológicas utilizadas en los procesos clave de la empresa y la implementación de nuevas tecnologías aplicables que permitan mejorar la productividad de la operación y prestar un mejor servicio representa un elemento de éxito de la estrategia.

ACTIVIDAD:	DEFINICIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO OPERATIVOS
-------------------	--

RESPONSABLE:	Profesional de Planeación
---------------------	----------------------------------

META:	Mejorar el desempeño de los procesos internos clave
--------------	---

FECHA DE INICIACIÓN:	1 Octubre - 2006	FECHA DE FINALIZACIÓN:	31 Diciembre - 2006
-----------------------------	------------------	-------------------------------	---------------------

TAREAS		
#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
1	Identificación y levantamiento de los procesos clave	\$0
2	Determinar los indicadores pertinentes para cada proceso clave	\$0
3	Identificación de estándares de medición basados en las mejores practicas de empresas del sector	\$0
4	Realizar la ficha técnica para cada indicador	\$0
5	Documentar el comportamiento de las variables que inciden sobre cada indicador	\$0
6	Implementar herramienta Scorecard para monitorear el comportamiento de los indicadores	\$10,000,000
7	Evaluación y retroalimentación de los resultados de la medición	\$0
8	Elaborar plan de mejoramiento	\$0
TOTAL PRESUPUESTADO		\$10,000,000

INDICADORES	
#	DESCRIPCIÓN
1	Procesos clave documentados según frecuencia establecida
2	Resultado de la medición del indicador / estándar definido
3	Acciones de mejoramiento ejecutadas / periodo definido

REQUISITOS	
1	Documentación de flujos de proceso terminada
2	Empresas del sector identificadas como referente competitivo (Practicas de excelencia)

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS	
	Ninguno

**CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.****FICHA PLAN DE ACCIÓN**

FICHA No.:	22	FECHA:	31 Enero - 2006
-------------------	-----------	---------------	-----------------

EJE ESTRATÉGICO:	MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA
-------------------------	---------------------------

OBJETIVO:	Incrementar la productividad mediante el fortalecimiento del componente tecnológico en los procesos de la empresa
------------------	---

SITUACIÓN A RESOLVER	
El desarrollo tecnológico representa un instrumento para ejercer sanamente la competencia, incrementar la productividad técnica y aumentar la utilidades, es por ello que hacer un seguimiento a las herramientas tecnológicas utilizadas en los procesos clave de la empresa y la implementación de nuevas tecnologías aplicables que permitan mejorar la productividad de la operación y prestar un mejor servicio representa un elemento de éxito de la estrategia.	

ACTIVIDAD:	SELECCIÓN DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS APROPIADAS
-------------------	--

RESPONSABLE:	Profesional de Sistemas
---------------------	--------------------------------

META:	Mejoramiento de la productividad
--------------	----------------------------------

FECHA DE INICIACIÓN:	1 Mayo - 2006	FECHA DE FINALIZACIÓN:	31 diciembre - 2006
-----------------------------	---------------	-------------------------------	---------------------

TAREAS		
#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
1	Elaboración de inventario tecnológico actual	
2	Realizar benchmarking competitivo para identificar y adquirir herramientas tecnológicas apropiadas	
3	Sistematización de la porterías de forma parcial	
4	Ampliar cobertura del sistema de seguridad	
5	Seleccionar y adquirir (en caso de ser necesario) la plataforma tecnológica apropiada para dar soporte al sistema de información	
TOTAL PRESUPUESTADO		\$20,000,000 *

INDICADORES	
#	DESCRIPCIÓN
1	Ingresos por empleado (Centroabastos) / Ingresos por empleado (Mejor Central de Abastos del país)
2	Gastos por empleado (Centroabastos) / Gastos por empleado (Mejor Central de Abastos del país)
3	Ingresos de la empresa / Gastos de la empresa

REQUISITOS	
1	Identificar referentes competitivos nacionales
2	Identificación de los procesos internos clave
3	Caracterización del sistema finalizada (ficha 23)

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS	
	Ninguno

* Esta cifra esta sujeta a variación dependiendo del resultado del análisis del inventario tecnológico actual y los requerimientos de los procesos



FICHA PLAN DE ACCIÓN

FICHA No.:	23	FECHA:	31 Enero - 2006
-------------------	-----------	---------------	-----------------

EJE ESTRATÉGICO:	MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA
-------------------------	---------------------------

OBJETIVO:	Incrementar la productividad mediante el fortalecimiento del componente tecnológico en los procesos de la empresa
------------------	---

SITUACIÓN A RESOLVER

En la empresa los sistemas de información tienen limitaciones con respecto a la velocidad con la que se puede disponer de la información y la calidad de la misma, esto último, producto del riesgo que implica la doble digitación. Igualmente, el crecimiento de la operación que ha logrado Centroabastos, trae consigo no solo crecimiento físico, también mayor flujo de personas, productos, compradores, etc., información que podría ser útil para la gestión de operaciones, de mercadeo y administrativa de la empresa, por tal razón se observa la necesidad de caracterizar esta nueva dinámica con la menor incertidumbre posible de su veracidad y con disponibilidad de este tipo de información en tiempo real.

ACTIVIDAD:	INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN
-------------------	--

RESPONSABLE:	Profesional de Sistemas
---------------------	-------------------------

META:	Disponer de un Sistema de Información acorde a las necesidades de la Central
--------------	--

FECHA DE INICIACIÓN:	1 Julio - 2006	FECHA DE FINALIZACIÓN:	1 Julio - 2007
-----------------------------	----------------	-------------------------------	----------------

TAREAS

#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
1	Caracterización del sistema	
2	Definición plataforma tecnológica	
3	Diseño del Sistema de Información	
4	Desarrollar el software que integre la información relevante de las áreas clave	
5	Construir Bases de Datos	
6	Implementar el Sistema de Información	
7	Proporcionar soporte y asesoría a los usuarios del sistema	
TOTAL PRESUPUESTADO		\$200,000,000

INDICADORES

#	DESCRIPCIÓN
1	Tiempos de respuesta a requerimientos de información interna
2	Gastos por demoras o errores en el suministro de información

REQUISITOS

1	Procedimientos relacionados con el sistema de información definidos
2	Contratar experto en sistemas de información
3	Asignar el administrador del sistema

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

	Ninguna

* Esta tarea debe incluir el diseño de los manuales de instalación, usuario y de sistema

**FICHA PLAN DE ACCIÓN**

FICHA No.:	24	FECHA:	31 Enero - 2006
-------------------	-----------	---------------	-----------------

EJE ESTRATÉGICO:	MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA
-------------------------	---------------------------

OBJETIVO:	Incrementar la productividad mediante el fortalecimiento del componente tecnológico en los procesos de la empresa
------------------	---

SITUACIÓN A RESOLVER

En la empresa los sistemas de información tienen limitaciones con respecto a la velocidad con la que se puede disponer de la información y la calidad de la misma, esto último, producto del riesgo que implica la doble digitación. Igualmente, el crecimiento de la operación que ha logrado Centroabastos, trae consigo no solo crecimiento físico, también mayor flujo de personas, productos, compradores, etc., información que podría ser útil para la gestión de operaciones, de mercadeo y administrativa de la empresa, por tal razón se observa la necesidad de caracterizar esta nueva dinámica con la menor incertidumbre posible de su veracidad y con disponibilidad de este tipo de información en tiempo real.

ACTIVIDAD:	ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN
-------------------	--

RESPONSABLE:	Profesional de Sistemas
---------------------	--------------------------------

META:	Minimizar los errores en el manejo del sistema de información
--------------	---

FECHA DE INICIACIÓN:	1 Julio - 2007	FECHA DE FINALIZACIÓN:	31 Diciembre - 2012
-----------------------------	----------------	-------------------------------	---------------------

TAREAS

#	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
1	Evaluación continua del sistema	\$0
2	Crear Copias de seguridad y definir criterio de almacenamiento	\$0
3	Cumplir con los planes de contingencia	\$0
4	Definir el procedimiento para el suministro de información a las dependencias	\$0
5	Definir requerimientos de actualizaciones o modificaciones menores al software	\$0
6	Gestión y actualización de los contenidos de la intranet y página Web	\$0
TOTAL PRESUPUESTADO		\$0

INDICADORES

#	DESCRIPCIÓN
1	Tiempos de respuesta a requerimientos de información interna
2	Pérdidas de información detectada
3	Acciones de contingencia aplicadas correctamente / Acciones de contingencia requeridas
4	Intranet y página Web actualizada

REQUISITOS

1	Sistema de información implementado
---	-------------------------------------

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

	Ninguna
--	---------

Tabla 37. Cronograma del Plan de Acción

EJES ESTRATÉGICOS	FICHA #	feb-06	mar-06	abr-06	may-06	jun-06	jul-06	ago-06	sep-06	oct-06	nov-06	dic-06	ene-07	feb-07	mar-07	abr-07	may-07	jun-07	jul-07	ago-07	sep-07	oct-07	
GESTIÓN DE MERCADEO	1																						
	2																						
	3																						
	4																						
	5																						
OPTIMIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURA	6																						
	7																						
	8																						
MEJORAMIENTO DEL ENTORNO SOCIAL	9																						
	10																						
	11																						
INTEGRACIÓN DE LA CADENA	12																						
	13																						
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	14																						
	15																						
	16																						
	17																						
	18																						
	19																						
	20																						
MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA	21																						
	22																						
	23																						
	24																						

EJES ESTRATÉGICOS	FICHA #	nov-07	dic-07	ene-08	feb-08	mar-08	abr-08	may-08	jun-08	jul-08	ago-08	sep-08	oct-08	nov-08	dic-08	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	
GESTIÓN DE MERCADEO	1																						
	2																						
	3																						
	4																						
	5																						
OPTIMIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURA	6																						
	7																						
	8																						
MEJORAMIENTO DEL ENIÓN DEL ENTORNO SOCIAL	9																						
	10																						
	11																						
INTEGRACIÓN DE LA CADENA	12																						
	13																						
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	14																						
	15																						
	16																						
	17																						
	18																						
	19																						
	20																						
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	21																						
	22																						
	23																						
	24																						

EJES ESTRATÉGICOS	FICHA #	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	
GESTIÓN DE MERCADEO	1																						
	2																						
	3																						
	4																						
	5																						
OPTIMIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURA	6																						
	7																						
	8																						
MEJORAMIENTO DEL ENIÓN DEL ENTORNO SOCIAL	9																						
	10																						
	11																						
INTEGRACIÓN DE LA CADENA	12																						
	13																						
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	14																						
	15																						
	16																						
	17																						
	18																						
	19																						
	20																						
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	21																						
	22																						
	23																						
	24																						

EJES ESTRATÉGICOS	FICHA #	may- 11	jun- 11	jul- 11	ago- 11	sep- 11	oct- 11	nov- 11	dic- 11	ene- 12	feb- 12	mar- 12	abr- 12	may- 12	jun- 12	jul- 12	ago- 12	sep- 12	oct- 12	nov- 12	dic- 12	
GESTIÓN DE MERCADERO	1																					
	2																					
	3																					
	4																					
	5																					
OPTIMIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURA	6																					
	7																					
	8																					
MEJORAMIENTO DEL ENIÓN DEL ENTORNO SOCIAL	9																					
	10																					
	11																					
INTEGRACIÓN DE LA CADENA	12																					
	13																					
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	14																					
	15																					
	16																					
	17																					
	18																					
	19																					
	20																					
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	21																					
	22																					
	23																					
	24																					

Tabla 38. Responsables y Presupuesto de las actividades

EJES ESTRATÉGICOS	FICHA #	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
GESTIÓN DE MERCADEO	1	Gerente Comercial y Operativo	10,000,000
	2	Gerente Comercial y Operativo	0
	3	Gerente Comercial y Operativo	140,000,000
	4	Gerente Comercial y Operativo	0
	5	Gerente General	20,000,000
OPTIMIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURA	6	Profesional de Proyectos y Mantenimiento	18,000,000
	7	Profesional de Proyectos y Mantenimiento	5,895,469,766
	8	Profesional de Proyectos y Mantenimiento	300,000,000
MEJORAMIENTO DEL ENTORNO SOCIAL	9	Gerente Comercial y Operativo	3,000,000
	10	Gerente Comercial y Operativo	0
	11	Gerente Comercial y Operativo	6,200,000
INTEGRACIÓN DE LA CADENA	12	Gerente Comercial y Operativo	4,000,000
	13	Gerente Comercial y Operativo	0
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	14	Gerente Administrativo	2,000,000
	15	Gerente Administrativo	23,000,000
	16	Gerente Administrativo	0
	17	Gerente Administrativo	3,000,000
	18	Gerente General	11,000,000
	19	Gerente Administrativo	108,049,267
	20	Gerente Administrativo	32,000,000
MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA	21	Profesional de Planeación	10,000,000
	22	Profesional de Sistemas	20,000,000
	23	Profesional de Sistemas	200,000,000
	24	Profesional de Sistemas	0
		TOTAL	\$6,805,719,033

9.2 INDICADORES

Según lo plantean Norton y Kaplan, “no se puede gestionar lo que no se puede medir”²⁸, por lo anterior, tal como se puede observar en las fichas del plan de acción, se han definido algunos indicadores para el monitoreo de la ejecución de las actividades de los ejes estratégicos que conforman el plan de acción propuesto en este proyecto y que la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. adoptó como plan de desarrollo 2006-2012. Estos indicadores se describen a continuación:

INDICADORES DEL EJE ESTRATEGICO GESTION DE MERCADEO

 # de nuevos segmentos de mercados por cubrir

Este indicador mide la efectividad de la investigación de mercados en términos de si se logró caracterizar el mercado en que opera la empresa y con esto, identificar los segmentos en los cuales puede competir la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.


 # de nuevos servicios identificados

La medida de este indicador permite determinar si la empresa hizo el uso adecuado de la información obtenida en la investigación de mercados relacionado con la identificación de las tendencias y oportunidades del mercado.

 Bases de datos estructuradas y actualizadas permanentemente.

Esta mide si la empresa logró la disponibilidad de información real y documentada relacionada con mercadeo para la toma de decisiones.


²⁸ Robert Kaplan y David Norton. Mapas Estratégicos. 2004

 Incremento en los ingresos de la empresa [(Total ingresos periodo actual / Total ingresos anterior) – 1]

Con este indicador se busca medir el impacto del Plan de Mercadeo, que se diseñe con base en las conclusiones de la investigación de mercados, en los ingresos de la empresa. La medición del indicador se debe realizar un año después de la puesta en marcha del Plan de Mercadeo.

 # de convenios interinstitucionales firmados / año

Mide el resultado de la gestión realizada por la empresa para comerciantes mayoristas provea de productos agrícolas a grandes superficies, restaurantes, instituciones, hoteles e industria de alimentos a través de convenios entre la Central de Abastos de Bucaramanga y las entidades.

 Favorabilidad de la imagen de la institución


Este indicador evalúa si el Plan de Medios logró incrementar la recordación y posicionamiento de la imagen de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. La evaluación se realiza a través de sondeos de opinión.

 Plataforma exportadora en operación

Indica el cumplimiento en el desarrollo y buen término de las actividades relacionadas con el montaje de una plataforma exportadora.

 Comité interinstitucional funcionando

De igual forma que el anterior, este indicador muestra si la empresa logró la conformación del comité de instituciones que de una u otra forma están vinculadas o inciden sobre la empresa para el análisis y propuesta de acciones de mejoramiento para la Central.


 # de participaciones en eventos de interés

Este indicador esta relacionado con la medición de la vinculación de la Central a eventos de interés institucional que le permitan dar a conocer la imagen de la empresa.


INDICADORES DEL EJE ESTRATEGICO OPTIMIZACION DE INFRAESTRUCTURA

 Tiempo promedio de permanencia de los vehículos de carga en la empresa

Este indicador se utiliza para identificar el comportamiento del flujo vehicular de carga en la Central. Lo anterior con el fin de determinar el impacto de las actividades desarrolladas para contrarrestar la congestión vehicular en las horas de comercialización.

 # de accidentes presentados / mes.

De igual forma que el anterior indicador, este indicador determinar el impacto de las actividades desarrolladas para disminuir la congestión vehicular en las horas críticas de comercialización.

 Incremento en los ingresos de la empresa $[(\text{Total ingresos periodo actual} / \text{Total ingresos anterior}) - 1]$

Busca medir el impacto de la ampliación y adecuación, de las áreas de la infraestructura destinadas a la comercialización de productos, en los ingresos de la empresa.

 \$ total ejecutado / \$ presupuestado para cada una de las tareas

Este indicador se utiliza para determinar el grado de cumplimiento en el uso de los recursos económicos presupuestados para la adecuación y ampliación de la infraestructura.

➤ Duración total de la obra / duración presupuestada

Con este indicador se busca grado de cumplimiento en del tiempo planeado para la adecuación y ampliación de la infraestructura.

➤ Cumplimiento de las normas ambientales

Indica el cubrimiento de los compromisos con la autoridad ambiental para el funcionamiento de la Central. Esto en términos del mantenimiento de la plantas de tratamiento con que cuenta la empresa y el buen estado de los elementos de recolección y el sitio y mecanismo de disposición de residuos.

➤ Gastos totales ejecutados para mantenimiento / gastos presupuestados para mantenimiento

Este indicador permite observar el cumplimiento de la programación de gastos de mantenimiento en la ejecución del Plan de Mantenimiento.

➤ Tareas de mantenimiento realizadas / tareas de mantenimiento planeadas

Con este indicador se busca identificar el grado de cumplimiento del Plan de Mantenimiento diseñado por la empresa, en términos de las tareas planeadas.

INDICADORES DEL EJE ESTRATEGICO MEJORAMIENTO DEL ENTORNO SOCIAL

➤ Estudio terminado con la caracterización de la problemática social definida

Indica el logro de las tareas necesarias para la caracterización de la problemática social en las comunidades vecinas vulnerables.

↗ Política de apoyo a la comunidad formulada

Con este indicador se busca determinar si se ha establecido una política para la actuación de la Central de Abastos de Bucaramanga frente a la problemática social.

↗ No. De delitos cometidos y reportados a la autoridad competente

Este indicador muestra el impacto en la situación social crítica de la comunidad aledaña del Programa de Intervención que diseñe la empresa.

↗ # de jornadas de capacitación, recreación, higiene realizadas / año

Con este indicador se busca monitorear el cumplimiento de las tareas específicas del Programa de Intervención en la comunidad.

↗ # de coteros y braceros agremiados en la cooperativa / # de coteros y braceros total

Indica el porcentaje de coteros y braseros que se han logrado agremiar en una cooperativa por medio de la cual se centralizaría el apoyo a estas personas.

INDICADORES DEL EJE ESTRATEGICO INTEGRACION DE LA CADENA AGROALIMENTARIA

↗ % de productos sujetos a la normatividad vigente


Este indicador muestra la repercusión a que han tenido los servicios creados para el desarrollo de los participantes de la cadena agroalimentaria.

↗ # de capacitaciones y asesorías realizadas con los comerciantes

Busca determinar el cumplimiento de la tarea de capacitaciones y asesorías a los comerciantes de la Central de Abastos de Bucaramanga.

 # de capacitaciones y asesorías realizadas con los productores

Con este indicador se quiere monitorear el cumplimiento de la tarea de capacitaciones y asesorías a los productores que se han detectado como proveedores de los comerciantes de la Central de Abastos de Bucaramanga.

 # de servicios implementados

Indica el logro del desarrollo de nuevos servicios para el progreso de los integrantes de la cadena agroalimentaria.


 # de alianzas en funcionamiento

Indica el cumplimiento de la tarea relacionada con el fomento y apoyo a las alianzas estratégicas entre productores y comerciantes.


 # de proyectos productivos participados

Muestra el cumplimiento de las tareas relacionadas con la canalización de proyectos de apoyo a la cadena agroalimentaria promovidos por entes gubernamentales y ONG'S.


INDICADORES DEL EJE ESTRATEGICO DESARROLLO ORGANIZACIONAL

 Rotación de personal


Se mide con la relación entre las admisiones y las desvinculaciones de personal. Con este indicador se busca determinar la efectividad del proceso de selección de personal implementado.

 # de aspirantes a un cargo que han sido evaluados en un proceso de selección
/ Total de vinculados


Este indicador permite identificar si se está haciendo uso del proceso de selección de personal.

 # de nuevos vinculados que pasaron por el programa de inducción / Total de nuevos vinculados a la Central

Permite verificar si se esta empleando el proceso de inducción con los nuevos vinculados a la empresa.

 Competencias identificadas de los cargos clave definidos


Indica el logro de las tareas relacionadas con la identificación de las competencias del personal de la Central de Abastos de Bucaramanga.

 # capacitaciones realizadas / # de actividades programadas en el plan de capacitación por competencias


Con este indicador se pretende monitorear el cumplimiento del plan de capacitación del personal, de acuerdo a las competencias requeridas.

 # de evaluaciones realizadas / Total de personal


Indicador que permite verificar el si se esta llevando a cabo las evaluación de desempeño del personal de la empresa.

 # de planes de mejoramiento individual / # de evaluaciones realizadas


Mide el grado de utilización de las evaluaciones del desempeño para el mejoramiento del personal.

 Porcentaje obtenido en la medición clima organizacional global y por áreas

Indica el estado del clima organizacional de la empresa.

 # de ideas para crear nuevos servicios o mejorar los actuales


Este indicador muestra el efecto de le implementación del esquema trabajo en equipo y el programa de sugerencias.

 # de funcionarios que pasaron por el programa de reinducción / total de funcionarios a la Central

Permite verificar si se esta empleando el proceso de reinducción con el personal de la empresa.

 # de personas contratadas / # de personas requeridas en las fichas

Este indicador permite verificar si la Central cuenta con el personal necesario para la ejecución del Plan de Acción de la empresa.

 No. De Conformidades del SGC / Total de ítems del SGC y No. De No Conformidades / Total de Ítems de SGC

Estos indicadores permiten verificar el estado del Sistema de Gestión de Calidad, en pro de la certificación del mismo.


 Certificación del SGC de la empresa en la norma ISO 9000:2001

Indica haber logrado adoptar un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a los requerimientos de la norma técnica de calidad.


INDICADORES DEL EJE ESTRATEGICO MODERNIZACION TECNOLOGICA

 Procesos clave documentados


Indica el cumplimiento de la fase de identificación y levantamiento de los procesos clave de la empresa.

 Acciones de mejoramiento ejecutadas / periodo definido

Este indicador permite verificar si se ha implementado un plan de mejoramiento de acuerdo a las mediciones de los indicadores definidos en Balance Scorecard y el cumplimiento de la programación del mismo.

 Ingresos por empleado (Centroabastos) / Ingresos por empleado (Mejor Central de Abastos del país o del periodo anterior)

Indica el impacto de las de herramientas tecnológicas adquiridas en los ingresos de la empresa.

 Gastos por empleado (Centroabastos) / Gastos por empleado (Mejor Central de Abastos del país o del periodo anterior)

Con este indicador se monitores el impacto de las herramientas tecnológicas adquiridas en los gastos de la empresa.

 Tiempos de respuesta a requerimientos de información interna


Permite identificar la rapidez en obtener datos o información del sistema de información implementado.

 Gastos por demoras o errores en el suministro de información


Con este indicador se esta detectando el impacto de las demoras o errores en el suministro de la información.

 Pérdidas de información detectada

Permite identificar la seguridad lógica del sistema de información implementado.

 Acciones de contingencia aplicadas correctamente / Acciones de contingencia requeridas

Este indicador permite identificar si al momento de requerir el plan de contingencia se aplica adecuadamente.

 Intranet y página Web actualizada

Permite identificar si la empresa realiza la gestión de actualización de la información para los diferentes públicos o clientes de esta.

10. CONCLUSIONES

- El gran beneficio de emplear la prospectiva como punto de partida de planeación de la estrategia de una organización, radica en que este es un ejercicio reflexivo y participativo. En la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. permitió que diferentes actores del sistema se involucraran con el análisis de la dinámica del sistema, la visión de futuro y la formulación de la estrategia para llegar al horizonte deseado o ideal para la empresa, esto conlleva que los actores se apropien de las acciones de mejoramiento.
- El análisis de la situación actual de la organización es la caracterización del sistema sobre cual se determina la dirección del estudio prospectivo, ya que en el se identifican aspectos relevantes y evolución del sistema, deficiencias y fortalezas presentes, algunas relaciones causa efecto importantes, así como oportunidades de mejora. En el caso de la Central de Abastos de Bucaramanga, en esta etapa se observó entre otros aspectos, la ausencia de procesos formales de planeación estratégica que enmarcasen el accionar a corto, mediano y largo plazo de la empresa. Igualmente, no se han establecido procedimientos para la obtención y documentación de información, que le permita a la empresa conocer formalmente el sector donde opera, especialmente particularidades como la competencia local y nacional, clientes indirectos, tamaño del mercado, volúmenes exactos y procedencia de los productos que ingresan y salen de la Central entre otros. Asimismo, una deficiencia administrativa que sobresale en el análisis realizado es la falta de comunicación interna entre las diferentes áreas de la empresa y el poco conocimiento que se tiene, en los diferentes niveles jerárquicos de la organización, acerca del funcionamiento global y de los objetivos de la empresa, sumado a la ausencia de manuales de procedimientos y de procesos

formales de inducción que ubiquen no solo en las funciones inherentes al cargo sino en el aporte al logro de los objetivos del área o dependencia a la cual se pertenece y por ende a las metas de la empresa.

Sin embargo, la administración y los funcionarios de la empresa son conscientes de todo esto y se sienten motivados a direccionar la empresa hacia el desarrollo de las funciones que debe realizar la Central de Abastos para garantizar su crecimiento sostenido a futuro como ente impulsor de la cadena productiva del sector agrícola de la región. Adicionalmente, existe un nuevo enfoque gerencial, que concentra su atención no solo en la búsqueda de medios para solucionar las falencias evidentes de la organización, sino en la motivación hacia el mejoramiento de los procedimientos, la mejora en las condiciones de operación y en el clima organizacional actual, así como en propender por la vinculación de los usuarios a hacer parte de la organización, no únicamente como accionista para cumplir con un requisito, sino como un elemento indispensable para el buen funcionamiento del sistema.

- De acuerdo al Análisis Estructural realizado al sistema —Central de Abastos de Bucaramanga S.A.—, de los 61 factores planteados inicialmente, existen 13 factores clave que por su motricidad y dependencia característica determinan el comportamiento del sistema, estos son: factores internos, *Nivel de tecnología de empresa, Innovación y adaptación de tecnología, Gestión de operaciones, infraestructura de la empresa, Estilo gerencial, Trabajo en equipo, Sistemas de información, Procesos de planeación* y factores externos, *Exigencias legales en materia ambiental, Contrabando, Competencia, Tendencias de los mercados, Alianzas empresariales.*

De este conjunto de factores clave, se destaca, que los factores *Sistemas de información, Nivel de tecnología de la empresa y Estilo gerencial*, se constituyen en factores que por su alta motricidad y baja dependencia marcan la evolución del mismo debido a su alta influencia en los demás. Adicionalmente, se observa que los factores *Procesos de planeación, Gestión de operaciones, Innovación y/o adaptación de tecnología e Infraestructura de la empresa*, presentan una alta motricidad y alta dependencia, y por lo anterior, generalmente, desencadenan efectos “Boomerang”, es decir influyen sobre el sistema pero esta influencia causa cambios que después de una serie de eventos termina afectándolos. Por otra parte, debido a las influencias indirectas aparecieron en la zona de alta motricidad los factores *Trabajo en equipo, Exigencias legales en materia ambiental, Contrabando, Competencia y Tendencias de los mercados*. Por último dadas las influencias potenciales de los factores, ingresa al sector de alta motricidad y alta dependencia el factor *Alianzas empresariales*.

- El Juego de los Actores proporcionó como resultado, que las mayores convergencias entre los actores del sistema se presentan entre las entidades nacionales de apoyo al sector y las entidades regionales de apoyo al sector, seguidas por las convergencias entre las entidades de apoyo al sector, tanto regionales como nacionales y los mayoristas de perecederos y la administración. Con relación a las divergencias, entre los actores del sistema no son significativas, debido a que en general los actores del mismo propenden por el desarrollo y crecimiento del sector agrícola en la región, el actor que presenta el mayor número de divergencias con los demás es la Competencia, lo cual resulta es de esperar, si se tiene en cuenta que los comerciantes de la Central de Abastos de Bucaramanga compite en la comercialización de productos perecederos y no perecederos con este actor.

De esto se deriva, que la administración y los mayoristas no solo deben buscar apoyo y alianzas con las entidades regionales, también deben buscar alianzas con las entidades nacionales de apoyo al sector, pues estas representan un actor de relativa importancia en el sistema y que presenta convergencias en muchas acciones con la administración y los comerciantes. Asimismo, en el caso de las divergencias encontradas se deben planear acciones encaminadas a reducir el impacto de esta amenaza.

- El escenario deseado para la empresa resulta configurado de la siguiente manera: composición accionaria privada de la empresa, tendencia de la producción agrícola hacia mercados verdes, la centrales de abastos serán un actor relevante en el desarrollo de la cadena agrícola, visión de negocios proactiva de de los comerciantes mayoristas, mayores exportaciones de productos precederos que importaciones, participación activa de entidades públicas y privadas en el desarrollo de proyectos agrícolas y crecimiento financiero de la empresa.

Sin embargo, los escenarios más probables presentan un panorama desfavorable en cuanto a que el rol de las centrales de abastos en el futuro podría ser el de un actor con tendencia a desaparecer, por cuanto no muestra una tendencia definida, de igual forma ocurre con la balanza comercial evidenciándose un posible desequilibrio de esta que no favorecería a una región productora de múltiples opciones agrícolas.

- Como consecuencia de todos los hallazgos encontrados en la realización de la prospectiva en la Central de Abastos de Bucaramanga, se concluye que la empresa debe enfocar su accionar de los próximos años en seis ejes

estratégicos: Gestión de Mercadeo, Optimización de Infraestructura, Mejoramiento del Entorno Social, Integración de la Cadena Agroalimentaria, Desarrollo Organizacional. Con ellos actuara sobre los factores influyentes del sistema, obtendrá provecho de las convergencias de los actores, buscará disminuir el impactos de las divergencias de los actores y de los escenarios probables que no le favorecen y se encaminará hacia el horizonte deseado.

11. RECOMENDACIONES

- La Central de Abastos de Bucaramanga debe realizar un monitoreo periódico de los indicadores de la ejecución del plan, y a medida que pase el tiempo, evaluar su aplicabilidad y realizar los replanteamientos necesarios o inclusión de medidas relevantes que no habían sido tenidas en cuenta. Asimismo, se deberían diseñar indicadores de gestión por cada área organizacional.
- En el plan de acción se plantearon actividades que podrían ser desarrolladas por universitarios en práctica o proyecto de grado con la coordinación de la empresa, esto le permite tener a su disposición conocimientos recientes y asesoría académica para la realización de los planes, a la vez que se le da la oportunidad a un estudiante que ponga en práctica lo aprendido en su carrera. Igualmente, se debería lograr mayor provecho de los aportes de estudiantes del SENA patrocinados por la Central, que están realizando su pasantía, no solo que se desempeñen en labores netamente operativas.
- Se debe fortalecer la función de Planeación de la empresa, que aunque existe un área con esta denominación, se encarga de aquellas labores que desbordan el alcance de otras áreas, no una verdadera planeación institucional para el futuro.
- La Central debería diseñar un mecanismo para el recaudo total de cartera en arrendamiento, pues a medida que pasa el tiempo, los comerciantes están procurando la demora en los pagos y la empresa lo ha permitido.
- Los ejercicios de prospectiva llevan tiempo, no se puede pretender realizar un estudio prospectivo en menos de 6 meses, ya que esto implica, en algunas

ocasiones, reducir la reflexión necesaria para los mejores resultados. Adicionalmente, es favorable recurrir al ejemplo de experiencias en perspectiva que se han desarrollado, esto permite identificar los posibles inconvenientes que se pueden presentar y proporciona un conjunto de posibles formas para llevar a cabo el ejercicio en la práctica.

BIBLIOGRAFIA

GODET, Michel. De la anticipación a la acción, manual de prospectiva y estrategia. Bogotá, Alfa Omega Marcombo, 1996. 360 p.

GODET, Michel. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. España, Serpa, 2000. 97 p.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. Mapas Estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona, Planeta DeAgostini Profesional y Formación, 2004. 503 p.

DER HEIJDEN, Kees Van. Escenarios: El arte de prevenir el futuro. México, Panorama Editorial, 1998. 324 p.

MOJICA, Francisco. La prospectiva: Técnicas para visualizar el futuro. Bogotá, Legis Editores S.A., 1991. 144 p.

GARCIA, Oscar León. Administración Financiera. Cali, Prensa Moderna Impresores S.A., 1999. 573 p.

Centro de Desarrollo Empresarial – BID. Instructivo para el manejo del software para la realización del mapa de competitividad.

Presentación en diapositivas: Prospectiva y Estrategia, una mirada práctica. Ing. Sergio Isnardo Muñoz Villarreal. Universidad Industrial de Santander. 2005.

AMADO NERIA, Hessing Adriano y GOMEZ OTOYA, Gerardo Antonio. Prospectiva del sector de las confecciones en Bucaramanga y su Área Metropolitana. Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander. 2005. 353 p.

www.centroabastos.com

www.lamayorista.com.co

www.bucaramanga.gov.co

www.gobernaciondesantander.gov.co

www.minagricultura.gov.co

www.indoder.gov.co

www.corpoica.org.co

www.dane.gov.co

www.prospectiva.net

ANEXOS

Anexo No. 1 Encuesta aplicada al personal administrativo de CENTROABASTOS

PROSPECTIVA ESTRATÉGICA PARA CENTROABASTOS S.A.

PRIMERA ENCUESTA

El objetivo de la presente encuesta es recolectar información que sirva de base para la realización de un diagnóstico situacional de la CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.

NOMBRE DEL ENCUESTADO: _____

CARGO DEL ENCUESTADO: _____

NOMBRE DEL ENCUESTADOR: _____

1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Se busca verificar el desarrollo de la empresa y la utilización de la planeación estratégica como herramienta para definir metas, cuantificarlas e implementarlas, verificando el impacto y crecimiento de la empresa

Procesos de planeación estratégica

1. La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años.

#	OPCIONES	
1)	No se ha hecho planeación en los últimos dos años, ni hay acciones que marquen un progreso significativo en la empresa	
2)	Se han tomado decisiones únicamente con un conocimiento intuitivo del mercado con buenos resultado	
3)	Se ha realizado un proceso de planeación estratégica pero con pocos resultados y no hay seguimiento	
4)	Se ha realizado un proceso formal de planeación estratégica y la empresa tiene un desarrollo y proyección exitosa	

Observaciones:

2. La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla que permite el desarrollo de las actividades generales de la empresa.

#	OPCIONES	
1)	No hay estrategia básica de negocios que permita definir y conocer las metas a corto plazo de la empresa	
2)	Se conocen las metas a corto plazo en los niveles de ventas, sin embargo no se divulgan ni se exige su cumplimiento	
3)	Hay una estrategia básica de negocio escrita, sin embargo no se conoce, ni se ha divulgado entre los responsables	
4)	Hay una estrategia escrita y definida, sin embargo, solo la conocen unos pocos y no están comprometidos con su desarrollo	
5)	Hay una estrategia escrita y definida que ha sido divulgada en todos los niveles de la empresa y hay compromiso con su desarrollo	

Observaciones:

3. Como es el proceso de toma de decisiones al interior de la empresa

#	OPCIONES	
1)	El Gerente acostumbra tomar todas las decisiones sin consultar con ningún otro nivel de la organización	
2)	El Gerente acostumbra tomar algunas decisiones consultando a algunos directivos de segundo nivel aunque sin buscar consenso	
3)	El Gerente acostumbra tomar algunas decisiones consultando a algunos directivos de segundo nivel buscando consenso	
4)	Las decisiones se acostumbran tomar por consenso en la Gerencia General y el segundo nivel jerárquico de la organización sin involucrar a las personas responsables de ejecutarlas	
5)	Las decisiones se acostumbran tomar por consenso en los diversos niveles de la organización y se involucra a las personas responsables de ejecutarlas	

Observaciones:

4. El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento

#	OPCIONES	
1)	No se ha realizado planeamiento estratégico, ni hay un equipo de trabajo con metas generales para la empresa	
2)	No se ha realizado un planeamiento estratégico, pero hay un equipo de	

	trabajo con metas que le permiten tener una guía de acción para la empresa	
3)	Se ha realizado planeamiento estratégico, con la participación del gerente únicamente, que permite tener una guía de acción para la empresa	
4)	Se ha realizado un trabajo de planeación estratégica en equipo y éste está conformado por los responsables de su ejecución	

Observaciones:

5. En CENTROABASTOS se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, con un plazo para su ejecución, por parte de las personas responsables del área o departamento involucrados.

#	OPCIONES	
1)	No se ha realizado un planeamiento estratégico, ni hay un documento que oriente las acciones de la empresa.	
2)	Se han realizado actividades de planeación estratégica básicas definiendo objetivos y metas de la empresa, pero sin identificación de las acciones a seguir.	
3)	Se han realizado actividades de planeación estratégica básicas definiendo objetivos y metas de la empresa y se han establecido acciones informales para alcanzarlas.	
4)	Se han realizado actividades de planeación estratégica básicas definiendo objetivos y metas de la empresa y se han establecido acciones formales (escritas) para alcanzarlas.	
5)	La planeación estratégica se ha realizado llegando a cuantificar los objetivos y metas y su implementación.	

Observaciones:

6. Conocimiento de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa y del sector donde opera.

#	OPCIONES	
1)	No se tiene conocimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa en general	
2)	Se conocen las fortalezas de la empresa y sus oportunidades y estas se aprovechan para ganar crecer, pero se desconocen las de la competencia	
3)	Se conocen las fortalezas de la empresa y sus oportunidades y estas se aprovechan para crecer y además se conocen las de la competencia	
4)	Se realiza un análisis DOFA en la empresa y por áreas, utilizándolo para definir una verdadera estrategia empresarial	

Observaciones:

7. Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando nuevos competidores, nuevas tecnologías y nuevas reglamentaciones

#	OPCIONES	
1)	No se analiza, ni hay un conocimiento básico de la competencia, por lo tanto se desconocen productos similares o sustitutos	
2)	La empresa es consciente de la competencia y del mercado, sin embargo no propone acciones en pro de mejorar su participación en mercado o de generar nuevos productos o canales	
3)	La empresa conoce ampliamente su competencia, tiene un buen posicionamiento en el mercado y esta a la vanguardia generando acciones preactivas.	

Observaciones:

8. Análisis de las mejores practicas en el sector (benchmarking) en la formulación de las estrategias empresariales

#	OPCIONES	
1)	No se analiza, ni hay un conocimiento básico de la competencia, por lo tanto se desconocen productos similares o sustitutos	
2)	La empresa es consciente de la competencia y del mercado, sin embargo no propone acciones en pro de mejorar su participación en mercado o de generar nuevos productos o canales	
3)	La empresa conoce ampliamente su competencia, tiene un buen posicionamiento en el mercado y esta a la vanguardia generando acciones preactivas.	

Observaciones:

Implementación de la estrategia

9. El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que requiere la implementación de la estrategia.

#	OPCIONES	
1)	No se ha definido una estrategia, ni metas de trabajo, por lo tanto no existe una guía para el trabajo, ni objetivos.	
2)	Los objetivos definidos se conocen en la empresa y el personal esta involucrado, sin embargo los cambios no se dan fácilmente ni se logran los resultados esperados.	
3)	La estrategia es clara en todos los niveles de la empresa y el personal esta altamente involucrado y comprometido en su ejecución.	

Observaciones:

10. El planeamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área de la empresa, con un seguimiento efectivo.

#	OPCIONES	
1)	No se ha definido un presupuesto básico que permita conocer los costos y gastos de cada área, así como los resultados esperados.	
2)	Aunque no hay una planeación estratégica formal se conocen los presupuestos por área, así como las metas económicas que se deben alcanzar. Sin embargo, no hay un seguimiento ni un control de su ejecución.	
3)	Hay un plan estratégico cuantificado, con metas definidas para cada área de la empresa y se realiza un seguimiento y los resultados son óptimos.	

Observaciones:

2. PRODUCCION Y OPERACIONES

Se evalúan los diferentes aspectos de producción, de planeación, programación y control, se verifican los recursos, su capacidad y flexibilidad, así como su actualización y desarrollo futuros

11. Las operaciones ejecutadas por CENTROABASTOS son adecuadas para conseguir y cumplir con su objetivo con calidad y costos competitivos.

#	OPCIONES	
1)	El modelo operacional es obsoleto y las condiciones de trabajo generan inconformidad. Se percibe un servicio de baja calidad.	
2)	Las condiciones de operación son obsoletas, sin embargo se produce un servicio de buena calidad.	
3)	La operación se ejecuta con técnicas actualizadas, y se genera un servicio de calidad.	
4)	El modelo de operación es óptimo, se produce un servicio de calidad y con tecnología de punta.	

Observaciones:

12. El modelo de operación de CENTROABASTOS es suficientemente flexible para permitir cambios en los servicios entregados, en función de satisfacer las necesidades de los clientes.

#	OPCIONES	
1)	La operación actual no permite hacer cambios en el servicio y adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes implica una gran inversión.	
2)	La operación se adapta a los diferentes servicios pero se presentan problemas de calidad y costos.	
3)	La operación se adapta a los diferentes servicios requeridos sin problemas	

	de calidad, pero generan costos innecesarios.	
4)	La operación es flexible y permite la calidad del servicio entregado al cliente y el costo requerido.	

Observaciones:

13. El planeamiento de la ampliación de los servicios está basado en análisis de las tendencias y exigencias de los consumidores

#	OPCIONES	
1)	No hay un proceso de planeación de la ampliación que permita organizar las actividades.	
2)	El proceso de planeación de la ampliación es a muy corto plazo (contra pedido) y no permite organizar las actividades de adquisición, contratación y manejo del recurso humano.	
3)	El proceso de planeación de la operación permite organizar los recursos en forma adecuada	
4)	El planeamiento de la operación está basado en el análisis de las tendencias y exigencias de los consumidores y permite además de la organización de los recursos, el cumplimiento de las metas globales de la empresa.	

Observaciones:

14. La empresa tiene medidas de control para el flujo de entrada y salida de productos, al igual que el origen y destino de estos.

#	OPCIONES	
1)	No hay controles que permitan el seguimiento de los productos que entran o salen de la Central	
2)	Los controles existentes no permiten un seguimiento adecuado de los productos, ni conocer el destino u origen del mismo, se presentan pérdidas de información	
3)	El control del proceso permite conocer cuanto producto entra y sale de la Central, así como de la procedencia o destino de estos, sin embargo no se utiliza la información para realizar cambios o estrategias en la empresa	
4)	El control del proceso permite conocer cuanto producto entra y sale de la Central, así como de la procedencia o destino de estos, y esta información se utiliza para realizar cambios o estrategias al interior de la empresa	

Observaciones:

15. La tecnología y maquinaria de CENTROABASTOS permiten brindar la infraestructura adecuada a los usuarios para la comercialización de sus productos.

#	OPCIONES	
1)	La tecnología y maquinaria de la empresa es ineficiente, genera una infraestructura deficiente para la comercialización de los productos y para los procesos administrativos	

2)	La tecnología que se utiliza es aceptable, genera una infraestructura con algunos defectos que crean demoras o elevan los costos de comercialización y administración	
3)	La tecnología y la maquinaria utilizada proporcionan la infraestructura adecuada para que los arrendatarios comercialicen productos competitivos en calidad y precio y para que se lleven a cabo de forma eficiente los procesos administrativos	

Observaciones:

Capacidad del proceso

16. La empresa conoce la capacidad de operación en cada uno de los servicios que ofrece y define el nivel de utilización de los recursos (infraestructura, equipos y recursos humanos)

#	OPCIONES	
1)	Se desconoce la capacidad de la operación de los servicios prestados por la empresa y se tienen problemas de para generar planes de mejoramiento en los servicios.	
2)	La empresa conoce la capacidad operativa de sus servicios pero tiene problemas en la definición del nivel de utilización de los recursos	
3)	La empresa conoce plenamente la capacidad de operación de cada uno de los servicios ofrecidos y define la capacidad de utilización de los recursos, dando de esta forma una respuesta óptima a las necesidades de los clientes.	

Observaciones:

17. La empresa puede ampliar su capacidad de arrendamientos más allá de su potencial actual para responder a una demanda creciente específica

#	OPCIONES	
1)	La capacidad de expansión es limitada y no permite variaciones en su uso y ampliación	
2)	La capacidad de arrendamiento se puede ampliar fácilmente, con recursos internos y externos, pero el proceso de ampliación es lento y complicado	
3)	La capacidad de arrendamiento se puede ampliar fácilmente con recursos internos y externos de forma rápida y eficiente	

Observaciones:

Mantenimiento

18. El programa de mantenimiento a la infraestructura de la Central de Abastos se da de la siguiente forma:

#	OPCIONES	
1)	No existe un programa de mantenimiento, ni se conoce el estado real de las máquinas, vías y demás componentes de la infraestructura. Se realiza únicamente mantenimiento correctivo	
2)	El mantenimiento de los componentes de la infraestructura es realizado solamente cuando aparecen indicios de posibles daños	
3)	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos, maquinaria, vías y demás componentes de la infraestructura de la Central de Abastos, y los resultados son debidamente documentados previendo inconvenientes y contribuyendo al uso eficiente de estas	

Observaciones:

19. La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como de un lucro cesante adecuado.

#	OPCIONES	
1)	No existe ningún tipo de seguro	
2)	Existe solamente seguro contra robo	
3)	Existe seguros contra robo, incendio, terremoto y actos malintencionados de terceros	
4)	Existe seguro contra todo riesgo y un lucro cesante adecuado para cubrir las pérdidas ocasionadas por siniestros	

Observaciones:

Investigación y desarrollo

20. La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia.

#	OPCIONES	
1)	No se han hecho cambios importantes en los procedimientos, ni se tiene la posibilidad de mejoramiento.	
2)	La innovación se ha dado en pequeños cambios en los servicios y procedimientos, pero su impacto ha sido muy bajo dentro del desempeño de la empresa.	
3)	Los cambios y la innovación han tenido un impacto real la productividad de la empresa y han contribuido a que la empresa sea líder en el mercado.	

Observaciones:

21. Existe un proceso formal de investigación de nuevos servicios y modelos de operación.

#	OPCIONES	
1)	No existe un sistema formal para la homologación de nuevos servicios y modelos de operación.	
2)	Aunque existe un esquema para la homologación de nuevos servicios y modelos de operación, a este no se le da importancia en la gestión de la empresa, ni tiene un presupuesto asignado.	
3)	El desarrollo de la homologación de nuevos servicios y nuevos modelos de operación existe como un programa de vital importancia para la empresa.	

Observaciones:

22. La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para el óptimo funcionamiento de su negocio

#	OPCIONES	
1)	No hay una motivación para que se generen ideas a nivel interno y externo para el mejoramiento de los procedimientos.	
2)	El trabajo en equipo se da para el mejoramiento de los procedimientos, pero no siempre se implementan las ideas por que no existe un programa formal.	
3)	Existe un programa formal para trabajar en equipo y evaluar las alternativas de mejoramiento propuestas y existe una alta motivación hacia el tema.	

Observaciones:

23. La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo, tecnología y modernización de sus procedimientos.

#	OPCIONES	
1)	No hay una motivación para que se generen ideas a nivel interno y externo para el mejoramiento de los procedimientos.	
2)	El trabajo en equipo se da para el mejoramiento de los procedimientos, pero no siempre se implementan las ideas por que no existe un programa formal.	
3)	Existe un programa formal para trabajar en equipo y evaluar las alternativas de mejoramiento propuestas y existe una alta motivación hacia el tema.	

Observaciones:

Ubicación e infraestructura

24. La ubicación de CENTROABASTOS cumple los siguientes características:

#	OPCIONES	
1)	La empresa esta ubicada en un sitio que no considera aspectos de abastecimiento productos, mano de obra, distribución de los productos y el acceso a la empresa por los clientes	
2)	La empresa esta ubicada en un sitio clave para la llegada y salida de los productos y fácil acceso para la mano de obra, pero de difícil acceso al cliente	
3)	La ubicación de la empresa es ideal para la llegada y la distribución de los productos y para el acceso a la empresa de la mano de obra y de los clientes	

Observaciones:

25. La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.

#	OPCIONES	
1)	Las instalaciones de la Central son inadecuadas para el desarrollo del proceso de comercialización y el proceso administrativo	
2)	La Central cuenta con los recursos básicos para la realización óptima de los procesos de comercialización y de administración, pero el diseño de la misma presenta limitaciones de espacio, iluminación y/o ventilación	
3)	La Central cuenta con todos los elementos para la realización de los procesos administrativos y de comercialización, permitiendo el desarrollo del trabajo en condiciones óptimas	

Observaciones:

3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para dar confiabilidad a un producto o servicio

Aspectos generales de la calidad

26. La Gerencia General tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a todos los empleados en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo.

#	OPCIONES	
1)	No existe filosofía de calidad.	
2)	Hay programa aislado sin seguimiento.	

3)	Existe programa sobre algunos aspectos con seguimiento.	
4)	Hay programa integral con seguimiento parcial.	
5)	Existe programa integral con seguimiento total	

Observaciones:

27. Las normas de calidad de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento.

#	OPCIONES	
1)	No existe documentación del proceso de calidad ni normas internas que correspondan con las del sector.	
2)	Existe documentación y normas internas aisladas.	
3)	Existe documentación integral y normas internas sin divulgación.	
4)	Existe documentación y normas internas con divulgación parcial.	
5)	Existe documentación y normas internas de calidad con total divulgación.	

Observaciones:

Sistemas de la calidad

28. Los servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.

#	OPCIONES	
1)	La empresa no cumple las normas técnicas que afectan sus servicios.	
2)	La empresa cumple algunas normas técnicas que afectan sus servicios.	
3)	La empresa cumple casi todas las normas técnicas que afectan sus servicios.	
4)	La empresa cumple todas las normas técnicas que afectan sus servicios.	

Observaciones:

29. El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el servicio ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.

#	OPCIONES	
1)	El sistema no identifica las necesidades del usuario.	
2)	El sistema identifica aisladamente las necesidades del usuario.	
3)	Se identifican las necesidades del usuario pero no se realiza comparación y análisis.	
4)	Se identifican las necesidades del usuario y se realiza una comparación parcial con lo que se realiza.	
5)	Existe identificación integral de necesidades y comparación total con el diseño actual.	

Observaciones:

30. El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procedimientos, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.

#	OPCIONES	
1)	No existe control e identificación de inconformidades.	
2)	Existe control e identificación aislada de inconformidades.	
3)	Existe control e identificación de inconformidades sin retroalimentación.	
4)	Hay control con retroalimentación parcial.	
5)	Hay control con retroalimentación total.	

Observaciones:

31. En el proceso de selección de usuarios existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad

#	OPCIONES	
1)	No existen criterios para la selección de los usuarios	
2)	Existen criterios para la selección de los usuarios pero no se tienen en cuenta para la admisión de nuevos usuarios	
3)	Existen criterios para la selección de los usuarios y se tienen en cuenta para la admisión de nuevos usuarios, sin embargo no se le aplican controles de calidad	
4)	Existen criterios para la selección de los usuarios y se tienen en cuenta para la admisión de nuevos usuarios, y se le aplican controles de calidad	

Observaciones:

4. COMERCIALIZACIÓN

Conjunto de interacciones entre la oferta y la demanda de un producto o servicio para obtener la plena satisfacción del cliente

Mercado nacional, mercadeo y ventas

32. El proceso de planeamiento genera un plan de mercadeo anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.

#	OPCIONES	
1)	No existe plan de mercadeo.	
2)	Existe un esquema informal de plan.	
3)	Existe un plan formal sin proyección anual.	
4)	Tiene plan formal con proyección anual y seguimiento y control informal.	
5)	Existe plan formal con proyección anual y a largo plazo con seguimiento y control sistemático.	

Observaciones:

33. La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.

#	OPCIONES	
1)	No tiene claramente definidos sus mercados, no tiene estrategias formales y bien definidas.	
2)	Conoce empíricamente su mercado actual, no tiene un sistema que le permita conocer otros segmentos, no tiene estrategias diferenciadas.	
3)	Conoce formalmente su mercado actual, no tiene estrategias de mercado diferenciadas para cada segmento.	
4)	Tiene conocimiento de sus mercados, conoce parcialmente su participación, tiene una estrategia general sin diferenciación.	
5)	Tiene conocimiento total de sus mercados, tiene estrategias diferenciadas de mercadeo, hay seguimiento a esas estrategias, investiga continuamente sus mercados y adapta sus estrategias a las evoluciones del mercado.	

Observaciones:

34. La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.

#	OPCIONES	
1)	Conoce los segmentos empíricamente, no conoce los índices básicos de los segmentos, tiene estrategia general e informal.	
2)	Existe algún conocimiento informal de los segmentos, no hay seguimiento sistemático a los índices del segmento, no hay estrategias diferenciadas.	
3)	Tiene conocimiento formal, hay seguimiento esporádico a los índices y desarrolla estrategias diferenciadas sin implementación sistemática.	
4)	Existe conocimiento formal de los índices de los segmentos, existen estrategias parciales, existe un grado medio de implementación de las estrategias.	
5)	Tiene conocimiento formal del mercado, hay seguimiento a los índices de los segmentos, tiene estrategias diferenciadas por segmento, las estrategias son implementadas en un alto grado.	

Observaciones:

35. La empresa establece objetivos o cuotas de operación, de recaudo y de consecución de clientes nuevos y controla su cumplimiento.

#	OPCIONES	
1)	No existen cuotas de ingresos por operación y recaudo	
2)	Existen cuotas informales sin seguimiento	
3)	Existen cuotas de ingresos por operación y recaudo formales sin seguimiento	
4)	Existen cuotas de ingresos por operación y recaudo formales con seguimiento parcial	
5)	Existen cuotas de ingresos por operación y recaudo formales con seguimiento total	

Observaciones:

36. La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus servicios y precios).

#	OPCIONES	
1)	No existe información formal sobre la competencia, se conoce a los competidores de la región.	
2)	Existe alguna información informal de los competidores, hay poco análisis de las variables de la competencia.	
3)	Existe información formal sobre algunos de sus competidores, no hay seguimiento sistemático a la información.	
4)	Tiene información actualizada con cubrimiento parcial de factores de competencia.	
5)	Existe información total y actualizada sobre todos los factores de competencia, existe investigación formal sobre los futuros escenarios y planes de la competencia.	

Observaciones:

37. Las estrategias, objetivos y de costo del servicio de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.

#	OPCIONES	
1)	No existe política de precios con base analítica de costos, oferta, demanda y competencia.	
2)	Existe política informal y empírica de precios sin bases confiables.	
3)	Existe política de precios con conocimiento de algunos factores.	
4)	Tiene política de precios consolidada con base parcial de factores.	
5)	Existe política de precios con base analítica completa de factores, hay análisis sobre la evolución futura de los precios teniendo en cuenta las principales variables que los afectan.	

Observaciones:

38. Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.

#	OPCIONES	
1)	No hay una asignación específica de recursos destinados al área de mercadeo, los fondos asignados son insuficientes	
2)	Los fondos son asignados esporádicamente a actividades esporádicas que no siguen una estrategia definida	
3)	Existe una asignación de recursos que obedece a actividades tradicionales y no a una estrategia, no hay estudios de efectividad del uso de esos recursos	
4)	La asignación de recursos a mercadeo se hace siguiendo índices de efectividad, el sistema es flexible y se adapta a situaciones cambiantes rápidamente	
5)	La asignación de recursos a mercadeo se hace según índices de efectividad de las distintas operaciones, el sistema es adaptable y predictivo, se realizan estudios de benchmarking sobre la asignación de recursos en la competencia	

Observaciones:

39. en los últimos dos años, los productos nuevos han generado un porcentaje importante de los ingresos totales de la empresa.

#	OPCIONES	
1)	No han existido productos nuevos	
2)	Han existido algunos productos que han desaparecido rápidamente	
3)	Existen productos nuevos sin incremento en ventas y utilidades	
4)	Existen productos nuevos con incremento aceptable en ventas y utilidades, existe un sistema informal de investigación e introducción de nuevos productos	
5)	Existen productos nuevos con incremento importante de ventas y utilidades, existe un sistema formal de investigación e introducción de nuevos productos, hay objetivos precisos sobre la introducción de nuevos productos y su posible impacto en los ingresos	

Observaciones:

40. La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre los consumidores finales, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.

#	OPCIONES	
1)	No se tiene información sobre los consumidores finales, sus necesidades y factores que determinan la decisión de compra	
2)	Existe alguna información al respecto sin analizar	

3)	Se tiene información formal con cubrimiento parcial de los clientes	
4)	Existe información formal con análisis limitado de algunos factores	
5)	Tiene información total sobre sus clientes con análisis sobre sus factores	

Observaciones:

41. La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.

#	OPCIONES	
1)	No hay seguimiento ni evaluación del mercadeo, ni investigación sistemática de tendencias y evolución de éste.	
2)	Se hace algún seguimiento y evaluación informal de los mecanismos de promoción y seguimiento de tendencias.	
3)	Existe planes de evaluación de los mecanismos de promoción, hay seguimiento de tendencias pero no se siguen rigurosamente y sistemáticamente.	
4)	Existen objetivos y metodologías precisas para evaluar la promoción y hacer seguimiento a las tendencias, hay brechas en control e implementación de los planes y controles.	
5)	Existen procedimientos claros y precisos para evaluar los mecanismos de promoción, los controles son puntuales, la implementación es precisa y flexible, la investigación de tendencias es sistemática, existe una cultura de evaluación de resultados e investigación	

Observaciones:

Mercado nacional: servicios

42. El personal que tiene contacto con el cliente es consiente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para satisfacer sus necesidades

#	OPCIONES	
1)	El personal de servicio no tiene la capacitación necesaria para atender al cliente, no tiene autonomía suficiente	
2)	El personal tiene algún grado de capacitación para atender al cliente pero no es suficiente, conoce sus responsabilidades parcialmente, su autonomía es parcial	
3)	Existen manuales de atención al cliente y de responsabilidades del personal, el personal lo conoce y lo practica en término medio, hay supervisión del cumplimiento	
4)	La capacitación en servicio al cliente es buena, el personal conoce sus responsabilidades, hay controles sistemáticos y metas concretas en atención al cliente	
5)	La capacitación en servicio al cliente es excelente, el personal conoce sus responsabilidades, es hábil en manejo al cliente, existen metas precisas, los resultados son evaluados	

Observaciones:

43. La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.

#	OPCIONES	
1)	No existe sistema de investigación de satisfacción del cliente, no hay documentación de procesos.	
2)	La investigación de la satisfacción al cliente es informal, no hay procesos documentados.	
3)	Se hace investigación formal sobre la satisfacción del cliente, sin embargo se utilizan poco los resultados, la investigación es esporádica.	
4)	La investigación es sistemática, los resultados se utilizan para tomar decisiones, hay mejoramiento aplicado como resultado de las investigaciones.	
5)	La empresa es proactiva en el diseño de procesos de atención al cliente, la investigación es sistemática y continua, los resultados se aplican rápidamente y se estudia su efectividad.	

Observaciones:

44. la empresa dispone de un catalogo con especificaciones técnicas de sus servicios

#	OPCIONES	
1)	No hay documentación técnica de los productos y sus usos	
2)	Existen documentos técnicos de sus productos, no hay sistema de diseminación tanto interna como externa	
3)	Existen catálogos y documentos técnicos hay un diseminación interna y externa de bajo perfil, ésta se maneja informalmente y no metódicamente	
4)	Existe documentación, se disemina interna y externamente, existe investigación sobre su uso	
5)	Existe documentación, se disemina interna y externamente, existe investigación sobre su uso, se mejora continuamente a través de retroalimentación con los clientes	

Observaciones:

Mercado nacional: distribución

45. la empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de las metas de la empresa

#	OPCIONES	
1)	Existe una fuerza de ventas sin coordinación, sin capacitación formal y continua y de competencia relativa para mantener el status quo	
2)	La fuerza de ventas tiene coordinación, los elementos de motivación y capacitación son mínimos, la competencia es de corto plazo	
3)	La fuerza de ventas es coordinada, tiene objetivos concretos, los mecanismos de motivación son claros, se capacita continuamente y tiene competencia para desarrollar su territorio a mediano plazo	

4)	La fuerza de ventas es coordinada, tiene objetivos concretos, los mecanismos de motivación son claros, se capacita continuamente y tiene competencia para desarrollar su territorio a mediano plazo y largo plazo	
5)	La fuerza de ventas es coordinada, tiene objetivos concretos a corto, mediano y largo plazo, los mecanismos de motivación son claros y evolutivos, se capacita continua y sistemáticamente y tiene competencia para desarrollar su territorio a largo plazo	

Observaciones:

Mercado de expansión: mercado y competencia

46. La empresa tiene un procedimiento para investigar, analizar, elegir y explotar nuevos mercados nacionales e internacionales.

#	OPCIONES	
1)	La empresa no tiene sistema formal de investigación de nuevos mercados	
2)	El sistema de investigación es informal y esporádico, la explotación de nuevos mercados es casual.	
3)	Existe un sistema formal para investigar los mercados, la explotación se hace con base en la investigación.	
4)	El sistema es formal y proactivo, la explotación de nuevos mercados es planeada.	
5)	El sistema es formal y proactivo, la explotación de nuevos mercados es planeada, la empresa se prepara de acuerdo a la investigación para explotar los mercados.	

Observaciones:

47. La empresa tiene un conocimiento claro de la competencia y del entorno competitivo en los nuevos mercados a penetrar

#	OPCIONES	
1)	La empresa conoce informalmente la competencia tanto nacional como extranjera para sus nuevos mercados, no hace investigación formal sobre la competencia.	
2)	La empresa conoce formalmente la competencia nacional e informalmente la competencia extranjera para sus nuevos mercados, hace alguna investigación formal sobre la competencia y el entorno de mercado.	
3)	La empresa conoce formalmente la competencia nacional y extranjera para sus nuevos mercados, hace investigación formal sobre la competencia y el entorno de mercado, los conoce formalmente, desarrolla planes para actuar acorde.	

4)	La empresa conoce formalmente la competencia nacional y extranjera para sus nuevos mercados, hace investigación formal sobre la competencia y el entorno de mercado, los conoce formalmente, desarrolla planes para actuar acorde y los implementa.	
5)	La empresa conoce la competencia de sus nuevos mercados, su entorno, hace investigación sistemática de ellos, planea y ejecuta acciones concretas acorde con la investigación, tiene una estructura flexible para responder a los resultados de las investigaciones	

Observaciones:

Mercado de expansión: distribución física nacional e internacional

48. la empresa conoce el manejo de la distribución física nacional e internacional, sus costos y su impacto en el precio.

#	OPCIONES	
1)	La distribución física no es bien conocido, su impacto en el precio se conoce informalmente	
2)	La distribución se conoce formalmente, no se conocen o estudiado alternativas, el impacto en los precios es conocido	
3)	La distribución se conoce bien, su impacto es conocido, se hace investigaciones sobre canales de distribución, se conocen alternativas y su impacto en los precios	
4)	La distribución se conoce bien, su impacto es conocido, se hace investigaciones sobre canales de distribución, se han implantado canales alternos de distribución con éxito y con impacto positivo en los precios	
5)	La distribución se conoce bien, su impacto es conocido, se hacen investigaciones sobre canales de distribución, se han implantado canales alternos de distribución en forma agresiva y con éxito	

Observaciones:

49. La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a nivel nacional e internacional

#	OPCIONES	
1)	La empresa tiene retardos esporádicos en la entrega de productos por desconocimiento de la logística	
2)	La empresa tiene retardos en la entrega de productos por desconocimiento de la logística	
3)	La empresa conoce y domina bien la logística de producción y distribución nacional e internacional, sus entregas llegan en un 90% a tiempo	
4)	El récord de entregas de la empresa es sobresaliente, conoce bien la	

	logística, desarrolla planes de contingencia para sus entregas	
5)	El récord de entregas de la empresa es excelente, conoce bien la logística, desarrolla planes de contingencia para sus entregas	

Observaciones:

50. La empresa toma las precauciones suficientes para evitar la introducción de drogas ilícitas en la mercancía

#	OPCIONES	
1)	La empresa no toma precauciones para evitar la introducción de drogas ilícitas en su mercancía de exportación	
2)	Tiene algunas controles informales para evitar la introducción de drogas ilícitas en su mercancía de exportación	
3)	Tiene controles formales para evitar la introducción de drogas ilícitas en su mercancía de exportación	
4)	Tiene controles formales, hay capacitación para su personal al respecto y conciencia para evitar estos problemas	
5)	Existen controles sistemáticos, altamente profesionales, se capacita al personal y existe una cultura bien desarrollada para evitar la introducción	

Observaciones:

Mercado de expansión: aspectos de negociación

51. La empresa conoce sus costos, los precios de su competencia nacional e internacional y las condiciones generales del sector que le permitan negociar con seguridad con sus clientes, canales de distribución y otros actores.

#	OPCIONES	
1)	La empresa conoce sus precios y su entorno competitivo nacional e internacional en forma informal.	
2)	La empresa conoce regularmente su entorno competitivo pero no dispone de recursos humanos para tomar ventaja de ello.	
3)	La empresa conoce bien su entorno competitivo nacional e internacional y tiene recursos para explotar ese conocimiento.	
4)	La empresa conoce bien su entorno competitivo nacional e internacional, tiene recursos para explotar ese conocimiento y hace investigación sobre la evolución del entorno y capacita su recurso para tomar ventaja de ello.	
5)	La empresa conoce bien su entorno competitivo nacional e internacional, tiene recursos para explotar ese conocimiento y hace investigación sobre la evolución del entorno y capacita proactivamente su recurso para tomar ventaja de ello.	

Observaciones:

Mercado de expansión: participación en misiones y ferias

52. la empresa ha participado como observador en ferias nacionales o internacionales relacionadas con su negocio en los últimos años

#	OPCIONES	
1)	No participa en ferias nacionales o internacionales	
2)	Participa esporádicamente, sin objetivos precisos	
3)	Participa regularmente con objetivos precisos	
4)	Participa sistemáticamente con objetivos precisos y medibles	
5)	Participa sistemáticamente en ferias según segmentos precisos, con objetivos claros, medibles, programados y su efectividad se conoce	

Observaciones:

53. la empresa ha participado como expositor en ferias nacionales o internacionales relacionadas con su negocio en los últimos años

#	OPCIONES	
1)	No participa en ferias nacionales o internacionales como expositor	
2)	Ha participado esporádicamente como expositor, sin objetivos precisos	
3)	Participa regularmente como expositor con objetivos precisos	
4)	Participa sistemáticamente como expositor con objetivos precisos y medibles	
5)	Participa sistemáticamente en ferias como expositor según segmentos precisos, con objetivos claros, medibles, programados y su efectividad se conoce	

Observaciones:

54. la empresa tiene personal adecuadamente familiarizado con sus servicios y procesos y adicionalmente domina el inglés

#	OPCIONES	
1)	El personal que participa en las ferias no es calificado, conoce vagamente los productos, términos de entrega y no domina el inglés	
2)	El personal es capacitado, conoce los productos, los términos de entrega, precios y tiene un dominio medio del inglés	
3)	El personal es capacitado, conoce los productos, los términos de entrega, precios, tiene un buen dominio del inglés pero no conoce la cultura de negocios del país de destino	
4)	El personal es capacitado, conoce los productos, los términos de entrega, precios, tiene un buen dominio del inglés y conoce la cultura de negocios del país de destino	
5)	El personal es capacitado, conoce los productos, los términos de entrega, precios, tiene un excelente dominio del inglés y otros idiomas, conoce bien la cultura de negocios del país de destino	

Observaciones:

5. CONTABILIDAD Y FINANZAS

Se evalúa el grado de formalidad de la empresa a través del uso de herramientas financieras, partiendo del balance y del estado de resultados, definiendo presupuestos y análisis de costos, así como su uso para la evaluación de alternativas de desarrollo

Monitoreo de costos y contabilidad

55. El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.

#	OPCIONES	
1)	No se puede obtener información confiable sobre las principales cuentas de gestión del negocio.	
2)	La información que suministra la contabilidad es confiable, sin embargo no se analiza ni se toman decisiones con base en ésta.	
3)	La información es confiable y se toman decisiones con base en su evolución histórica, y esto ha contribuido a mantener un manejo económico sano.	

Observaciones:

56. La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.

#	OPCIONES	
1)	No existen Estados Financieros actualizados, sólo se cuenta con un balance anual.	
2)	Los Estados Financieros, se realizan con periodicidad, con atrasos en la entrega.	
3)	El Estado Financiero y la contabilidad están al día, y cada uno de sus informes le permite a la gerencia conocer el estado actual del negocio y tomar decisiones.	

Observaciones:

57. Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad.

#	OPCIONES	
1)	No se elabora informes periódicos	
2)	Se elaboran informes periódicos y organizados por antigüedad, pero la entrega no es oportuna.	
3)	Se preparan informes periódicamente y organizados por antigüedad (quincenal y/o mensual).	

Observaciones:

58. Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los servicios y de los procedimientos.

#	OPCIONES	
1)	No existe una cultura que permita el control de los costos y gastos	
2)	No existe un plan que permita el control de los costos y gastos. Las acciones se toman según lo requieran las circunstancias	
3)	Aunque se posee información suficiente no existen responsables del control de los gastos y costos	
4)	Aunque se posee información suficiente, la responsabilidad del control de los gastos y de los costos recae solamente en el gerente	
5)	Los gastos y costos se verifican y analizan con el grupo productivo de la empresa y se generan ideas para mejorar continuamente a partir de ésta información	

Observaciones:

59. El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente las solicitudes, para el mercado nacional o internacional, con base en datos confiables.

#	OPCIONES	
1)	No se conocen los costos de operación y el precio del servicio se define por la competencia y el mercado.	
2)	Se tiene una idea aproximada de los costos de operación. El precio del servicio se define más por la competencia y el mercado que por la situación particular de la empresa.	
3)	La metodología permite definir los costos directos y se realizan estimativos para los costos indirectos.	
4)	Existe una metodología clara del cálculo de costos, estos se evalúan periódicamente y permite conocer con bastante seguridad el costo.	
5)	Existe una metodología clara del cálculo de costos, estos se evalúan y revisan frecuentemente lo que permite conocer el margen, así como evaluar alternativas de negociación.	

Observaciones:

Administración financiera

60. CENTROABASTOS maneja una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, índices financieros, etc.).

#	OPCIONES	
1)	No existe una planeación financiera ni tributaria	
2)	Existe una planeación financiera incipiente y no existe una planeación tributaria	
3)	La planeación financiera solo maneja conceptos muy generales y solo	

	sirve para informar a la gerencia, pero no como punto de partida para la toma de decisiones	
4)	La planeación financiera permite realizar análisis para el buen manejo de los recursos pero no hay un seguimiento del presupuesto y de su ejecución	
5)	La planeación financiera permite realizar análisis para el buen manejo de los recursos y hay un seguimiento del presupuesto y de su ejecución	

Observaciones:

61. La empresa conoce la rentabilidad de cada servicio prestado

#	OPCIONES	
1)	No se conoce la rentabilidad de cada servicio, ni su margen de contribución	
2)	Se tiene una idea bastante aproximada de la rentabilidad de cada servicio y de su margen de contribución, pero no la certeza	
3)	Aunque se conoce la rentabilidad de los servicios, no se tiene como base para el manejo de estrategias de ventas y de negociaciones	
4)	Se conoce la rentabilidad de cada servicio, la promoción de la empresa y sus estrategias globales tienen en cuenta este factor	
5)	Se conoce la rentabilidad de cada servicio, se manejan estrategias para su negociación y hay una tendencia a la especialización	

Observaciones:

62. Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas

#	OPCIONES	
1)	No se realizan presupuestos anuales y no se toman decisiones en base a datos reales o midiendo su impacto económico real	
2)	Se realizan presupuestos mensuales pero no se toman decisiones en base a datos reales o midiendo su impacto económico real	
3)	Se realizan presupuestos anualmente, pero no hay seguimiento	
4)	Se realizan presupuestos anualmente, se realiza algún seguimiento periódicamente, pero no es la base para la toma de decisiones.	
5)	Se realizan presupuestos anualmente, con un seguimiento mensual de su ejecución y esto ha permitido visualizar mejores alternativas de desarrollo	

Observaciones:

63. La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones.

#	OPCIONES	
1)	No se evalúan alternativas de inversión y no se visualiza el negocio de forma global	

2)	Se evalúan alternativas de inversión en forma puntual pero no se visualiza el negocio de forma global	
3)	Se evalúan proyectos de mejoramiento en cada una de las áreas pero no corresponde a la estrategia básica de negocios de la empresa	
4)	Se evalúan alternativas de negocios, que corresponden a un plan global de la empresa, que permite un nivel de mejoramiento en todas las áreas	

Observaciones:

Normas legales y tributarias

64. Los libros de actas, los registros de socios, las reformas de escrituras, la información para las superintendencias se encuentran al día y están debidamente archivados.

#	OPCIONES	
1)	No existen registros de estos documentos	
2)	Se tienen pero no debidamente archivados	
3)	Los libros de actas, registro de socios, reformas de escrituras, etc. están debidamente archivados	

Observaciones:

65. Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Superintendencia de Industria y Comercio, Cámara de Comercio y la DIAN a la luz de su objeto social.

#	OPCIONES	
1)	No se encuentran debidamente registrados de acuerdo a la Ley Colombiana	
2)	Se dispone de algunos registros, pero no todos	
3)	Se encuentran registrados de acuerdo a la Ley.	

Observaciones:

66. Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.

#	OPCIONES	
1)	No se tienen las fechas tributarias debidamente estipuladas.	
2)	Se tienen las fechas, pero no en sitio visible.	
3)	Se tiene debidamente estipuladas las fechas tributarias.	

Observaciones

67. La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados.

#	OPCIONES	
1)	No se aplican indicadores relacionados con declaraciones tributarias, ni se monitorean sus resultados.	
2)	Se hacen algunas revisiones informales sobre estos procesos tributarios.	
3)	Se aplican indicadores relacionados con el negocio, tomando en cuenta los elementos tributarios y de igual forma se monitorean sus resultados.	

Observaciones

68. La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el período gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.

#	OPCIONES	
1)	No existe una cultura de manejo y responsabilidad tributaria	
2)	La empresa desea tener una cultura de manejo y responsabilidad tributaria y para ello esta tratando de ponerse al día en sus compromisos con el fisco	
3)	Aunque se realiza un control y se tiene la información para el concepto tributario, no están al día en pagos	
4)	Se lleva un control tributario y se realizan los pagos oportunamente	
5)	Se lleva un control tributario, se realizan los pagos oportunamente y se evalúan alternativas para obtener descuentos tributarios	

Observaciones:

6. RECURSOS HUMANOS

Evalúa los aspectos relacionados con el manejo del recurso humano, teniendo en cuenta la capacitación, comunicaciones, integración, motivación y seguridad industrial

Aspectos generales

69. La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.

#	OPCIONES	
1)	No existe organigrama totalmente definido, ni hay funciones claras que permitan identificar a los responsables de las principales funciones de la empresa.	
2)	Se definen algunos puestos de responsabilidad y manejo de las funciones.	

	Sin embargo, en la gestión no se respetan dichas funciones.	
3)	Se cuenta con manuales de funciones y organigrama, pero no se ha implementado en su totalidad o está desactualizado.	
4)	Se cuenta con organigrama y manual de funciones, escrito e implantado, que facilita el desarrollo de las actividades.	

Observaciones:

70. La empresa tiene políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.

#	OPCIONES	
1)	No tiene políticas de personal, ni manuales de procedimientos	
2)	Tiene algunas políticas y algunos procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal	
3)	La mayoría de políticas y procedimientos están escritos, son conocidos y acatados por todo el personal	
4)	Tiene todas sus políticas y procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal	

Observaciones:

71. Existe una junta directiva que lidere la empresa

#	OPCIONES	
1)	La empresa no posee un grupo que respalde las decisiones y la responsabilidad de éstas recae solo en la gerencia.	
2)	La responsabilidad se encuentra diseminada y la toma de decisiones se dificulta y es lenta.	
3)	Las decisiones gerenciales están respaldadas por la junta directiva.	

Observaciones:

72. La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (ISS u otra EPS, SENA, cajas de compensación, reglamento de trabajo, etc.)

#	OPCIONES	
1)	El grado de informalidad de la empresa ha permitido tener personal sin cumplir los requisitos mínimos legales	
2)	La empresa cumple con los requisitos mínimos legales con todo el personal con el que trabaja, ya sea temporal o fijo	
3)	La empresa cumple con todos los requisitos legales y además ha implementado programas que los complementan de acuerdo al cumplimiento de metas productivas u otros factores	

Observaciones:

Capacitación y promoción del personal

73. Programas de capacitación e inducción de CENTROABASTOS:

#	OPCIONES	
1)	La gerencia no respalda los programas de capacitación y no existen programas de inducción	
2)	Los programas de capacitación e inducción son propuestas por los jefes de cada área pero el criterio de decisión generalmente es el costo	
3)	La gerencia apoya los programas de capacitación e inducción pero no promueve un plan concreto y enfocado a las verdaderas necesidades de la empresa	
4)	La gerencia respalda los programas de capacitación y estos se incluyen como parte de la planeación global de la empresa. Existe un plan unificado de inducción que permite al nuevo trabajador conocer las diferentes áreas de la empresa y sus objetivos	

Observaciones:

74. Escala salarial y criterios para la remuneración en CENTROABASTOS

#	OPCIONES	
1)	No existe una escala salarial	
2)	La escala salarial esta basada en el mercado laboral y no tiene en cuenta evaluaciones de desempeño del personal	
3)	La escala salarial tiene en cuenta los criterios necesarios para la promoción y mejoras en la remuneración y esto ha permitido una buena motivación del personal	

Observaciones:

Cultura organizacional

75. Comunicación oral y escrita al interior de la empresa

#	OPCIONES	
1)	Los canales de comunicación son informales y en ocasiones generan confusión	
2)	La comunicación es informal en la mayoría de los niveles de la empresa, sin embargo hay un ambiente de confianza y claridad	
3)	Existen canales formales de comunicación y se han definido herramientas para que la comunicación fluya y se conozcan los objetivos en toda la empresa	

Observaciones:

76. Sentido de pertenencia de los trabajadores de la empresa

#	OPCIONES	
1)	El sentido de pertenencia a la empresa es nulo y hay una alta rotación de personal	
2)	Se promueve el sentido de pertenencia y solo a ciertos niveles hay una estabilidad, en el nivel operativo hay alta rotación de personal	
3)	Se detecta alto sentido de pertenencia, sin embargo no hay un programa de desarrollo dentro de la empresa	
4)	Se promueve el sentido de pertenencia y se dan oportunidades de desarrollo y mejoramiento profesional	

Observaciones:

77. El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.

#	OPCIONES	
1)	No se trabaja en equipo debido a que la cultura en la empresa y el clima organizacional no lo promueve	
2)	Se trabaja en equipo solo en algunas tareas y no se promueve ni se considera importante	
3)	Se promueve el trabajo en equipo en ciertos niveles de la empresa, pero los resultados no han contribuido de manera óptima al desarrollo	
4)	El trabajo en equipo es el principal motor de desarrollo de la empresa, y esto ha contribuido a su mejoramiento de forma significativa	

Observaciones:

78. Programas e incentivos para mejorar el clima laboral en la empresa.

#	OPCIONES	
1)	El estilo autocrático genera un clima laboral que no motiva al personal a participar ni a generar ideas de mejoramiento	
2)	Eventualmente se toman en cuenta las opiniones de las personal pero no se hace ningún reconocimiento	
3)	Las decisiones consideran las opiniones de las personas pero no se involucran en la implantación de los cambios	
4)	Existe un clima laboral favorable a la participación de todo el personal en las mejoras y se reconoce el aporte individual y colectivo	

Observaciones:

79. La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.

#	OPCIONES	
1)	La empresa no estimula actividades sociales que promuevan la integración y el sentido de pertenencia a la misma	
2)	Se realizan eventos anuales en los que participan los empleados pero no	

	se promueven otras actividades de integración	
3)	Se realizan eventos sociales y deportivos y se buscan alternativas para promover la integración y motivación de los empleados	
4)	Adicional a lo anterior se involucra la familia del trabajador y se buscan alternativas para mejorar su ambiente integral	

Observaciones:

Salud y seguridad industrial

80. La Central de Abastos cuenta con un programa de salud ocupacional (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)

#	OPCIONES	
1)	No hay programa de salud ocupacional	
2)	Aunque se cumplen los requisitos legales de salud ocupacional, no hay una motivación para la implementación y aplicación de las normas	
3)	La planta cuenta con las condiciones adecuadas y seguras de trabajo, se respetan las áreas delimitadas, existe señalización y medidas preventivas	
4)	Se tiene un programa de seguridad industrial implantado y se complementa con planes educativos que procuren el bienestar del personal de la empresa	

Observaciones:

81. La infraestructura de la Central y las instalaciones de administración están diseñadas para procurar un ambiente seguro para el trabajador.

#	OPCIONES	
1)	No hay una evaluación de los riesgos industriales y no hay interés en detectarlos	
2)	Se han implementado sistemas para evitar riesgos y prevenirlos	
3)	Los sistemas implementados realmente han evitado accidentes de trabajo y contribuyen al bienestar y seguridad del trabajador	
4)	Además de lo anterior, hay planes de mejoramiento y se evalúan y complementan de acuerdo al riesgo que representan para el trabajador	

Observaciones:

82. Programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo y acciones preventivas y correctivas.

#	OPCIONES	
1)	No existe un programa de seguridad industrial	
2)	La empresa cuenta con condiciones mínimas de seguridad y en ocasiones se han presentado accidentes pero no hay un preocupación por mejorar éste aspecto	

3)	Las instalaciones cuentan con las condiciones adecuadas y seguras de trabajo, se respetan las áreas delimitadas, existe señalización y medidas preventivas	
4)	Se tiene un programa de seguridad industrial implantado y se complementa con planes educativos que procuren el bienestar del personal de la empresa	

Observaciones:

83. La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.

#	OPCIONES	
1)	No existen registros de ausentismo	
2)	Existen algunos registros de ausentismo, pero no se documentan completamente y no se realiza un análisis de las causas para su prevención	
3)	Se tienen los registros de ausentismo documentados por área de trabajo, con sus respectivas causas	
4)	Se cuenta con una disciplina de análisis y mejoramiento de los índices, con la participación del personal afectado	

Observaciones:

7. GESTION AMBIENTAL

Administración del conjunto de interacciones del hombre moderno con el hábitat que lo rodea manteniendo su equilibrio

Política ambiental de la empresa

84. En el diseño de las instalaciones, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.

#	OPCIONES	
1)	La empresa no consideró el impacto ambiental en su ubicación	
2)	Se tuvieron algunos criterios de impacto ambiental en su ubicación	
3)	La ubicación y diseño de la planta consideró los criterios de impacto ambiental para lo básico solamente	
4)	El diseño y ubicación tienen un impacto ambiental mínimo en los aspectos más relevantes	
5)	Presenta un impacto ambiental mínimo en todos los aspectos de su ubicación y diseño	

Observaciones:

85. Conocimiento de las normas ambientales que la controlan y establecimiento de los procedimientos y procesos para cumplirlas en la empresa.

#	OPCIONES	
1)	No conoce las normas ambientales, ni tiene procedimientos y procesos relacionados	
2)	La empresa sabe que existen normas ambientales pero no se ha documentado	
3)	La empresa conoce las normas, pero no han establecido procedimientos y procesos para cumplirlas	
4)	Existen procedimientos que se han cumplido parcialmente	
5)	Los procedimientos se están cumpliendo totalmente	

Observaciones:

86. La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales.

#	OPCIONES	
1)	No existe cultura ambiental en la empresa	
2)	La empresa cree que es importante pero no ha concretado un plan concreto	
3)	La empresa ha esquematizado un plan pero no lo han ejecutado	
4)	El plan ambiental se ha ejecutado parcialmente con buenos resultados	
5)	El plan ambiental se encuentra en plena ejecución con resultados exitosos	

Observaciones:

87. La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados.

#	OPCIONES	
1)	La empresa no tiene metas ni ningún tipo de medición sobre su desempeño ambiental	
2)	La empresa ha establecido algunas metas pero sin proyección en el tiempo y se han hecho mediciones aisladas sin ningún efecto	
3)	La empresa ha establecido metas con proyección en el tiempo sin resultados tangible y la ejecución de mediciones es continua pero no se compara con las metas	
4)	La empresa tiene metas y proyecciones con una ejecución parcial con resultados y las mediciones que se ejecutan se comparan parcialmente con las metas	
5)	Las metas están ejecutándose en forma total con un equilibrio costo-beneficio favorable a la empresa y las mediciones ejecutadas son comparadas totalmente con éstas y se toman decisiones oportunas	

Observaciones:

Estrategia para proteger el medio ambiente

88. La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, o realiza cambios en su infraestructura física.

#	OPCIONES	
1)	La empresa no tiene en cuenta factores ambientales en sus proyectos	
2)	La empresa considera eventualmente factores ambientales en sus actividades	
3)	Los factores ambientales se consideran dependiendo del tipo de proyecto	
4)	En todo proyecto se consideran los factores ambientales estrictamente necesarios	
5)	Todos los factores ambientales sin excepción se consideran en todos los proyectos actuales y futuros	

Observaciones:

89. Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales, además de los aspectos técnicos y económicos.

#	OPCIONES	
1)	No se tiene ninguna consideración ambiental en el desarrollo operacional de la empresa	
2)	La empresa tiene alguna consideración ambiental solo en la operación de equipos más críticos	
3)	Las consideraciones ambientales se tienen en cuenta según el aspecto técnico y económico	
4)	Se aplican consideraciones ambientales en las operaciones más importantes	
5)	Todas las consideraciones ambientales son aplicadas en todas las operaciones	

Observaciones:

Concientización y capacitación del personal en temas ambientales

90. Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.

#	OPCIONES	
1)	No existe documentación que evidencie el cumplimiento de normas ambientales	
2)	Existe alguna documentación desactualizada sobre las normas mínimas	
3)	La empresa tiene documentación básica pero su ejecución es incierta	

4)	Existe documentación ambiental pero su ejecución es parcial	
5)	Existe toda la documentación, procedimientos y control sobre todas las normas ambientales aplicables a la empresa	

Observaciones:

Administración del desperdicio

91. La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.

#	OPCIONES	
1)	La empresa no tiene un plan de reducción de consumos de agua, luz y materias primas	
2)	Se han realizado esporádicamente campañas de reducción de consumos	
3)	La reducción de consumos ha sido mínima	
4)	La empresa ha reducido sus consumos con un plan de ejecución parcial	
5)	La empresa ha reducido sus consumos en forma importante bajo un plan de total ejecución y control	

Observaciones:

92. La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.

#	OPCIONES	
1)	La empresa no tiene mediciones sobre su desperdicio ni de su fuente de origen	
2)	Las mediciones sobre el desperdicio han sido aisladas y sin ningún análisis	
3)	Se han realizado mediciones con análisis de origen sobre los desperdicios críticos solamente	
4)	Existen mediciones con análisis de origen y plan de reducción inicial	
5)	Existen planes totales de medición con análisis de origen y acciones efectivas de reducción	

Observaciones:

8. SISTEMAS DE INFORMACION

Se trata de conocer el estado y conjunto de herramientas sistematizadas para el manejo seguro, oportuno, confiable y eficiente de la información utilizada por la empresa

Planeación del sistema

93. El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable.

#	OPCIONES	
1)	No existe sistema de información	
2)	El sistema existente no responde a los requerimientos	
3)	El sistema existente responde mínimamente a los requerimientos	
4)	El sistema existente responde parcialmente a los requerimientos	
5)	El sistema existente responde totalmente a los requerimientos	

Observaciones:

94. La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos.

#	OPCIONES	
1)	No está actualizada sobre nuevos avances	
2)	Esta actualizada en forma mínima y no tiene personal	
3)	Esta actualizada en forma mínima y tiene el personal mínimo	
4)	Esta actualizada parcialmente y tiene personal mínimo	
5)	Esta actualizada totalmente y tiene el personal adecuado	

Observaciones:

95. El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.

#	OPCIONES	
1)	El diseño técnico y funcional del sistema de información no responde a las necesidades de la empresa	
2)	El diseño técnico y funcional del sistema de información responde mínimamente a las necesidades de la empresa	
3)	El diseño técnico y funcional del sistema de información responde parcialmente a las necesidades de la empresa	
4)	El diseño técnico y funcional del sistema de información responde plenamente a las necesidades de la empresa pero no impide que personas no autorizadas tengan acceso a él	

5)	El diseño técnico y funcional del sistema de información responde plenamente a las necesidades de la empresa e impide que personas no autorizadas tengan acceso a él.	
-----------	---	--

Observaciones:

Entradas

96. Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte como comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas, etc. en las diferentes áreas de la empresa.

#	OPCIONES	
1)	No existe generación y archivo adecuado de documentos soporte	
2)	Existe generación informal sin archivo adecuado	
3)	Existe generación formal con archivo mínimo	
4)	Existe generación formal con archivo parcial	
5)	Existe generación formal con archivo total en todas las áreas de la empresa	

Observaciones:

97. La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.

#	OPCIONES	
1)	No existe captura de información.	
2)	Existe captura de información desordenada generando doble digitación.	
3)	Hay captura de información con organización mínima y poca eficiencia.	
4)	Existe captura de información con mediana organización y parcial eficiencia.	
5)	Existe captura de información con total eficiencia.	

Observaciones:

Procesos

98. Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.

#	OPCIONES	
1)	No existe diseño técnico y funcional del sistema.	
2)	Existe diseño empírico del sistema y no es funcional.	
3)	Existe diseño técnico del sistema con reducida funcionalidad.	
4)	Existe diseño técnico del sistema con parcial funcionalidad.	

5)	Existe diseño técnico y funcional del sistema con óptimo desempeño.	
-----------	---	--

Observaciones:

99. Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de perdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.

#	OPCIONES	
1)	No existen procedimientos de contingencia en caso de fallas	
2)	Existen procedimientos de contingencia empíricos y poco confiables en caso de fallas	
3)	Existen procedimientos de contingencia manuales o automatizados de alguna confiabilidad	
4)	Existen procedimientos de contingencia adecuados de mediana confiabilidad	
5)	Existen procedimientos de contingencia automatizados de total confiabilidad	

Observaciones:

Salidas

100. La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.

#	OPCIONES	
1)	No existen reportes generados por el sistema	
2)	Existen reportes esporádicos sin confiabilidad y utilidad	
3)	Existen reportes generados por el sistema de alguna confiabilidad	
4)	Tienen reportes de mediana confiabilidad y parcial utilidad.	
5)	Existen reportes de total confiabilidad, oportunos, claros y útiles	

Observaciones:

101. La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.

#	OPCIONES	
1)	No existe definición de reportes por parte de la gerencia	
2)	Existe definición informal de reportes sin análisis posterior	
3)	Existe definición formal de reportes con mínimo análisis posterior	
4)	Existe definición formal de reportes con mediano análisis posterior	
5)	Existe total definición de reportes con completo análisis posterior	

Observaciones:

Anexo No. 2 Formato de entrevista a los comerciantes mayoristas

PROSPECTIVA ESTRATÉGICA PARA CENTROABASTOS S.A.

El objetivo de la presente encuesta es recolectar información que sirva de base para la realización de un diagnóstico situacional de la CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.

NOMBRE DEL ENCUESTADO: _____

CARGO DEL ENCUESTADO: _____

NOMBRE DEL ENCUESTADOR: _____

1. ¿Cual es el objetivo de la empresa?
2. ¿Qué valores tienen importancia para los gerentes y los dueños?
3. ¿Cuál es el sueño o anhelo de la empresa?
4. ¿Qué beneficio les ofrece la Central de Abastos?
5. ¿Estos Beneficios son lo que ellos esperan?
6. ¿Estos servicios están acorde a sus necesidades? ¿Cómo se podrían mejorar?
7. ¿Cómo es el manejo ambiental que se da a la operación de sus negocios?
8. ¿Podrían operar en otro lugar? ¿Porque no lo hacen?
9. ¿Que fortalezas tiene CENTROABASTOS?
10. ¿Qué debilidades tiene?

Anexo No. 3 Cuestionario de la segunda fase de las encuestas

PREGUNTAS PARA REFORMULAR

COMERCIALIZACIÓN

PREGUNTA 4.2 y 4.3

¿La empresa tiene definidos los clientes que van a la central?, formal o informalmente

¿Tiene estrategias diferenciadas para cada uno de los segmentos identificados?

¿No conoce la participación de cada segmento en el total?

(Profesional de mercadeo, planeación, control interno y gerente comercial)

PREGUNTA 4.5

¿Existe información formal sobre la competencia?

¿Hay un seguimiento a esta información?

(Profesional de mercadeo, planeación, control interno y gerente comercial)

PREGUNTA 4.6

¿Los precios de los servicios ofrecidos por la empresa se establecen según los costos del servicio simplemente los precios obedecen a una política informal y empírica?

(Profesional de mercadeo)

PREGUNTA 4.10

¿Hay un seguimiento informal de las tendencias y a los mecanismos de promoción en la empresa?

(Profesional de mercadeo, planeación, control interno y gerente comercial)

PREGUNTA 4.11

¿Existen mecanismos que controlen el nivel de satisfacción del cliente?

(Profesional de mercadeo)

PREGUNTA 4.12

¿Existen mecanismos informales para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios?
(Control interno)

PREGUNTA 4.13

¿La empresa cuenta con un catalogo de servicios?
(Gerente comercial)

CONTABILIDAD Y FINANZAS

PREGUNTA 5.1

¿El sistema de contabilidad provee información confiable?
¿Esta información se analiza y es de ayuda para la toma de decisiones en la empresa?
(Profesional de contabilidad y gerente financiero)

PREGUNTA 5.2

¿El sistema de contabilidad elabora los estados financieros mensualmente?
(Gerente financiero)

PREGUNTA 5.5

¿Existe un plan con responsables asignados para controlar los costos y los gastos en los servicios de la empresa?
(Profesional de contabilidad y gerente financiero)

PREGUNTA 5.8

¿La planeación financiera en la empresa maneja conceptos por áreas, es decir permite tomar decisiones como presupuestos por áreas, o esta se hace más a nivel general en la organización?
(Profesional de contabilidad y gerente financiero)

PREGUNTA 5.10

¿La empresa realiza presupuestos anuales?

¿Se realizan comparaciones entre los presupuestado y lo ejecutado?

¿Se toman decisiones basados en el análisis de lo presupuestado y lo ejecutado?

(Profesional de contabilidad y gerente financiero)

PREGUNTA 5.11

¿La empresa las alternativas de inversión visualizando el negocio de manera global?

(Profesional de contabilidad y gerente financiero)

RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA 6.4

¿Además de cumplir con los requisitos legales la empresa ha implementado planes o programas complementarios de acuerdo al cumplimiento de metas productivas u otros factores?

(Profesional de talento humano y gerente administrativo)

PREGUNTA 6.5

¿Existen programas de inducción en la empresa?

¿Hay programas de capacitación orientados hacia las necesidades de la empresa?

(Profesional de talento humano y gerente administrativo)

PREGUNTA 6.6

¿La escala salarial de la empresa tiene en cuenta criterios de productividad y eficiencia para la promoción y aumentos en la remuneración de sus empleados?

(Gerente administrativo)

PREGUNTA 6.7

¿Existen canales de comunicación formales que eviten confusión o desconocimiento de actividades desarrolladas por otras áreas de la compañía?

¿Hay conocimiento pleno de los objetivos de la empresa en los diferentes niveles de la organización?

(Profesional de talento humano y gerente administrativo)

PREGUNTA 6.12 – 6.15

¿Las instalaciones, tanto administrativas como de operación son adecuadas y seguras, es decir las áreas están debidamente señalizadas y delimitadas?

¿El programa de seguridad industrial es complementado con planes educativos que procuren el bienestar del personal?

¿Se han evaluado los riesgos industriales en la empresa?

¿Se han tomado acciones preventivas para evitarlos?

¿Existen registros de ausentismo en la empresa?

¿En cada área de la empresa se documenta el ausentismo con sus respectivas causas?

(Profesional de talento humano y gerente administrativo)

MEDIO AMBIENTE

PREGUNTA 7.2

¿La empresa conoce las normas ambientales?

¿La empresa ha establecido procedimientos para cumplirlas?

¿Se han cumplido estos procedimientos?

(Gerente administrativo y control interno)

PREGUNTA 7.3

¿Existe una cultura ambiental en la empresa?

¿Hay un plan concreto que involucre la gestión ambiental con la gestión administrativa?

(Gerente administrativo, control interno y planeación)

PREGUNTA 7.4

¿La empresa ha hecho alguna medición de su desempeño ambiental?

¿Ha propuesto metas estructuradas?

¿Las ha cumplido?

(Profesional de planeación y control interno)

PREGUNTA 7.7

¿La empresa cumple las normas ambientales establecidas?

¿Para el cumplimiento de las normas ambientales se definen procedimientos específicos que aseguren su cumplimiento?

¿Estos se ejecutan?

(Gerente administrativo, control interno y comercial)

PREGUNTA 7.8

¿Los arreglos en la tubería de la infraestructura de la central corresponden a unas mediciones realizadas en el marco de un plan de reducción de consumo de agua y energía o fue resultado de una acción correctiva?

¿La empresa ha medido la cuantía del desperdicio de agua, luz y materiales? ¿Conoce la fuente que lo origina y ha tomado medidas al respecto?

(Gerente administrativo, comercial, planeación y mercadeo)

Anexo No. 4 Resultados de las encuestas

RESPUESTAS DE LOS ENCUESTADOS												
1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO												
A. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO												
	GERENTE FINANCIERO	GERENTE GENERAL	GERENTE ADMINI	GERENTE COMERCIAL	CONTROL INTERNO	PROFESIONAL PLANEACION	PROFESIONAL MERCADERO	PROFESIONAL TESORERIA	PROFESIONAL CONTABILIDAD	PROFESIONAL TALENTO HUMANO	PROFESIONAL SISTEMAS	OPCION DEFINITIVA
1.1	1	1	NC	1	2	2	NET	NET	NET	NET	NET	2
1.2	NC	1	NC	1	1	1	NET	NET	NET	NET	NET	1
1.3	5	4	5	5	3	3	NET	NET	NET	NET	NET	4
1.4	2	2	2	1	2	2	NET	NET	NET	NET	NET	2
1.5	2	2	2	3	2	2	NET	NET	NET	NET	NET	2
1.6	3	3	2	3	2	2	NET	NET	NET	NET	NET	2
1.7	NC	2	2	2	2	2	NET	NET	NET	NET	NET	2
1.8	NC	2	2	2	2	2	NET	NET	NET	NET	NET	2
B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA												
1.9	2	2	2	2	2	2	NET	NET	NET	NET	NET	2
1.10	NC	1	NC	1	1	1	NET	NET	NET	NET	NET	1

2. PRODUCCION Y OPERACIONES

A. PLANIFICACION Y PROCESO DE PRODUCCION

2.1	Las operaciones ejecutadas por CENTROABASTOS son adecuadas para conseguir y cumplir con su objetivo con calidad y costos competitivos.	NET	NET	NET	2	2	2	2	2	2	NET	NET	NET	NET	NET	NET	2
2.2	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible.	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
2.3	El modelo de operación de CENTROABASTOS es suficientemente flexible para permitir cambios en los servicios entregados, en función de satisfacer las necesidades de los clientes.	NET	NET	NET	2	2	3	3	3	3	NET	NET	NET	NET	NET	NET	2
2.4	El planeamiento de la ampliación de los servicios está basado en análisis de las tendencias y exigencias de los consumidores	NET	NET	NET	4	4	4	4	4	4	NET	NET	NET	NET	NET	NET	4
2.5	La empresa tiene medidas de control para el flujo de entrada y salida de productos, al igual que el origen y destino de estos.	NET	NET	NET	1	1	2	2	2	2	NET	NET	NET	NET	NET	NET	2
2.6	La empresa evalúa con frecuencia la posibilidad de comprar materiales semiprocados, así como producir aquellos que provienen de proveedores (integración vertical o subcontratación).	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
2.7	15. La tecnología y maquinaria de CENTROABASTOS permiten brindar la infraestructura adecuada a los usuarios para la comercialización de sus productos.	NET	NET	NET	1	1	1	1	1	1	NET	NET	NET	NET	NET	NET	1

B. CAPACIDAD DEL PROCESO

2.8	La empresa conoce la capacidad de operación en cada uno de los servicios que ofrece y define el nivel de utilización de los recursos (infraestructura, equipos y recursos humanos).	NET	NET	NET	3	2	3	3	3	3	NET	NET	NET	NET	NET	NET	3
2.9	La empresa puede ampliar su capacidad de arrendamientos más allá de su potencial actual para responder a una demanda creciente específica	NET	NET	NET	2	2	2	2	2	2	NET	NET	NET	NET	NET	NET	2

2.22	La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NET	NET	NET	NET	NA
------	--	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	----

2.23	En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es, en su orden, (1) calidad, (2) servicio, (3) precio y (4) condiciones de pago.	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NET	NET	NET	NET	NA
------	--	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	----

F. MANEJO DE INVENTARIOS

2.24	Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según necesidades.	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NET	NET	NET	NET	NA
------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	----

2.25	Hay un nivel óptimo de inventario de materias primas, trabajo en proces	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NET	NET	NET	NET	NA
------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	----

2.26	El sistema de almacenamiento y administración de inventarios (materia prima, suministros y producto terminado) garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de éstos.	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NET	NET	NET	NET	NA
------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	----

2.27	Con periodicidad programada se compara el inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o electrónico).	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NET	NET	NET	NET	NA
------	--	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	----

G. UBICACION E INFRAESTRUCTURA

2.28	La ubicación de CENTROABASTOS cumple los siguientes características.	NET	NET	NET	2	NET	2	NET	2	NET	2	NET	NET	NET	NET	2
------	--	-----	-----	-----	---	-----	---	-----	---	-----	---	-----	-----	-----	-----	---

2.29	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.	NET	NET	NET	3	NET	3	NET	3	NET	3	NET	NET	NET	NET	3
------	--	-----	-----	-----	---	-----	---	-----	---	-----	---	-----	-----	-----	-----	---

3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD

3.1	La Gerencia General tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a todos los empleados en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo.	NET	NET	NET	1	2	2	2	2	NET	2	NET	NET	NET	NET	2
-----	--	-----	-----	-----	---	---	---	---	---	-----	---	-----	-----	-----	-----	---

3.2	Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento.	NET	NET	NET	1	1	1	1	1	NET	NET	NET	NET	NET	1
-----	---	-----	-----	-----	---	---	---	---	---	-----	-----	-----	-----	-----	---

B. SISTEMA DE CALIDAD

3.3	Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.	NET	NET	NET	1	2	1	1	2	NET	NET	NET	NET	NET	2
-----	--	-----	-----	-----	---	---	---	---	---	-----	-----	-----	-----	-----	---

3.4	El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el producto o servicio ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.	NET	NET	NET	2	2	2	2	2	NET	NET	NET	NET	NET	2
-----	---	-----	-----	-----	---	---	---	---	---	-----	-----	-----	-----	-----	---

3.5	El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procedimientos, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.	NET	NET	NET	2	2	2	2	2	NET	NET	NET	NET	NET	2
-----	--	-----	-----	-----	---	---	---	---	---	-----	-----	-----	-----	-----	---

3.6	En el proceso de selección de usuarios existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad.	NET	NET	NET	3	3	3	3	3	NET	NET	NET	NET	NET	3
-----	---	-----	-----	-----	---	---	---	---	---	-----	-----	-----	-----	-----	---

3.7	Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega.	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NET	NET	NET	NET	NET	NA
-----	---	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	----

4. COMERCIALIZACION

A. MERCADO NACIONAL: MERCADEO Y VENTAS

4.1	El proceso de planeamiento genera un plan de mercadeo anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.	NET	NET	NET	1	1	1	1	4	NET	NET	NET	NET	NET	1
-----	---	-----	-----	-----	---	---	---	---	---	-----	-----	-----	-----	-----	---

4.2	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	NET	NET	NET	2	1	2	2	2	NET	NET	NET	NET	NET	2
-----	---	-----	-----	-----	---	---	---	---	---	-----	-----	-----	-----	-----	---

4.3	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.	NET	NET	NET	2	2	2	2	2	NET	NET	NET	NET	NET	2
-----	--	-----	-----	-----	---	---	---	---	---	-----	-----	-----	-----	-----	---

4.4	La empresa establece objetivos o cuotas de operación, de recaudo y de consecución de clientes nuevos y controla su cumplimiento.	NET	NET	NET	1	1	1	1	1	NET	NET	NET	NET	NET	1
-----	--	-----	-----	-----	---	---	---	---	---	-----	-----	-----	-----	-----	---

4.5	La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).	NET	NET	NET	NET	2	2	1	2	2	NET	NET	NET	NET	2
4.6	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.	NET	NET	NET	NET	2	2	NC	2	2	NET	NET	NET	NET	2
4.7	En los últimos dos años, los productos nuevos han generado un porcentaje importante de los ingresos totales de la empresa.	NET	NET	NET	NET	1	1	1	1	1	NET	NET	NET	NET	1
4.8	Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.	NET	NET	NET	NET	3	3	2	3	3	NET	NET	NET	NET	3
4.9	La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre los consumidores finales, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.	NET	NET	NET	NET	1	1	1	1	1	NET	NET	NET	NET	1
4.10	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.	NET	NET	NET	NET	1	1	1	1	1	NET	NET	NET	NET	1

B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS

4.11	El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para satisfacer sus necesidades.	NET	NET	NET	NET	2	2	2	4	4	NET	NET	NET	NET	2
4.12	La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.	NET	NET	NET	NET	2	2	2	2	2	NET	NET	NET	NET	2
4.13	La empresa dispone de un catálogo con especificaciones técnicas de sus servicios.	NET	NET	NET	NET	3	1	1	1	1	NET	NET	NET	NET	2

C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION

4.14	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NET	NET	NET	NET	NA
4.15	La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos necesitan.	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NET	NET	NET	NET	NA

4.16	La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NA
------	--	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----

D. MERCADO EXPORTACION: PLAN DE EXPORTACION

4.17	La empresa tiene un plan anual de exportación, escrito y detallado.	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NA
------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----

4.18	La empresa planea exportar un volumen importante en los próximos dos años.	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NA
------	--	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----

E. MERCADO EXPORTACION: PRODUCTO

4.19	La empresa diseña sus productos para la exportación en forma diferente a como diseña para el mercado nacional.	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NA
------	--	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----

4.20	La empresa conoce y cumple las normas de calidad y de identificación (rotulación) que deben cumplir sus productos de exportación.	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NA
------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----

4.21	El departamento responsable del desarrollo de nuevos productos cuenta con un presupuesto formal y adecuado, el equipo requerido y el personal calificado para realizar eficientemente su trabajo.	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NA
------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----

F. MERCADO EXPORTACION: COMPETENCIA Y MERCADO

4.22	46. La empresa tiene un procedimiento para investigar, analizar, elegir y explotar nuevos mercados nacionales e internacionales.	NET	NET	NET	1	1	1	1	1	1	1	NET	NET	NET	NET	NET	NET	1
------	--	-----	-----	-----	---	---	---	---	---	---	---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	---

4.23	En los últimos dos años, las exportaciones han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NA
------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----

4.24	La empresa tiene un conocimiento claro de la competencia y del entorno competitivo en los nuevos mercados a penetrar.	NET	NET	NET	1	1	1	1	1	1	1	NET	NET	NET	NET	NET	NET	1
------	---	-----	-----	-----	---	---	---	---	---	---	---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	---

4.25	La empresa hace un seguimiento a sus exportaciones para medir el nivel de satisfacción del cliente y asegurar su recompra.	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NA
------	--	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----

4.26	Se dispone de catálogos de productos, folletos publicitarios y especificaciones técnicas para el mercado de exportación (preferiblemente en inglés o en el idioma del mercado de destino).	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NET	NET	NET	NET	NA
------	--	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	----

G. MERCADO EXPORTACION: DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL

4.27	La empresa conoce el manejo de la distribución física nacional e internacional, sus costos y su impacto en el precio.	NET	NET	NET	1	1	1	1	1	2	NET	NET	NET	NET	1
4.28	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega al cliente internacional.	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NET	NET	NET	NET	NA
4.29	La empresa toma las precauciones suficientes para evitar la introducción de drogas ilícitas en la mercancía.	NET	NET	NET	2	2	1	1	2	2	NET	NET	NET	NET	2

H. MERCADO EXPORTACION: ASPECTOS DE NEGOCIACION

4.30	La empresa conoce sus costos, los precios de su competencia nacional e internacional y las condiciones generales del sector que le permitan negociar con seguridad con sus clientes, canales de distribución y otros factores.	NET	NET	NET	1	1	1	1	1	1	NET	NET	NET	NET	1
------	--	-----	-----	-----	---	---	---	---	---	---	-----	-----	-----	-----	---

I. MERCADO EXPORTACION: PARTICIPACION EN MISIONES Y FERIAS

4.31	La empresa ha participado en misiones comerciales a otros países.	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
4.32	La empresa ha participado como observador en ferias nacionales o internacionales relacionadas con su negocio en los últimos años	NET	NET	NET	3	2	3	3	3	3	NET	NET	NET	NET	3
4.33	La empresa ha participado como expositor en ferias nacionales o internacionales relacionadas con su negocio en los últimos años.	NET	NET	NET	2	2	3	3	2	2	NET	NET	NET	NET	2
4.34	La empresa tiene personal adecuadamente familiarizado con sus productos y procesos y adicionalmente domina el inglés.	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA

5. CONTABILIDAD Y FINANZAS

A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD

5.1	El sistema de contabilidad y costos provee información contable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.	1	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	1	NET	NET	NET	1
5.2	La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.	2	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	2	NET	NET	NET	2
5.3	Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad.	3	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	3	NET	NET	NET	3
5.4	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios.	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NET	NET	NA
5.5	Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos.	5	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	5	NET	NET	NET	5
5.6	Los productos de exportación se cosean en forma diferente que los productos que van al mercado doméstico.	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NET	NET	NA
5.7	El sistema de costos de la compañía puede cosear rápidamente pedidos, para el mercado nacional o internacional, con base en datos confiables.	5	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	5	NET	NET	NET	5

B. ADMINISTRACION FINANCIERA

5.8	CENTROABASTOS maneja una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, índices financieros, etc.).	5	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	3	NET	NET	NET	5
5.9	La empresa conoce la rentabilidad de cada servicio prestado.	3	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	3	NET	NET	NET	3
5.10	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas.	5	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	5	NET	NET	NET	5
5.11	La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones	1	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	1	NET	NET	NET	2

C. CULTURA ORGANIZACIONAL

6.7	Comunicación oral y escrita al interior de la empresa.	NET	NET	2	NET	NET	NET	NET	NET	NET	2	NET	2
6.8	Sentido de pertenencia de los trabajadores de la empresa.	NET	NET	4	NET	NET	NET	NET	NET	NET	2	NET	2
6.9	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.	NET	NET	4	NET	NET	NET	NET	NET	NET	4	NET	4
6.10	Programas e incentivos para mejorar el clima laboral en la empresa.	NET	NET	4	NET	NET	NET	NET	NET	NET	4	NET	2
6.11	La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.	NET	NET	3	NET	NET	NET	NET	NET	NET	3	NET	3

D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

6.12	La Central de Abastos cuenta con un programa de salud ocupacional (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)	NET	NET	4	NET	NET	NET	NET	NET	NET	3	NET	3
6.13	La infraestructura de la Central y las instalaciones de administración están diseñadas para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	NET	NET	4	NET	NET	NET	NET	NET	NET	4	NET	3
6.14	Programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo y acciones preventivas y correctivas.	NET	NET	4	NET	NET	NET	NET	NET	NET	3	NET	3
6.15	La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.	NET	NET	2	NET	NET	NET	NET	NET	NET	2	NET	2

7. GESTION AMBIENTAL

A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA

7.1	En el diseño de las instalaciones, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.	NC	1	NC	1	1	NET	NET	NET	NET	NET	NET	1
7.2	Conocimiento de las normas ambientales que la controlan y establecimiento de los procedimientos y procesos para cumplirlos en la empresa.	NC	3	3	3	3	NET	NET	NET	NET	NET	NET	3
7.3	La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales	NC	2	3	3	3	NC	NET	NET	NET	NET	NET	3
7.4	La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados.	NC	2	NC	2	2	NET	NET	NET	NET	NET	NET	2

B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE

7.5	La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, o realiza cambios en su infraestructura física.	5	5	5	5	5	5	5	NET	NET	NET	NET	5
7.6	Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales, además de los aspectos técnicos y económicos.	5	5	5	4	5	5	5	NET	NET	NET	NET	5

C. CONSCIENTIZACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES

7.7	Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.	NC	3	3	3	3	3	3	NET	NET	NET	NET	3
-----	--	----	---	---	---	---	---	---	-----	-----	-----	-----	---

D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO

7.8	La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.	NC	1	NC	1	1	1	1	NET	NET	NET	NET	1
7.9	La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.	NC	1	NC	1	1	1	1	NET	NET	NET	NET	1

A. PLANEACION DEL SISTEMA

8.1	El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable.	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	3
8.2	La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos.	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	3
8.3	El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	NET	3

Anexo No. 5 Perfil de Oportunidades y Amenazas

QUE Y COMO AFECTA EL MEDIO

1. COMPETENCIA

1.1 CRECIMIENTO DEL MERCADO (demanda)

OPORTUNIDAD

Debido al crecimiento poblacional del AMB dado por una tasa del 1.88%, a las proyecciones sobre población dadas por el DANE y a la llegada de personas desplazadas de diferentes lugares del departamento y del país, se presenta la oportunidad de tener una mayor demanda de productos de primera necesidad por parte de los habitantes del área de influencia de la Central de Abastos de Bucaramanga.

Otro hecho que supone una oportunidad de crecimiento del mercado son las negociaciones de Colombia con Estados Unidos en lo que respecta al TLC. Este tratado, *bien llevado*, puede ser un gran impulsor del agro colombiano y las centrales de abastos jugaran un papel importante en la comercialización de los productos de la cadena agroalimentaria.

Para aprovechar las oportunidades que se presentan en el panorama es necesario que la Central tome las medidas y haga los ajustes necesarios en cuanto a estrategias, infraestructura, etc. De lo contrario estas oportunidades se convertirían en serias amenazas a largo plazo.

1.2 NUEVAS EMPRESAS COMPETIDORAS

AMENAZA

En los últimos años, los supermercados de cadena se empiezan a convertir en competidores directos de las Centrales de Abastos, ya que en muchos casos la gente

prefiere pagar un precio más alto por los productos a cambio de calidad, comodidad, higiene y seguridad. Estas características son difícilmente identificables en las centrales de abastos por lo que se hace necesario trabajar sobre estos aspectos con el fin de cambiar la concepción y los paradigmas de la gente con respecto a la imagen de las centrales.

Los supermercados de cadena, con el fin de reducir costos de transporte, también se están convirtiendo en serios competidores de las centrales de abastos debido a las alianzas que establecen con los productores del sector agrícola, en las cuales el productor tiene la garantía de que todos sus productos (que cumplan las especificaciones del caso) serán adquiridos por el supermercado. Dichas alianzas, eliminan el papel de intermediador que desempeñan las centrales.

1. 3 AGRESIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE LOS COMPETIDORES

AMENAZA

Los supermercados enfocan sus estrategias en el servicio prestado a los clientes. La comodidad, la calidad de sus productos y servicios, y la seguridad al realizar sus compras, son las virtudes de las cuales se valen estas empresas para atraer a las personas. Además de prestar servicios adicionales que hacen de la visita al establecimiento un momento placentero para todos los integrantes de la familia.

Los descuentos y promociones son otras estrategias que utilizan los supermercados con el fin de atraer clientes. Ofertas como los mercados campesinos, descuentos por aniversarios, etc., hacen que la gente prefiera comprar a estos establecimientos y beneficiarse con dichas promociones.

En cuanto a las otras centrales del país, se encuentra que existen programas para atraer nuevos clientes, buscar la fidelidad de los que ya se tienen, así como también para dar a conocer las Centrales y todos sus servicios al público en general. Es así como se han diseñado agresivas campañas publicitarias y diversos programas encaminados a lograr

este objetivo. Dentro de los programas más destacados se encuentran aquellos encaminados a la fidelización de las amas de casa, al apoyo por medio de estímulos y capacitación para los tenderos y minoristas clientes de las centrales, y a dar a conocer las centrales por medio de caravanas por los diferentes barrios de las ciudades o con visitas guiadas para niños y jóvenes estudiantes, universitarios, profesionales, empresarios, agremiaciones y demás grupos interesados en conocer los aspectos teóricos generales y la operación de los mercados mayoristas.

Otro tipo de estrategia, emprendida por la Central de Abastos de Medellín, consiste en el desarrollo de marcas propias para algunos de los productos que se comercializan en el lugar, ofreciendo a los clientes artículos de calidad a precios cómodos.

En el ámbito internacional es tal el grado de organización de las Centrales de Abastos que en muchos casos son atractivos turísticos de las ciudades donde operan. El uso de nuevas tecnologías, la preocupación por el medio ambiente, la constante innovación en la calidad y el tipo de servicios prestados con el fin de hacerle frente a la cada vez más grande competencia de las cadenas de supermercados, y la asistencia a los usuarios en todos los sentidos, son algunas de las características comunes a este tipo de centrales.

1. 4 DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LOS COMPETIDORES

OPORTUNIDAD

Las Centrales de Abastos del país, con el ánimo de mejorar la calidad de los servicios prestados, se encuentran implementando nuevas formas de realizar sus operaciones apoyadas en la tecnología. Es así como se están manejando Sistemas de Seguridad con circuitos cerrados de televisión, moderna dotación de armamento, equipo de vigilancia electrónica, Red de Comunicaciones, visores nocturnos y animales entrenados.

Para la difusión de la información de las actividades realizadas por las centrales y dentro de las mismas, se utilizan Medios Impresos en los que periódicamente se publica información de interés para todos los participantes en las operaciones de las centrales.

Además de los medios impresos, también se usan Sistemas de Audio – Comunicación en circuito cerrado, que funcionan durante la Operación Comercial de las Centrales y ofrecen un total cubrimiento dentro de las instalaciones, con el fin de Informar sobre la actividad mercantil, recrear, emitir publicidad y otros datos de interés. Otro recurso tecnológico por medio del cual se brinda información a todas las personas interesadas en los servicios de las centrales, son las paginas Web de cada Central.

La construcción y el acondicionamiento de las bodegas en las Centrales de Abastos también se han visto favorecidos últimamente gracias a la utilización de estructuras sismorresistentes, materiales que permiten adaptar el lugar a las temperaturas necesarias para la conservación de los productos y métodos de construcción que facilitan los procesos de cargue y descargue.

Por otra parte, los Supermercados son pioneros en el uso de nuevas tecnologías para la codificación, el transporte y la recepción de mercancías. Utilizando herramientas para la administración de inventarios, se puede llevar un estricto control en cuanto a la rotación de los productos, volúmenes de ventas, etc.

Las Plazas de mercado en materia de utilización de nuevas tecnologías e innovación en la forma de prestar sus servicios, siguen operando casi de la misma forma como lo hacían hace una o dos décadas. Por esto, se puede decir, que las plazas de la región en cuanto a tecnología se refiere se encuentran en un estado de total obsolescencia.

1.5 IMAGEN CORPORATIVA DE LA COMPETENCIA

OPORTUNIDAD O AMENAZA

En cuanto a la percepción general de la gente hacia las Centrales de Abastos, es claro que estas son sinónimo de ventas al por mayor y de precios muy bajos. Pero también se tiene el concepto de que su infraestructura y funcionamiento son como el de una plaza de mercado gigante, hecho que salvo algunas excepciones como es el caso de la Central Mayorista de la ciudad de Medellín, no se aleja de la realidad. El caso de esta Central,

que entre otras cosas es modelo a seguir en materia de Centrales de Abastos, permite pensar que gracias a su excelente organización y a la aplicación de estrategias exitosas de mercadeo y comercialización, esta central, se puede convertir en una seria amenaza para las demás centrales si estas no evolucionan y se preocupan por adaptarse a los cambios del entorno.

Un ejemplo de las estrategias de la central mayorista de Medellín, es el desarrollo de una completa pagina Web donde los visitantes pueden conseguir toda la información correspondiente a los servicios que presta, el comportamiento de los productos y todo lo relacionado con el sector agropecuario de una forma rápida y amigable.

Los supermercados últimamente se han convertido en los lugares preferidos por la mayoría de las personas en materia de calidad de productos y servicios, comodidad, higiene y seguridad. Gracias a la gran cantidad de productos ofrecidos, a la variedad de servicios prestados y a la preocupación de los directivos por satisfacer las necesidades de los clientes, los supermercados se han convertido en una opción para la integración de la familia.

El concepto y la imagen que la gente tiene sobre las plazas de mercado es que a pesar de sus precios altamente competitivos, no existe ningún atractivo al visitar estos lugares debido a la incomodidad experimentada al transitar por los pasillos, las escasas condiciones de higiene y salubridad en los puntos de venta de los productos, y la inseguridad. También se puede ver que en la mayoría de los casos las plazas tienen una infraestructura muy antigua y deteriorada por lo que se convierte en un riesgo permanente tanto para los inquilinos como para los visitantes. Esto, sumado a la falta de interés y de sentido de pertenencia por parte de los inquilinos en lo que a proyectar una buena imagen se refiere, hace que la experiencia de visitar una plaza de mercado, no sea del todo placentera.

1.6 CAPACIDAD DE ASOCIACIÓN DE LA COMPETENCIA – ALIANZA

OPORTUNIDAD

En materia de asociación, la Central Mayorista de la ciudad de Medellín es pionera en el país en el establecimiento de alianzas que se enfocan a diferentes sectores, como por ejemplo con los Supermercados que existen dentro de la Central, con equipos que buscan hacer frente y proyectarse al exterior, con productores que buscan comercializar su productos, entre otras.

Todas estas alianzas estratégicas tienen como objetivo primordial desarrollar y potencializar el sector agroindustrial que tiene relación directa con la Central Mayorista de Antioquia.

Dentro de las alianzas más destacadas se encuentran:

ALIMA (alianza mayorista S.A.), cuyos objetivos fundamentales son, dominar el mercado nacional, desarrollar marcas propias y servir como ejemplo de unión a los comerciantes Colombianos y extranjeros; ALIAGRO (alianza de insumos agropecuarios), que promueve la integración y organización de los comerciantes de insumos agropecuarios, con el fin de fortalecer la comercialización de sus productos, procurando el continuo crecimiento y desarrollo del sector; FRUVER (alianza del sector de frutas y hortalizas), que tiene como objetivo general, ofrecer a los clientes y visitantes de la Central un sector de frutas y hortalizas económico, organizado y moderno. Y las alianzas con los supermercados que apoyan el desarrollo integral de sus afiliados, a través del diseño de estrategias y políticas comerciales, facilitando y promoviendo actividades de mercadeo de tal manera que se pueda ofrecer productos de excelente calidad y variedad, a precios competitivos, procurando siempre la completa satisfacción de sus clientes.

Aparte de estas alianzas existe un grupo de comerciantes y empresarios organizados por la Copropiedad CENTRAL MAYORISTA de ANTIOQUIA y la Asociación de Comerciantes

de Centrales de Abastos, para afrontar los retos de la globalización, contando con la asesoría de instituciones públicas y privadas e instituciones educativas.

En el caso de los Supermercados, se realizan alianzas con distintas instituciones con el fin de optimizar las posibilidades de ayuda a los más necesitados. Y para su operación, realizan alianzas con proveedores para disminuir costos y ofrecer precios más competitivos a sus clientes.

2. FACTORES POLÍTICOS

2.1 PRIVATIZACIÓN

OPORTUNIDAD

Dentro del paquete de acciones que el Ministerio de Agricultura tiene en entidades de capital mixto y que planea vender, las Centrales de Abastos son las que presentan las situaciones más complejas, debido a la dificultad para la valorización de las acciones.

El Estado, a través de los Ministerios de Agricultura y Hacienda, es propietario de acciones en las centrales de Bogotá, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Cúcuta y Armenia.

Aunque la privatización de las centrales mayoristas se tomará al menos dos años, desde ya, los comerciantes han mostrado interés por adquirir las acciones de propiedad del Estado y quedarse con la administración de esos centros de comercialización de productos agropecuarios.

La opinión del Gobierno es que los comerciantes deben ser los dueños de estos centros y que el Estado sólo actúe únicamente como regulador del mercado. Esto indica que a mediano plazo, las centrales de abastos del país, serán entidades privadas.

2.2 ORDEN PUBLICO

AMENAZA

Las diversas modalidades de violencia constituyen el primer problema nacional y su más preocupante característica es que viene operando desde hace 40 años en forma casi continua, bajo coyunturas diversas y motivos diferentes. No se encuentra nada fácil conquistar la paz en una sociedad que, como la nuestra, cuenta con innumerables episodios históricos de violencia.

Estas circunstancias llevan a pensar que Colombia vive bajo el dominio de la subcultura de la violencia, entendiendo por tal el conjunto de estructuras sociales, económicas, políticas, religiosas, entre otras, que la fomentan o la toleran.

Si bien, en los últimos años son detectables en nuestro país varias modalidades de violencia: la delincuencia común, la guerrilla o fuerzas insurgentes, los grupos de autodefensas y los carteles del narcotráfico; es con algún fundamento que conocemos que Colombia pasa a ser uno de los países mas violentos del mundo.

La extorsión y el secuestro se han extendido a casi la totalidad de las áreas rurales del país en las cuales se practica de manera rutinaria y bajo diversas denominaciones como el "boleteo" y la "Vacuna".

La proliferación de la violencia se ampara fundamentalmente en la ineficiencia del Estado y las autoridades colombianas y en la extendida impunidad que hace del crimen una actividad de poco riesgo para el delincuente, pero que anula el remedio de aumentar las penas carcelarias que usualmente se proponen, dado el bajísimo porcentaje de delincuentes que reciben castigo.

De hecho, la impunidad surge como consecuencia de la inoperancia de la justicia y de la debilidad e ineficiencia del propio Estado para la prestación de uno de los básicos servicios públicos a cargo de la Nación.

Esa es la triste realidad de Colombia, una Nación que se debate a diario en medio de la violencia injustificada. País, en donde mueren anualmente más de 100 mil compatriotas víctimas de la absurda guerra, sin contar los miles de muertos que se suman por diversas causas ajenas al conflicto armado. Un Estado que tiene desprotegido a la población civil en particular a los niños que nacieron por accidente en esta época de violencia.

Una guerra que sólo deja dividendos para los actores del conflicto como en las mayorías de las guerras estúpidas y carentes de cerebro. Un conflicto armado que ha generado miles de millones de pesos para la compra de armamento bélico y que es patrocinada desde los gobiernos de turno, sin importarles que un país subdesarrollado como este, necesita invertir en educación, salud, trabajo y programas que le den un mejor status social a sus ciudadanos.

Todo esto y mucho más nos deja ese dilema que es el Conflicto Armado en Colombia, tema del cual se ha escrito por años y seguirá generando diversas reacciones en las generaciones venideras. Mientras tanto sigamos sonando en que algún día estas generaciones logren vivir en paz y que en los próximos años, décadas o siglos, quienes habiten este país se sientan verdaderamente orgullosos de vivir sin guerras y en paz.

2.3 RESTRICCIONES SOBRE EL COMERCIO

AMENAZA

La comercialización de alimentos se esta viendo afectada por los altos costos de los fletes que algunos transportadores cobran a los agricultores por llevar la carga hacia las Centrales de Abastos. Esto, sumado a la constante alza en los precios de la gasolina, que irá hasta el 2007 según el ministerio de Minas y Energía y en lo corrido del año ha subido 7 por ciento, mientras que la meta de inflación para todo el año es de 5,5 por ciento; crea traumatismos en el transporte y distribución de los productos. Hecho que afecta a los

consumidores, ya que el efecto de estos altos costos se ve reflejado de una u otra manera en el precio final de los productos.

Por otra parte de acuerdo con las últimas proyecciones del Ministerio de Hacienda, la tasa de cambio promedio en 2005 no será superior a \$2.500 pesos por dólar. La revaluación abarataría el precio de los productos importados, lo que presionaría a la baja el precio doméstico de los productos nacionales que compiten con las importaciones. Adicionalmente, la revaluación se traduciría en una disminución del precio de los bienes exportados, expresado en pesos colombianos.

2.4 SUBSIDIOS OFRECIDOS POR EL ESTADO

OPORTUNIDAD

El estado ha definido una serie de políticas para crear una estructura moderna de subsidios y ayudas para el campo. La idea es subsidiar parcialmente las primas sobre los seguros ó coberturas que un agricultor puede tomar en los mercados financieros, para atenuar los riesgos de clima, tasa de cambio y precio internacional.

Para lo que resta del año 2005 el gobierno nacional otorgara subsidios y ayudas a los siguientes productos: Algodón, Arroz, Frijol Soya, Maíz Amarillo Tecnificado, Maíz Blanco Tecnificado, Cobertura Cambiaria para Maíz, Sorgo y Soya, Azúcar, Panela.

Cultivos de Tardío Rendimiento

Los nuevos cultivos de tardío rendimiento (cacao, caucho, palma de aceite, cítricos y frutales), se encuentran exentos del impuesto a la renta líquida por un término de diez años contados a partir del inicio de la producción.

Programa de Apoyos para la Adquisición de Coberturas

El MADR, junto con la Bolsa Nacional Agropecuaria (BNA), pondrá en marcha un Programa de Apoyos para la Adquisición de Coberturas, con el fin de subsidiar la adquisición de coberturas contra la caída de los precios internacionales y la revaluación de la tasa de cambio.

Instrumentos para la Inversión

Incentivo a la Capitalización Rural (ICR)

El ICR es el aporte en dinero que el Gobierno Nacional hace a los productores del sector agropecuario, para que modernicen su actividad agropecuaria y mejoren sus condiciones de productividad, competitividad y sostenibilidad.

Certificado de Incentivo Forestal (CIF)

El CIF es un reconocimiento directo en dinero que hace el Gobierno Nacional para cubrir parte de los gastos de establecimiento y mantenimiento en que incurran quienes adelantan nuevas plantaciones forestales comerciales.

Seguro Agropecuario

El Seguro Agropecuario es un mecanismo de protección de la inversión de los productores: ampara contra los riesgos climáticos que afecten los cultivos, como lluvias intensas, granizo, sequías, heladas y vientos. Los productores pueden suscribir el seguro a través de las diferentes compañías de seguros, en forma individual o colectiva.

Instrumentos para el Financiamiento

- Crédito Agropecuario

- Fondo Agropecuario de Garantías (FAG)
- Nueva Línea de Crédito para Bancos de Maquinaria

2.5 PROTECCION AL MEDIO AMBIENTE

OPORTUNIDAD

Las Centrales de Abastos son generadoras de desechos de gran volumen; por lo que resulta importante pasar de ser generadores de desechos sólidos inservibles a ser generadores de subproductos orgánicos útiles y necesarios en otros procesos de producción.

Para esto los departamentos ambientales de las centrales realizan procesos de control y acercamiento, mediante la sensibilización y culturización ambiental, para dar paso a la enseñanza técnica del proceso de gestión integral de residuos sólidos.

Con esto se busca sensibilizar los públicos insertos en la problemática y convertirlos en amigos de recoger los residuos en las mejores condiciones posibles, lo que permite que se aprovechen en un gran porcentaje, como productos de segunda, obviamente dependiendo de su caracterización.

Con este tipo de programas, las centrales adoptan con visión de futuro estrategias de producción más limpia y entran a formar parte de la cultura de las Plazas Ecológicas.

En el campo internacional, muchas centrales poseen la certificación Medioambiental ISO 14001 que avala el comportamiento medioambiental de estas empresas en el ejercicio de todas sus actividades profesionales.

Por otra parte, se han realizado numerosos Cursos de Formación Medioambiental para los empleados de las Centrales y para los usuarios, cumpliendo así la creencia de que el

medio ambiente somos todos y la sensibilización medioambiental de los agentes implicados es fundamental para mejorar el ecosistema.

3. FACTORES SOCIALES

3.1 DESEMPLEO

AMENAZA

El segundo trimestre del año registró para el país un mejoramiento en la tasa de desempleo, sin embargo, se estima que a pesar del buen resultado, el número de personas sin empleo en Colombia aun es muy alto, cifra que alcanza los 2,3 millones. Para el Área Metropolitana de Bucaramanga la tasa disminuyó en 2,3 puntos porcentuales, ubicando al AMB como la cuarta plaza en el país con mayor índice de desempleo.

El número de desocupados llegó a 77 mil personas aproximadamente, nueve mil menos que el segundo trimestre del año anterior.

La población ocupada por sectores económicos señaló al comercio, a los servicios comunales y a la industria como los principales empleadores del AMB, sectores que en su conjunto representaron el 76,3% del empleo generado durante el primer trimestre de 2005.

En el caso de la población subempleada, la cifra para el segundo trimestre de 2005 es de 179 mil personas, 5 mil más que para el mismo periodo del año anterior.

3.2 CRECIMIENTO POBLACIONAL

OPORTUNIDAD

El AMB en el año 2005 cuenta con 1.061.991 habitantes que representa el 50.89% de la población total del departamento (2.086.649 hab.). En términos de número de

habitantes y participación en el total poblacional del AMB se presenta el siguiente comportamiento por municipios para el 2005: Bucaramanga 577.347 habitantes y 54%, Floridablanca 258.509 habitantes y 24%, Girón 120.804 habitantes y 11% y Piedecuesta 105.331 habitantes y 10%.

El 96% de la población del Área Metropolitana de Bucaramanga se encuentra ubicada en el casco urbano es decir 1.017.559 personas, mientras que sólo un 4% de su población se ubica en la zona rural con 44.432 personas, lo que denota un fuerte proceso de urbanización.

La tasa de crecimiento poblacional para el Área Metropolitana de Bucaramanga es del 1.88.

3.3 DESPLAZAMIENTO DE LA POBLACIÓN POR AREAS

OPORTUNIDAD O AMENAZA

Desde el ámbito municipal, un total de 976 municipios son receptores de población desplazada. Específicamente, 101 municipios concentran el 80% de la población desplazada y, particularmente, en las 5 principales ciudades del país se ubica el 20% de la población registrada: Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali y Bucaramanga.

En cuanto a la población desplazada del Área Metropolitana de Bucaramanga se encuentra:

Municipio	2.004		
	Población	PD	%
Bucaramanga	568.136	22.923	4
Floridablanca	253.568	6.549	3
Girón	117.661	5.250	5
Piedecuesta	103.014	3.077	3
Lebrija	23.308	1.482	6
AMB y Lebrija	1.065687	39.281	4

FUENTE: Con base en cifras DANE

Revisando la ubicación de la población desplazada en los Municipios que integran el Área Metropolitana de Bucaramanga y Lebrija, se encuentra que el 58% de la población se encuentra ubicada en Bucaramanga, el 17% en Floridablanca, el 13% en Girón, el 8% en Piedecuesta y el 4% en Lebrija.

En cuanto a sus características particulares, del total de la población registrada, el 49% son hombres y el 51% son mujeres.

Revisando los registros de población desplazada del SUR (Sistema Único de Registro) en cuanto a la composición por edad y género se observa:

Municipio	Femenino		Masculino	
	Mayor Edad	Menor Edad	Mayor Edad	Menor Edad
Bucaramanga	45%	49%	40%	50%
Floridablanca	48%	48%	41%	47%
Girón	47%	49%	41%	49%
Piedecuesta	45%	46%	38%	46%
Lebrija	42%	52%	42%	54%
Total	45%	49%	40%	49%

Se puede generalizar que el 43% de la población desplazada tiene mayoría de edad y el 49% son menores de edad, demandando servicios de salud, educación y vivienda.

El Departamento de Santander cuenta con 14.740 familias identificadas como desplazados, correspondientes a 66.191 personas, según el Sistema Único de Registro (SUR) a Enero de 2.005, de las cuales el 60% se encuentran en el Área Metropolitana de Bucaramanga y Lebrija, generándose así una presión sobre las actividades económicas, recursos naturales y la prestación de servicios básicos, sociales y vivienda en todo el territorio metropolitano.

3.4 HÁBITOS DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES

AMENAZA

Según estudios recientes los hogares han reducido las compras de siete alimentos básicos de la canasta familiar debido a sus menores ingresos y hasta por seguir dietas.

Un cambio en la que ha sido la dieta alimenticia tradicional de los hogares colombianos comenzó a observarse.

Muchos de los productos básicos como el arroz, la papa, la carne, la leche, el café, la cebada y el trigo, entre otros, presentan baja demanda y en varios de ellos ya se advierte una caída en el consumo nacional per cápita.

Las razones son diversas, desde el mismo cambio en las costumbres alimenticias, hasta la baja capacidad adquisitiva de los colombianos, el menor consumo de harinas, el rechazo a las grasas, el mayor control sobre efectos en la salud y hasta la preferencia por alimentos fáciles y rápidos de preparar.

El fenómeno del descenso en el consumo de alimentos básicos se refleja en la situación de los productores, pues todas estas actividades agropecuarias han registrado en los últimos años un menor ritmo de crecimiento, algunos productos vienen de una larga crisis, en tanto que otros, como el trigo y la cebada van rumbo a su desaparición.

En papa por ejemplo, el país ya no siembra las 185.000 hectáreas de hace diez años, pues en el 2004 el área cultivada fue de apenas 146.000 hectáreas.

El maíz se cayó de 800.000 hectáreas en 1990 a 450.000 el año pasado; los cultivos de trigo descendieron de 50.000 hectáreas en 1993 a 25.000 en el 2004; el área de cebada bajó de 55.000 en 1991 a 3.000 hectáreas el año pasado.

En el sector pecuario, Colombia contaba hace 20 años con un hato ganadero de 24 millones de cabezas, mientras que hoy apenas hay 23 millones de animales.

La producción de leche sigue estable, pero es insuficiente para atender la demanda, mientras que en café el país llegó a tener un millón de productores del grano mientras que hoy se habla de 750.000 cafeteros.

Y es que los alimentos viven su propia guerra por quedarse en el plato de los consumidores. La competencia es entre sustitutos e incluso se da a diferentes horas del día.

El ingreso de los cereales al desayuno y de productos como salchichas y otros embutidos le ha robado espacio al caldo de papa con costilla y a la tradicional changua. A costa de estos productos, el huevo y la leche han ganado terreno. “Nosotros nos acomodamos en el desayuno, las onces y los lonchera de los niños y eso nos ha ayudado a mantener relativamente estable el consumo per cápita de leche, asegura la gerente de Analac, María Cristina Uribe, quien reconoce que este alimento prácticamente salió del almuerzo.

Por su parte, la carne se fue del caldo mañanero y ahora sólo figura en el almuerzo y en menor proporción a la comida. Cada vez son menos las personas que consumen sopa y eso le quita terreno a productos como el maíz, la cebada, el trigo e incluso la carne.

El concepto de los dietistas de consumir una sola harina en cada comida, tiene enfrentados al arroz, la papa, el plátano y la yuca. De acuerdo con las cifras, todo parece indicar que el arroz mantiene el liderazgo, pero cede terreno cuando los precios se incrementan.

La misma suerte corren sus tres inmediatos competidores. Al final, las harinas tienen que resignarse con repartir la torta para todos, con la desventaja de que cada vez son más restringidas por los consumidores, hasta el punto de que la demanda ya ni siquiera crece al mismo ritmo de la población.

Por el contrario, el pollo le está ganando la batalla a la carne de res. En los últimos 15 años el consumo per cápita se duplicó, al pasar de 7,9 kilogramos en 1990 a 15,6 el año pasado.

El huevo también le pega a la carne de res. El precio y la facilidad de preparación le han permitido aumentar considerablemente su demanda. En 1990 cada colombiano consumió 116 unidades, mientras que en el 2004 esta cifra llegó a 165.

Pero esos no son los únicos dos enemigos de la carne. El consumo de pescado viene en alza. Según un estudio realizado por la Universidad Icesi de Cali, a través de la Misión Paz, en 1990 cada colombiano consumía 13,6 kilogramos al año, mientras que hoy en día ronda los 20 kilos. La producción nacional de mojarra roja o plateada no da abasto para atender la demanda interna, a pesar de que la producción ha venido creciendo a un ritmo de entre 15 y 20 por ciento anual.

Las cifras de demanda interna que manejan los gremios agropecuarios para cada uno de sus productos, coinciden con los resultados de las encuestas realizadas por el Dane y Fedesarrollo, en donde se dice que los colombianos están invirtiendo cada vez menos recursos en comida y que buena parte de los ingresos lo gastan en comprar bienes duraderos, tales como vivienda, vehículo y electrodomésticos.

Igualmente, el informe sobre la dinámica del consumo de los colombianos correspondiente a abril de 2005, realizado por Confecámaras, a través del sistema Radar, muestra un crecimiento leve en la demanda neta de alimentos por parte de los consumidores en los últimos cinco años, al pasar en 1999 de una asignación mensual del 30 por ciento de los ingresos para compra de comida, al 32 por ciento en el 2005.

3.5 ÍNDICES DE CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN

NORMAL

De acuerdo a la encuesta social realizada por FEDESARROLLO en las principales ciudades del país, los siguientes aspectos son los más relevantes en lo que respecta al tema de calidad y estilo de vida de la población para la ciudad de Bucaramanga.

Políticas Locales

1. Educación. En general, los indicadores de educación son positivos en Bucaramanga. Al igual que en el resto de ciudades, Bucaramanga tiene que poner especial cuidado en la asistencia escolar de individuos entre 12 y 17 años.
2. Salud. La afiliación contributiva aumentó en la ciudad.
3. Servicios públicos. La cobertura de servicios públicos es relativamente alta. Es necesario realizar un esfuerzo para aumentar telefonía.
4. Seguridad. Los índices de victimización disminuyeron en los últimos tres años, y el reporte a las autoridades aumentó.

Situación de los hogares

1. Ingresos y gastos. Al igual que en el resto de ciudades, los ingresos de mediano plazo (tres años) aumentaron, al igual que el gasto en el corto plazo (última encuesta).
2. Activos. La vivienda propia aumentó en Bucaramanga, mientras que la venta de activos disminuyó.
3. Condiciones de vida. El NBI (índice de necesidades básicas insatisfechas) se mantuvo estable durante septiembre 2000 y octubre 2003. Sin embargo, la mayoría de componentes mejoran, y en el peor de los casos permanecen constantes en el tiempo.

4. Percepciones. La línea subjetiva de pobreza permanece constante. Sin embargo, la percepción de los hogares con respecto al país y a la ciudad aumenta.

En síntesis, Bucaramanga es una ciudad que ha tenido mejoras significativas en los últimos tres años. Similarmente, los hogares están mejor hoy en día que en septiembre 2000.

3.6 COMPOSICIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN (ESTRATOS)

OPORTUNIDAD

Según la cámara de comercio, la clasificación de la población por estratos en la ciudad de Bucaramanga es la siguiente: Bajo, 33%; Medio bajo, 38%; Medio Medio, 22%; Medio Alto, 3%; Alto, 4%. De estos valores se puede concluir que aproximadamente el 93% de la población se encuentra entre los estratos 1, 2, 3 y 4.

4. FACTORES ECONÓMICOS

4.1 POLÍTICAS DE INVERSIÓN OFICIAL

OPORTUNIDAD

El gobierno nacional busca convertir las Centrales de Abastos en superficies modernas y eficientes al productor y al consumidor. Esto con el fin de erradicar la corrupción, la politiquería y la ineficiencia.

Este revolcón en las centrales de alimentos se realiza para espantar a los corruptos, implantando operadores especializados y no politizados en este negocio complejo de altísima importancia para el sector agropecuario del país.

El ministerio de agricultura ha dicho que “Las centrales de abastos tienen que competir con eficiencia con las grandes superficies, por eso se tienen que volver en los paradigmas

de la ciudad moderna. El punto de encuentro de las amas de casa, con hoteles, salas de cines, supermercados, sitios donde sea agradable pasar un domingo”.

El sector agropecuario debe prepararse para tener mercados internos eficientes, para que nuestros propios productores puedan llegar a los consumidores de una manera más directa que uno de Estados Unidos o Canadá.

La modernización implica que todos los campesinos, sin importar su tamaño económico, funcionen como verdaderos hombres de negocios. Esta es la visión que el gobierno nacional tiene del sector agropecuario colombiano.

Para hacer de esto una realidad, primero, se está creando una estructura moderna de subsidios y ayudas para el campo. La idea es subsidiar parcialmente las primas sobre los seguros ó coberturas que un agricultor puede tomar en los mercados financieros, para atenuar los riesgos de clima, tasa de cambio y precio internacional.

Segundo, se busca que la asistencia técnica vaya mucho más allá de lo clorofílico ó la vacuna y se centre en apoyar a los campesinos en la estructuración de proyectos productivos rentables, sostenibles, bancables y con comercialización asegurada. Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial (CPGA).

Tercero, convencidos de la importancia de la infraestructura de riego para la competitividad y rentabilidad de la agricultura, y dadas las fuertes restricciones fiscales que hoy enfrenta el estado, se propicia la inversión del sector privado en la infraestructura del campo.

Cuarto, se sabe que el crecimiento sostenido de la agricultura demanda inversión en ciencia y tecnología. Un crédito de 30 millones de dólares, el cual será destinado en un 75,0% a investigación en ciencia y tecnología para el campo colombiano.

Finalmente, indudablemente la agricultura colombiana tiene que desarrollarse hacia los mercados externos. El TLC con Estados Unidos es un paso importante en esa dirección, pero el sector agropecuario Colombiano no debe quedarse ahí. Además, hay que buscar tratados de libre comercio con Centroamérica, el Caribe, Canadá y Europa.

4.2 CONTRABANDO

AMENAZA

Debido al contrabando, que según la DIAN reportó en 2004, la aprehensión de más de 171 mil millones de pesos, las principales ciudades de Colombia han visto transformar varias de sus principales calles y plazas en pequeñas Centrales de Abastos.

Las filas de desempleados propios de los cascos urbanos han ido nutriéndose durante los últimos años, de miles de jefes de hogar procedentes de zonas de conflicto, que han debido dejar sus sitios de origen presionados por la guerra interna que vive el país. Ante su poca capacitación en labores urbanas, estas personas encuentran en el comercio informal el único espacio para devengar algún tipo de ingreso.

La actividad del **Rebusque** sirve a muchas personas en situación precaria de empleo e ingresos pero se está convirtiendo en la puerta de salida hacia el comercio para mucha mercancía ilegal como contrabando y productos plagiados. Además, detrás de este movimiento también se sospecha de la existencia de dineros ilícitos.

Según FENALCO, “La mayoría de los bienes que se comercian en la informalidad ingresan ilegalmente al país dañando enormemente la industria nacional”.

4.3 POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO

NORMAL

Colombia es líder actual en América Latina en el monto del gasto dedicado a fines sociales como educación, salud, agua potable, vivienda de interés social y apoyo a la población vulnerable. No obstante, la eficacia del gasto aún es insuficiente en términos de cobertura y calidad. Las reformas de las leyes de educación, salud y vivienda buscaron subsanar estas deficiencias y mejorar el uso de los cuantiosos recursos dedicados a la inversión social. Se debe avanzar en que la administración de estos recursos sea eficiente y sujeta a rendición de cuentas. En efecto, es fundamental erradicar la práctica de usar el gasto social para asignar rentas a jugadores políticos y económicos de los sectores mencionados.

Otro elemento clave de la política social fue la puesta en marcha de la Red de Apoyo Social, que le permite al gobierno acudir con programas sociales bien diseñados en ayuda de los sectores sociales más vulnerables. Hacia delante, se ha propuesto la implantación de un mecanismo automático en el cual se active un componente anticíclico de la RAS.

La discusión de los principales problemas que aquejan a la economía colombiana tiene que adelantarse con base en estas tres temáticas: el crecimiento de largo plazo, el ciclo de corto plazo, y las políticas redistributivas.

En Colombia hay una corriente de pensamiento que atribuye los problemas de finales de los noventa a un pretendido “modelo de desarrollo”. Se considera que el concepto de modelo de desarrollo es inapropiado como herramienta de análisis. Primero, porque significa algo diferente para cada analista. Y segundo porque no describe un conjunto coherente de fenómenos que permitan adelantar una discusión informada sobre los problemas relevantes de una economía.

4.4 POLÍTICA TRIBUTARIA

NORMAL

El informe de eficiencia y equidad de la política tributaria y su relación con el gasto público en la comunidad andina. (El caso de Colombia) muestra que los puntos más importantes en la política tributaria colombiana actual son:

- En Colombia hay cada vez una mayor dependencia del gasto público; en términos del PIB más de un 40%.
- Constitución Nacional de 1991 el 46.5% de los ingresos corrientes de la Nación son transferencias a territorios.
- Lo anterior explica el alto número de reformas impositivas desde 1993 en adelante y sigue la tendencia.
- Se aumentan tanto los impuestos directos como los indirectos y aparecen nuevos tributos; unos permanentes otros temporales.
- Sin embargo, aún esta pendiente una reforma tributaria estructural que se discute desde hace varios años.
- La política tributaria ha conservado su progresividad y se han logrado resultados favorables en los últimos años.
- El gasto social está concentrado en los hogares con menores ingresos, pues han sido más favorecidos con la focalización de dicho gasto.
- Los impuestos indirectos son los más importantes dentro del total, sin embargo los directos crecen

- En los últimos 9 años los ingresos tributarios crecen a pesar de la crisis de los años 1999 y 2000
- Los impuestos indirectos ganan participación a lo largo de los últimos años
- Definitivamente las reformas tributarias están de moda y han sido parte de la agenda de los 4 últimos gobiernos. Sin embargo, su rendimiento ha sido bajo
- Colombia ha tenido diversas tarifas del IVA por tipo de bienes y los alimentos básicos han sido exentos

4.5 POLÍTICA FISCAL

AMENAZA

El panorama fiscal según el congreso y el ministerio de hacienda, muestra que la situación para 2005 y 2006 parece controlada gracias las medidas temporales que se han tomado recientemente en materia de ingresos y gastos.

Sin embargo, las perspectivas a mediano plazo son inciertas. A partir de 2007 se vencen los alivios transitorios que unidos a las condiciones favorables en los mercados financieros han logrado mantener las finanzas públicas bajo control.

Además, a finales de esta década los aspectos estructurales de las cuentas fiscales, como pensiones, transferencias territoriales, petróleo y gasto militar comenzarán a ejercer una presión que hasta ahora no se ha hecho evidente. El MFMP (marco fiscal de mediano plazo) incluye la revisión del plan financiero para 2005 y la primera versión del correspondiente a 2006. En ellas se presentan metas de déficit para el SPC (sector público consolidado) equivalentes a 2,5 y 2% del PIB respectivamente. De acuerdo con el gobierno, en un principio se había planteado una meta de déficit fiscal de 2,2% del PIB para el presente año pero logró ampliarse para incluir proyectos de inversión prioritarios para el país. En el Plan Financiero se argumenta que con el mayor espacio fiscal podrán

financiarse programas como Familias en Acción, proyectos para inversión y capitalización del campo y el mantenimiento y pavimentación de 1.400 Km de carreteras. Vale resaltar que si bien este tipo de programas son importantes para el alivio de la pobreza urbana y rural, se constituyen en gastos permanentes que no pueden justificarse en aumentos temporales en el déficit.

En definitiva, aunque la situación fiscal de 2005 y 2006 parece resuelta, existen presiones en el mediano plazo que tenderían a profundizar el déficit. Bajo un escenario pasivo la sostenibilidad de la deuda se vería amenazada. Por lo tanto, es importante avanzar en las reformas estructurales en materia de transferencias territoriales, impuestos y flexibilización del gasto de manera que se reduzca la incertidumbre sobre la evolución futura de los ingresos y los pagos del gobierno y de esa manera se realice el escenario meta que plantea el MFMP.

Anexo No. 6 Formato para ponderación de los factores

MATRIZ PARA EL ANALISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS													
		Pond por grupo	Pond del factor	VALORACION									
FACTORES INTERNOS													
FACTORES DE OPERACIONES Y PROCESOS													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Nivel de Tecnología de la Empresa												
2	Desarrollo y/o Adaptación de Tecnología												
3	Gestión de procedimientos y operaciones												
4	Flexibilidad de la operación												
5	Aseguramiento de la Calidad de los Procesos												
6	Utilización de la capacidad instalada												
7	Infraestructura de la empresa												
FACTORES FINANCIEROS													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Rentabilidad del Negocio												
9	Liquidez de la Empresa												
10	Gestión de tesorería												
11	Administración Financiera												
12	Gestión presupuestal												
13	Sistema de costeo												
FACTORES ADMINISTRATIVOS													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Capacitación												
15	Composición accionaria												
16	Estilo gerencial												
17	Proceso de toma de decisiones												
18	Trabajo en equipo												
19	Sistemas de información												
20	Procesos de Planeación												

21	Clima Organizacional																			
22	Procesos de Control y Evaluación																			
23	Estructura Organizacional																			
24	Proceso de Retroalimentación y Mejora																			
25	Administración de Personal																			
26	Pertenencia e Identidad institucional																			
27	Cultura Organizacional																			
FACTORES DE MERCADEO																				
										1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
28	Imagen Institucional																			
29	Publicidad y promoción de la empresa																			
30	Estructura Comercial																			
31	Políticas comerciales																			
32	Gama de Servicios ofrecidos																			
33	Conocimiento del Mercado																			
34	Definición de Estrategias de Mercados																			
35	Investigación y Desarrollo de Servicios																			
TOTAL PONDERACION POR GRUPOS DE LOS FACTORES INTERNOS		100																		
FACTORES EXTERNOS																				
FACTORES POLÍTICOS																				
										1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	Políticas tributarias del sector																			
2.	Políticas ambientales del sector																			
3.	Políticas de desarrollo agrario																			
4.	Acuerdos y tratados comerciales internacionales																			
FACTORES ECONÓMICOS																				
										1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5.	Entorno macroeconómico																			
6.	Inversión Social																			
7.	Contrabando																			
8.	Precio del Petróleo																			

		CUADRANTES II Y IV																							
FACTORES		38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61
FACTORES	1 Nivel de Tecnología de la Empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	M	0	0	0	0	0	0	F	0	0	0	0	0	0	0
	2 Innovación y/o adop de tec.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	M	0	0	0	0	0	0	M	0	0	0	0	0	0	0
	3 Gest de procedim y operaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	F	0	0	0	0	D
	4 Flexibilidad de la operación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5 Aseguramiento de Calidad de Proc	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6 Utilización de la capacidad instalada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	7 Infraestructura de la empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	F	0	0	0	0	0	M
	8 Alteración del medio ambiente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P
	9 Rentabilidad del Negocio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	10 Liquidez de la Empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	11 Gestión de tesorería	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	12 Administración Financiera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	13 Gestión presupuestal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	14 Sistema de costeo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	15 Capacitación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	16 Estructura accionaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	17 Estilo gerencial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	18 Proceso de toma de decisiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	19 Trabajo en equipo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	20 Sistemas de información	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	M	0	0	0	0	0	0
	21 Procesos de Planeación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	M	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	22 Clima Organizacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	23 Procesos de Control y Evaluación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	24 Estructura organizacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	25 Proc de Retroalimentación y Mejora	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	26 Administración de Personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	27 Pertenencia e Identidad institucional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	28 Cultura Organizacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	29 Imagen Institucional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	30 Publicidad y prom de la empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	31 Estructura Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	32 Políticas comerciales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	33 Gama de servicios ofrecidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	34 Cocimiento del Mercado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	35 Definición de Estrategias de Merc	0	0	0	0	0	0	0	0	0	D	M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	36 Inv y Desarrollo de Servicios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	37 Responsabilidad social empresarial	0	0	0	0	0	0	D	0	0	0	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

FACTORES	38 Políticas tributarias del sector	0	0	F	0	0	0	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	39 Exigencias leg en materia ambiental	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	40 Exige leg ambient para prod agropec	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	F	0	0	0	0	0	0	F	0	0	0	0
	41 Políticas de desarrollo agrario	F	0	F	D	D	F	F	0	0	0	0	F	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	F
	42 Acuerdos y tratados comer interl	F	0	F	F	F	M	0	0	F	F	F	F	0	0	0	0	0	0	F	0	0	0	0
	43 Entor macroeconómico	F	0	0	F	D	F	0	0	0	M	F	0	0	F	0	0	0	0	0	0	F	0	0
	44 Inversión Social.	0	0	0	F	0	0	F	0	0	0	0	0	0	F	F	F	F	0	0	0	0	0	0
	45 Contrabando	0	0	M	F	0	F	0	0	0	M	0	0	0	M	0	0	0	0	0	0	M	0	0
	46 Precio del Petróleo	0	0	0	0	0	F	F	0	0	D	M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	D	0	0
	47 Competencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	48 Tamaño del Mercado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	49 Tendencias de los Mercados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	D	F	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	50 Alianzas Empresariales	0	0	0	0	0	P	M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	51 Poder de Neg de Clientes directos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	52 Educación	0	0	0	0	0	0	M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	M	0	0	0
53 Tasa de Desempleo	0	0	0	0	0	0	M	M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
54 Desplazamiento	0	0	0	0	0	0	M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	F	0	0	0	0	0	0	
55 Seguridad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
56 Tasas de Crecimiento Poblacional	0	0	0	0	0	0	D	0	0	0	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
57 Hábitos de clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
58 Cambios en estilo de vida de la pob	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
59 Ubicación.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	D	0	0	0	0	F	
60 Est de las vías secund y terciarias	0	0	0	0	0	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
61 Exposición al riesgo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	

CUADRANTE II Y IV

FACTORES		38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61
FACTORES	1 Nivel de Tecnología de la Empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	M	0	0	0	0	0	0	0	F	0	0	0	0	0	0
	2 Innovación y/o adop de tec.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	M	0	0	0	0	0	0	0	M	0	0	0	0	0	0
	3 Gest de procedim y operaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	F	0	0	0	D
	4 Flexibilidad de la operación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5 Aseguramiento de Calidad de Proc	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6 Utilización de la capacidad instalada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	7 Infraestructura de la empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	F	0	0	0	0	0	M
	8 Alteración del medio ambiente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P
	9 Rentabilidad del Negocio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	10 Liquidez de la Empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	11 Gestión de tesorería	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	12 Administración Financiera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	13 Gestión presupuestal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	14 Sistema de costeo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	15 Capacitación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	16 Estructura accionaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	17 Estilo gerencial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	18 Proceso de toma de decisiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	19 Trabajo en equipo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	20 Sistemas de información	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	M	0	0	0	0	0	0
	21 Procesos de Planeación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	M	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	22 Clima Organizacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	23 Procesos de Control y Evaluación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	24 Estructura organizacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	25 Proc de Retroalimentación y Mejora	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	26 Administración de Personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	27 Pertenencia e Identidad institucional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	28 Cultura Organizacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	29 Imagen Institucional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	30 Publicidad y prom de la empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	31 Estructura Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	32 Políticas comerciales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	33 Gama de servicios ofrecidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	34 Cocimiento del Mercado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	35 Definición de Estrategias de Merc	0	0	0	0	0	0	0	0	0	D	M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	36 Inv y Desarrollo de Servicios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	37 Responsabilidad social empresarial	0	0	0	0	0	0	0	D	0	0	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FACTORES	38 Políticas tributarias del sector	0	0	F	0	0	0	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	39 Exigencias leg en materia ambiental	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	40 Exige leg ambient para prod agropec	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	F	0	0	0	0	0	0	F	0	0	0	0	
	41 Políticas de desarrollo agrario	F	0	F	D	D	F	F	0	0	0	0	F	F	0	0	0	0	0	0	0	0	F	0	
	42 Acuerdos y tratados comer interl	F	0	F	F	F	M	0	0	F	F	F	F	0	0	0	0	0	0	F	0	0	0	0	
	43 Entor macroeconómico	F	0	0	F	D	F	0	0	0	M	F	0	0	F	0	0	0	0	F	0	0	0	0	
	44 Inversión Social.	0	0	0	F	0	0	F	0	0	0	0	0	0	0	F	F	F	0	0	0	0	0	0	
	45 Contrabando	0	0	M	F	0	F	0	0	0	M	0	0	0	0	0	M	0	0	0	M	0	0	0	
	46 Precio del Petróleo	0	0	0	0	0	F	F	0	0	D	M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	D	0	0	
	47 Competencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	48 Tamaño del Mercado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	49 Tendencias de los Mercados	0	0	0	0	0	0	0	0	D	F	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	50 Alianzas Empresariales	0	0	0	0	0	P	M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	51 Poder de Neg de Clientes directos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	52 Educación	0	0	0	0	0	0	M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	M	0	0	0	0	
53 Tasa de Desempleo	0	0	0	0	0	0	M	M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
54 Desplazamiento	0	0	0	0	0	0	M	0	0	0	0	0	0	0	0	F	F	0	0	0	0	0	0		
55 Seguridad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
56 Tasas de Crecimiento Poblacional	0	0	0	0	0	0	D	0	0	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
57 Hábitos de clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	D	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
58 Cambios en estilo de vida de la pob	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
59 Ubicación.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	D	0	0	0	0	F		
60 Est de las vías secund y terciarias	0	0	0	0	0	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
61 Exposición al riesgo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0		

Anexo No. 9 Formato para determinar el posicionamiento de los actores

POSICIONAMIENTO DE LOS ACTORES ANTE LAS ACCIONES PLANTEADAS PARA LA CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.

Lea con atención las acciones propuestas para la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., posteriormente en la casilla de “posición del actor” califique cual es su posición frente a esta acción de la siguiente forma:

- 1, Sí está a favor de la acción
- 0, Sí es indiferente ante la acción
- 1, Sí está en contra de la acción

Posteriormente en la columna de “ponderación” al lado de las acciones que hayan sido marcadas con “+1” o “-1” pondere la relevancia de esta acción de acuerdo al grado de oposición o acuerdo de la siguiente forma:

- 3, Concordancia fuerte
- 2, Concordancia media
- 1, Concordancia débil
- 0, posición neutral o indiferente
- 1, Oposición débil
- 2, Oposición media
- 3, Oposición fuerte

No	ACCIÓN	POSICIÓN DEL ACTOR
1	Construcción de red de fríos	
2	Construcción de nuevas bodegas	
3	Construcción de un centro de acopio en Sabana de torres	
4	Asesorías y capacitaciones para los comerciantes (comercio exterior, prácticas comerciales, legislación, concientización social, etc.)	

No	ACCIÓN	POSICIÓN DEL ACTOR
5	Publicación continua de información relacionada con la comercialización (precios, productos en cosecha, zonas de cosecha)	
6	Puesto de salud y droguería al interior de la Central	
7	Gas en la EDS	
8	Mejor organización física, tránsito interno y baños públicos	
9	Diseño de un sistema de gestión del talento humano (Administración)	
10	Fundación de ayuda a la comunidad (ayuda alimenticia, guardería social, entre otros)	
11	Mercados móviles	
12	Gestionar concurso ideas de negocio agroalimentarias	
13	Sistematización de las porterías	
14	Tratar y transformar en biocompost los residuos sólidos	
15	Parque natural, para mejorar entorno paisajístico	
16	Un plan de manejo ambiental acorde con la actualidad de la empresa	
17	Modernización del sistema de seguridad (circuitos cerrados y policía)	
18	Penetración de nuevos mercados nacionales e internacionales a través de la Central	
19	Sistema integral de comunicaciones (emisora interna, revista de circulación periódica, revista institucional y mayor publicidad de la empresa)	
20	Hacer gestiones para evitar el mercado mayorista por fuera de la Central	
21	Construcción de un centro comercial	
22	Construcción de una sede recreacional para los mayoristas	
23	Adecuar espacios para los comerciantes que no están legalizados en la Central	
24	Fortalecer las alianzas productivas entre los diferentes actores del sector agrícola	
25	Organización del sector de pesca	

Anexo No. 10 Conjunto de escenarios para el sistema

	ESCENARIOS						
	COMPONENTES						
	1	2	3	4	5	6	7
1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	2
3	1	1	1	1	1	2	1
4	1	1	1	1	1	2	2
5	1	1	1	1	2	1	1
6	1	1	1	1	2	1	2
7	1	1	1	1	2	2	1
8	1	1	1	1	2	2	2
9	1	1	1	2	1	1	1
10	1	1	1	2	1	1	2
11	1	1	1	2	1	2	1
12	1	1	1	2	1	2	2
13	1	1	1	2	2	1	1
14	1	1	1	2	2	1	2
15	1	1	1	2	2	2	1
16	1	1	1	2	2	2	2
17	1	1	2	1	1	1	1
18	1	1	2	1	1	1	2
19	1	1	2	1	1	2	1
20	1	1	2	1	1	2	2
21	1	1	2	1	2	1	1
22	1	1	2	1	2	1	2
23	1	1	2	1	2	2	1
24	1	1	2	1	2	2	2
25	1	1	2	2	1	1	1
26	1	1	2	2	1	1	2
27	1	1	2	2	1	2	1
28	1	1	2	2	1	2	2
29	1	1	2	2	2	1	1
30	1	1	2	2	2	1	2
31	1	1	2	2	2	2	1
32	1	1	2	2	2	2	2
33	1	2	1	1	1	1	1
34	1	2	1	1	1	1	2
35	1	2	1	1	1	2	1
36	1	2	1	1	1	2	2
37	1	2	1	1	2	1	1
38	1	2	1	1	2	1	2
39	1	2	1	1	2	2	1
40	1	2	1	1	2	2	2
41	1	2	1	2	1	1	1
42	1	2	1	2	1	1	2
43	1	2	1	2	1	2	1

	ESCENARIOS						
	COMPONENTES						
	1	2	3	4	5	6	7
44	1	2	1	2	1	2	2
45	1	2	1	2	2	1	1
46	1	2	1	2	2	1	2
47	1	2	1	2	2	2	1
48	1	2	1	2	2	2	2
49	1	2	2	1	1	1	1
50	1	2	2	1	1	1	2
51	1	2	2	1	1	2	1
52	1	2	2	1	1	2	2
53	1	2	2	1	2	1	1
54	1	2	2	1	2	1	2
55	1	2	2	1	2	2	1
56	1	2	2	1	2	2	2
57	1	2	2	2	1	1	1
58	1	2	2	2	1	1	2
59	1	2	2	2	1	2	1
60	1	2	2	2	1	2	2
61	1	2	2	2	2	1	1
62	1	2	2	2	2	1	2
63	1	2	2	2	2	2	1
64	1	2	2	2	2	2	2
65	2	1	1	1	1	1	1
66	2	1	1	1	1	1	2
67	2	1	1	1	1	2	1
68	2	1	1	1	1	2	2
69	2	1	1	2	2	1	1
70	2	1	1	2	2	1	2
71	2	1	1	2	2	2	1
72	2	1	1	2	2	2	2
73	2	1	1	1	1	1	1
74	2	1	1	1	1	1	2
75	2	1	1	1	1	2	1
76	2	1	1	1	1	2	2
77	2	1	1	2	2	1	1
78	2	1	1	2	2	1	2
79	2	1	1	2	2	2	1
80	2	1	1	2	2	2	2
81	2	1	2	1	1	1	1
82	2	1	2	1	1	1	2
83	2	1	2	1	1	2	1
84	2	1	2	1	1	2	2
85	2	1	2	1	2	1	1
86	2	1	2	1	2	1	2

	ESCENARIOS						
	COMPONENTES						
	1	2	3	4	5	6	7
87	2	1	2	1	2	2	1
88	2	1	2	1	2	2	2
89	2	1	2	2	1	1	1
90	2	1	2	2	1	1	2
91	2	1	2	2	1	2	1
92	2	1	2	2	1	2	2
93	2	1	2	2	2	1	1
94	2	1	2	2	2	1	2
95	2	1	2	2	2	2	1
96	2	1	2	2	2	2	2
97	2	2	1	1	1	1	1
98	2	2	1	1	1	1	2
99	2	2	1	1	1	2	1
100	2	2	1	1	1	2	2
101	2	2	1	1	2	1	1
102	2	2	1	1	2	1	2
103	2	2	1	1	2	2	1
104	2	2	1	1	2	2	2
105	2	2	1	2	1	1	1
106	2	2	1	2	1	1	2
107	2	2	1	2	1	2	1
108	2	2	1	2	1	2	2
109	2	2	1	2	2	1	1
110	2	2	1	2	2	1	2
111	2	2	1	2	2	2	1
112	2	2	1	2	2	2	2
113	2	2	2	1	1	1	1
114	2	2	2	1	1	1	2
115	2	2	2	1	1	2	1
116	2	2	2	1	1	2	2
117	2	2	2	1	2	1	1
118	2	2	2	1	2	1	2
119	2	2	2	1	2	2	1
120	2	2	2	1	2	2	2
121	2	2	2	2	1	1	1
122	2	2	2	2	1	1	2
123	2	2	2	2	1	2	1
124	2	2	2	2	1	2	2
125	2	2	2	2	2	1	1
126	2	2	2	2	2	1	2
127	2	2	2	2	2	2	1
128	2	2	2	2	2	2	2

Anexo No. 11 Subespacio morfológico. Escenarios posibles

	ESCENARIOS						
	COMPONENTES						
	1	2	3	4	5	6	7
1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	2	1
3	1	1	1	1	2	1	1
4	1	1	1	1	2	2	1
5	1	1	1	2	1	1	1
6	1	1	1	2	1	2	1
7	1	1	1	2	2	1	1
8	1	1	1	2	2	2	1
9	1	1	2	1	1	1	1
10	1	1	2	1	1	1	2
11	1	1	2	1	1	2	1
12	1	1	2	1	1	2	2
13	1	1	2	1	2	1	1
14	1	1	2	1	2	1	2
15	1	1	2	1	2	2	1
16	1	1	2	1	2	2	2
17	1	1	2	2	1	1	1
18	1	1	2	2	1	1	2
19	1	1	2	2	1	2	1
20	1	1	2	2	1	2	2
21	1	1	2	2	2	1	1
22	1	1	2	2	2	1	2
23	1	1	2	2	2	2	1
24	1	1	2	2	2	2	2
25	1	2	1	1	2	1	1
26	1	2	1	1	2	2	1
27	1	2	1	2	2	1	1
28	1	2	1	2	2	2	1
29	1	2	2	1	2	1	1
30	1	2	2	1	2	1	2
31	1	2	2	1	2	2	1
32	1	2	2	1	2	2	2
33	1	2	2	2	2	1	1
34	1	2	2	2	2	1	2
35	1	2	2	2	2	2	1
36	1	2	2	2	2	2	2

	ESCENARIOS						
	COMPONENTES						
	1	2	3	4	5	6	7
37	2	1	1	1	1	1	1
38	2	1	1	1	1	2	1
39	2	1	1	2	2	1	1
40	2	1	1	2	2	2	1
41	2	1	1	1	1	1	1
42	2	1	1	1	1	2	1
43	2	1	1	2	2	1	1
44	2	1	1	2	2	2	1
45	2	1	2	1	1	1	1
46	2	1	2	1	1	1	2
47	2	1	2	1	1	2	1
48	2	1	2	1	1	2	2
49	2	1	2	1	2	1	1
50	2	1	2	1	2	1	2
51	2	1	2	1	2	2	1
52	2	1	2	1	2	2	2
53	2	1	2	2	1	1	1
54	2	1	2	2	1	1	2
55	2	1	2	2	1	2	1
56	2	1	2	2	1	2	2
57	2	1	2	2	2	1	1
58	2	1	2	2	2	1	2
59	2	1	2	2	2	2	1
60	2	1	2	2	2	2	2
61	2	2	1	1	2	1	1
62	2	2	1	1	2	2	1
63	2	2	1	2	2	1	1
64	2	2	1	2	2	2	1
65	2	2	2	1	2	1	1
66	2	2	2	1	2	1	2
67	2	2	2	1	2	2	1
68	2	2	2	1	2	2	2
69	2	2	2	2	2	1	1
70	2	2	2	2	2	1	2
71	2	2	2	2	2	2	1
72	2	2	2	2	2	2	2