

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADO EN EL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA LA
EMPRESA CENTROABASTOS, CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA
S.A.**

MYRIAM JOHANA ARCILA CARRASCO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES (EEIE)
BUCARAMANGA
2013**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADO EN EL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA LA
EMPRESA CENTROABASTOS, CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA
S.A.**

MYRIAM JOHANA ARCILA CARRASCO

**Trabajo de Grado presentado para optar el título de
Ingeniero Industrial**

Director

FRANCISCO MOSQUERA ROBBIN

**Docente Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES (EEIE)
BUCARAMANGA**

2013

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía y mi fortaleza; por su compañía y amor eterno.

A mi hermano Cristian por ser mi Ángel de la Guarda.

*A mis padres por ser mi fuerza, mi motor y mi vida; por su apoyo
incondicional y verdadero.*

A mis hermanos por ser un apoyo y llenar mi vida de alegrías y aventuras.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios que me dio las fuerzas y la sabiduría necesaria para desarrollo y culminar satisfactoriamente este proceso.

Gracias a mi Familia que siempre está ahí, para darme la fortaleza y brindarme su apoyo y ayuda en todo momento.

Gracias a mi Director de Proyecto, el Ingeniero Francisco Mosquera Robbin, quien me guio y brindo todos sus conocimientos durante el desarrollo de este trabajo de grado.

Gracias a la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. por brindarme siempre su orientación y respaldo incondicional; y especialmente al Gerente General Carlos Eduardo Quiroga, quien confió en Mí y me permitió realizar mi práctica empresarial.

Gracias a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales y a sus profesores, por haber contribuido en mi desarrollo profesional y personal.

A todos Muchas Gracias, por ese apoyo sincero que me brindaron y por la confianza que depositaron en Mí.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	17
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	19
1.1. NOMBRE DEL PROYECTO.....	19
1.2. OBJETIVOS	19
1.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	19
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.3. ALCANCE	20
1.4. JUSTIFICACIÓN	20
1.5. METODOLOGÍA.....	22
1.5.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y RECOPIACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	22
1.5.2. DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.	23
1.5.3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	23
1.5.4. DEFINICIÓN DE FACTORES CRITICOS DE ÉXITO.....	23
1.5.5. PROCESO DE REDIRECCIONAMIENTO.....	24
1.5.6. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	24
1.5.7. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA INFORMATICA DE APOYO.....	24
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	25
2.1. RESEÑA HISTÓRICA	25
2.2. DATOS GENERALES DE CENTROABASTOS S.A	27
2.3. MISION ACTUAL	27
2.4. VISION ACTUAL	28
2.5. IMAGEN CORPORATIVA	28
2.6. ORGANIGRAMA 2012	28
2.7. COMPOSICIÓN ACCIONARIA	29

2.8. SERVICIOS OFRECIDOS.....	29
2.8.1. SERVICIO DE ARRENDAMIENTO DE MÓDULOS, LOCALES Y BODEGAS.	29
2.8.2. MANTENIMIENTO, MEJORAMIENTO Y DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y ZONAS VERDES.....	30
2.8.3. SERVICIO DE SEGURIDAD LAS 24 HORAS	30
2.8.4. SERVICIO DE BÁSCULA ELECTRÓNICA LAS 24 HORAS.....	30
2.8.5. SERVICIO DE AUDITORIO PARA CONFERENCIAS Y REUNIONES	30
2.8.6. SONIDO INTERNO	30
2.8.7. APOYO PROMOCIONAL.....	30
2.8.8. ASESORÍAS Y CAPACITACIÓN A USUARIOS-ARRENDATARIOS, DEPENDIENTES Y DEMÁS ACTORES DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL EN CENTROABASTOS S.A.	31
3. MARCO TEÓRICO	32
3.1. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	32
PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	34
3.1.1.1. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	34
3.1.1.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE	35
3.1.1.3. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	36
3.1.1.4. PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	37
3.2. MAPA ESTRATEGICO.....	38
3.3. NUEVAS TENDENCIAS EN DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	39
4. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE CENTROABASTOS, CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.	41
4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE CENTROABASTOS S.A.....	41
4.2. METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL A CENTROABASTOS S.A.	42

4.2.1. FASE 1: RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA.....	43
4.2.2. FASE 2: APLICACIÓN DE ENTREVISTAS A EMPLEADOS.....	44
4.2.3. FASE 3: APLICACIÓN DE ENCUESTA A USUARIOS ARRENDATARIOS.....	44
4.2.4. FASE 4: DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO OFRECIDO A USUARIOS ARRENDATARIOS.....	45
4.2.5. FASE 5: ANÁLISIS FINANCIERO.....	45
4.2.6. FASE 6: DISEÑO DE LA CADENA DE VALOR.....	45
4.2.7. FASE 7: DISEÑO DE LA MATRIZ DOFA.....	46
4.2.8. FASE 8: IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO ...	46
4.3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL A CENTROABASTOS S.A.	47
4.3.1. GESTIÓN DE PROCESOS.....	47
4.3.2. SERVICIO A USUARIOS ARRENDATARIOS	48
4.3.2.1. RESULTADO DE SERVICIO A USUARIOS ARRENDATARIOS	49
4.4. ANÁLISIS FINANCIERO DE CENTROABASTOS, CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.	51
4.4.1. BALANCE GENERAL.....	51
4.4.2. INDICADORES FINANCIEROS.....	53
4.4.2.1. DE LIQUIDEZ.....	54
4.4.2.2. DE ENDEUDAMIENTO	55
4.4.2.3. DE RENDIMIENTO	55
4.4.2.4. INDICADORES DE GESTIÓN.....	56
4.4.3. ESTADO DE RESULTADOS.....	56
4.5. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	60
4.5.1. CADENA DE VALOR DE CENTROABASTOS, CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.	60
4.5.2. MATRIZ DOFA CENTROABASTOS S.A. CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA.....	66
4.6. FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	74

5. ENFOQUE ESTRATÉGICO DE CENTROABASTOS, CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.	81
5.1. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE CENTROABASTOS S.A...	81
5.1.1. MISIÓN DE CENTROABASTOS S.A.	81
5.1.2. VISIÓN DE CENTROABASTOS S.A.....	81
5.1.3. POLITICA DE CALIDAD DE CENTROABASTOS S.A.	81
5.1.4. OBJETIVOS DE CALIDAD.....	82
5.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	82
5.1.5.1.ÁREA GERENCIAL.....	83
5.1.5.2.ÁREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA	83
5.1.5.3.ÁREA JURÍDICA.....	83
5.1.5.4.ÁREA COMERCIAL, OPERATIVA Y DE PLANEACIÓN	83
5.1.6. ORGANIGRAMA 2013	83
5.2. CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO PARA LA CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.	84
6. SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.	92
6.1. INDICADORES DE GESTIÓN	93
6.2. METAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	100
6.3. PLANES DE ACCIÓN	105
7. DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA: SISTEMAS DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.	109
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
9. BIBLIOGRAFÍA	124
9.1. WEBGRAFÍA.....	124

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Datos Generales de la Empresa	27
Tabla 2. Composición Accionaria.....	29
Tabla 3. Indicador de los Temas Financieros Estratégicos.....	35
Tabla 4. Impacto de Gestiones	48
Tabla 5. Análisis de Pareto	50
Tabla 6. Balance General a Diciembre 31 de 2010/2011	51
Tabla 7. Indicadores Financieros a 31 de Diciembre de 2010/2011	54
Tabla 8. Estado de Resultados periodo comprendido entre 1 de Enero a 31 de Agosto 2012/2011	56
Tabla 9. Comercio al por Mayor y al por Menor	58
Tabla 10. Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler.	59
Tabla 11. Descripción de las Actividades de Apoyo de la Cadena de Valor	64
Tabla 12. Descripción Actividades Primarias de la Cadena de Valor	66
Tabla 13. Matriz DOFA, Análisis Interno.....	72
Tabla 14. Matriz DOFA, Análisis Externo.....	74
Tabla 15. Variables Identificadas.....	76
Tabla 16. Factores Críticos de Éxito.....	79
Tabla 17. Descripción Mapa Estratégico. Perspectiva Financiera	86
Tabla 18. Descripción Mapa Estratégico. Perspectiva Clientes	87
Tabla 19. Descripción Mapa Estratégico. Perspectiva Procesos Internos	90
Tabla 20. Descripción Mapa Estratégico. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	91
Tabla 21. Perspectiva Financiera.....	94
Tabla 22. Perspectiva Clientes	96
Tabla 23. Perspectiva de Procesos Internos	98
Tabla 24. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	99
Tabla 25. Metas de los Indicadores	104
Tabla 26. Planes de Acción	108

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Central de Abastos de Bucaramanga S.A.	27
Ilustración 2. Imagen Corporativa de CentroAbastos S.A.	28
Ilustración 3. Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión Integral	33
Ilustración 4. Estructura del Cuadro de Mando Integral	33
Ilustración 5. Grupo de Indicadores Centrales del Clientes	36
Ilustración 6. Enfoque del Cuadro de Mando Integral	37
Ilustración 7. Satisfacción del Empleado	38
Ilustración 8. Modelo de Mapa Estratégico de Kaplan y Norton.	39
Ilustración 9. Fases para la realización de Diagnóstico	47
Ilustración 10. Activos	52
Ilustración 11. Pasivos	52
Ilustración 12. Patrimonio	53
Ilustración 13. Ingresos Operacionales.	57
Ilustración 14. Utilidades.	57
Ilustración 15. Comercio al por Mayor al por menor.	58
Ilustración 16. Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler.	59
Ilustración 17. Cadena de Valor de CENTROABASTOS S.A.	61
Ilustración 18. Relación Motricidad - Dependencia	78
Ilustración 19. Mapa Estratégico de CENTROABASTOS S.A.	85
Ilustración 20. Hoja de Acceso.	111
Ilustración 21. CENTROABASTOS S.A.	111
Ilustración 22. Cadena de Valor.	112
Ilustración 23. Mapa de Procesos.	113
Ilustración 24. Tablero de Comandos	114
Ilustración 25. Tablero de Indicadores N° 1	114
Ilustración 26. Tablero de Indicadores N° 2	115
Ilustración 27. Cumplimiento del Indicador	115
Ilustración 28. Ingreso de Datos	117

TABLA DE ANEXOS

ANEXO A. Organigrama 2012.....	126
ANEXO B. Formato de encuesta a usuarios arrendatarios.....	127
ANEXO C. Diagnóstico de la gestión de procesos	128
ANEXO D. Resultados de encuesta a usuarios arrendatarios.....	148
ANEXO E. Análisis estructural. Cuadro de doble entrada. (Incidencia de las variables).....	149
ANEXO F. Análisis estructural. Cuadro de doble entrada. (Asignación de puntaje).....	150
ANEXO G. Análisis estructural.....	151
ANEXO H. Organigrama 2013.....	152
ANEXO I. Metodología para calcular el indicador de desempeño (Horas hombre por actividad de mantenimiento).....	153
ANEXO J. Formato de mantenimiento correctivo.....	154
ANEXO K. Formato de mantenimiento preventivo.....	155
ANEXO L. Formato de seguimiento de robos.....	156
ANEXO M. Encuesta de satisfacción a usuarios arrendatarios.....	157
ANEXO N. Encuesta de satisfacción a clientes de la estación de servicio y báscula.....	158
ANEXO O. Formato de sugerencias de los clientes.....	159
ANEXO P. Formato de servicio no conforme.....	160
ANEXO Q. Formato de sugerencias del recurso humano.....	161
ANEXO R. Encuesta de satisfacción al recurso humano.....	162
ANEXO S. Formato de anomalías en los equipos tecnológicos.....	163

RESUMEN EN ESPAÑOL

TRABAJO DE GRADO: DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA LA EMPRESA CENTROABASTOS, CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.*

AUTOR: Myriam Johana Arcila Carrasco. **

PALABRAS CLAVES

Sistema de Indicadores de Gestión, Cuadro de Mando Integral, Análisis Organizacional, Matriz DOFA, Factores Críticos de Éxito, Estrategia Organizacional, Mapa Estratégico, Objetivos Estratégicos.

DESCRIPCIÓN

El objetivo fundamental del proyecto de grado, es diseñar un sistema de indicadores de gestión basado en la metodología del cuadro de mando integral (Balanced Scorecard), que permita y facilite la medición, control y administración de la estrategia organizacional planteada a través de objetivos estratégicos establecidos en el mapa estratégico de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

El desarrollo del sistema de indicadores de gestión inicia con las generalidades del proyecto de grado, seguido de la descripción de la empresa identificando los servicios ofrecidos por esta. Posteriormente se presenta el marco teórico continuando con el diagnóstico y análisis organizacional de CentroAbastos S.A., lo cual permite formular y plasmar el enfoque estratégico de la empresa y diseñar el sistema de indicadores acompañado de la herramienta informática.

Para el diseño del sistema de indicadores se requiere de un análisis organizacional, que permita conocer las principales amenazas y oportunidades del entorno, así como las debilidades y fortalezas que posee internamente la empresa. Para la realización del análisis externo e interno se empleó la herramienta de cadena de valor; de esta manera se construye finalmente la matriz DOFA y posteriormente se identifican los factores críticos de éxito de CentroAbastos S.A.

Finalmente se construye el mapa estratégico de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., el cual presenta los ejes estratégicos con sus respectivos objetivos asociados a cada perspectiva (Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento) y las diferentes líneas estratégicas (Gestión de Crecimiento, Consolidación de Valor, Competitividad y Motivación y Cultura). Posteriormente se formulan los diferentes indicadores de gestión (Indicadores de Cantidad, Calidad y Desempeño), las metas y planes de acción que permiten diseñar el tablero de comandos el cual permite visualizar el cumplimiento de la estrategia organizacional propuesta.

* Trabajo de grado

** Universidad Industrial de Santander, Facultad de ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Francisco Mosquera Robbin

ABSTRACT

GRADE WORK: DESIGNING OF A SYSTEM OF MANAGEMENT INDICATORS BASED IN THE METHODOLOGY THE BALANCED SCORECARD FOR THE COMPANY CENTROABASTOS, CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.*

AUTHOR: Myriam Arcila Johana Carrasco. **

KEYWORDS

Indicator System Management, Balanced Scorecard, Organizational Analysis, SWOT Matrix, Critical Success Factors, Organizational Strategy, Strategy Map, Strategic Objectives.

DESCRIPTION

The main objective of the proposed degree, is to design a system of performance indicators based on the methodology of the balanced scorecard, which enables and facilitates the measurement, control and management of organizational strategy posed by strategic objectives on the map strategic of the Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

The development of performance indicators system starts with an overview of the proposed degree, followed by a description of the company identifying the services offered by this. Next, we present the theoretical framework continuing organizational diagnosis and analysis of the CentroAbastos S.A., which allows to formulate and shape the company's strategic approach and to design the system of indicators together with the software tool.

For the design of the indicator system requires an organizational analysis, enabling the identification of the main environmental threats and opportunities, as well as the strengths and weaknesses that the company has internally. To carry out the external and internal analysis tool was used value chain is constructed in this way finally DOFA matrix and then identifies the critical success factors of the Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

Finally the strategic map is constructed of the Central de Abastos de Bucaramanga S.A., which presents the strategic with their respective objectives associated with each perspective (financial, customer, internal processes, learning and growth) and the different strategic lines (Growth Management, Consolidation of Value, Competitiveness and Motivation and Culture). Subsequently formulated different management indicators (Indicators of Quantity, Quality and Performance), goals and action plans that allow you to design the control board which displays the performance of the proposed organizational strategy.

* Graduation Work

** Universidad Industrial de Santander, Faculty of Physical and Mechanical Engineering, School of Industrial and Business Studies

GLOSARIO

CENTRO DE ACOPIO: Son instalaciones administradas, que cumplen la función de concentrar o reunir la producción agrícola, para que puedan competir en cantidad y calidad; y de esta manera se promueva el desarrollo de la actividad comercial de los productores.

COMPETITIVIDAD: Es la capacidad de una empresa para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada a través del tiempo en el entorno socio económico en que actúan.

DOFA: Es un herramienta metodológica que permite identificar las debilidades y fortalezas del interior de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno.

ESTRATÉGIA: Se define como la movilización de todos los recursos de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos planteados a largo plazo.

GLOBALIZACIÓN: es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas.

INNOVACIÓN: es más que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Los objetivos estratégicos se derivan de la estrategia organizacional y se consideran decisivos para el logro de esta, por tanto deben relacionarse y asociarse con los indicadores de gestión y los planes de acción.

REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: Se entiende como la formulación de las nuevas finalidades y propósitos de una empresa, asociados a los objetivos definidos para largo plazo.

RESILIENCIA: desde el punto de vista empresarial, es la capacidad para afrontar la adversidad y lograr adaptarse de manera positiva a los cambios que se presentan en el mercado y/o entorno.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas deben integrarse y desarrollarse en un entorno en el que la innovación, la adaptabilidad y los valores son las bases para sobresalir entre la competencia y se debe contar adicionalmente con una información integral que facilite el funcionamiento de cada proceso que se ejecute o lleve a cabo en la compañía. De ahí la importancia de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., de contar con un sistema dinámico de indicadores de gestión que le permita dar cumplimiento a las estrategias trazadas.

Actualmente el Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral está tomando posición en las organizaciones, ya que es una herramienta eficaz que permite enfocar a todo el personal de la empresa en el alcance de los objetivos a través de la planeación y administración; de allí la finalidad de traducir las estrategias en acciones asociadas a las actividades financieras, el servicio al cliente, los procesos internos y las capacidades del personal y la organización.

Para CentroAbastos S.A., es relevante poder desarrollarse en un ámbito sobre el cual tenga medición, control y conocimiento del desempeño de las actividades que se realizan, permitiendo de tal manera prestar servicios de calidad e integrar la cadena agroalimentaria de la región.

Por tanto, el Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión, es un apoyo a la gestión que realiza la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., de manera que brinde información que permite tomar decisiones viables para lograr y cumplir los objetivos estratégicos.

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO	LOGRO-REFERENCIA	PÁGINAS
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico actual a CentroAbastos ejecutando un análisis externo e interno, determinando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades a las que se enfrenta la empresa. 	Capítulo 4	39 – 72
<ul style="list-style-type: none"> Identificar los factores claves de éxito de la Central de Abastos, con base en el análisis organizacional realizado. 	Capítulo 4	72 – 78
<ul style="list-style-type: none"> Modificar y representar la estrategia organizacional de CentroAbastos a través de mapas estratégicos en los cuales se muestre cada objetivo asociado en los factores del Cuadro de Mando Integral. 	Capítulo 5	79 – 89
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar indicadores de gestión, estableciendo inductores, metas, planes de acción o proyectos, enfocados en los objetivos estratégicos, para plantear la matriz estratégica de CentroAbastos. 	Capítulo 6	90 – 106
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar una herramienta informática en la cual se registre y analice la información acerca del desempeño de CentroAbastos y así, realizar seguimiento continuo al desarrollo de la organización en función de los objetivos estratégicos. 	Capítulo 7	107 – 116

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1. NOMBRE DEL PROYECTO

DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA LA EMPRESA CENTROABASTOS, CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de indicadores de gestión para la empresa CentroAbastos, Central de Abastos de Bucaramanga S.A; con el fin de visualizar el desempeño y cumplimiento de las estrategias y objetivos planteados basados en el Cuadro de Mando Integral.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico actual a CentroAbastos ejecutando un análisis externo e interno, determinando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades a las que se enfrenta la empresa.
- Identificar los factores claves de éxito de la Central de Abastos, con base en el análisis organizacional realizado.
- Modificar y representar la estrategia organizacional de CentroAbastos a través de mapas estratégicos en los cuales se muestre cada objetivo asociado en los factores del Cuadro de Mando Integral.

- Diseñar indicadores de gestión, estableciendo inductores, metas, planes de acción o proyectos, enfocados en los objetivos estratégicos, para plantear la matriz estratégica de CentroAbastos.
- Diseñar una herramienta informática en la cual se registre y analice la información acerca del desempeño de CentroAbastos y así, realizar seguimiento continuo al desarrollo de la organización en función de los objetivos estratégicos.

1.3. ALCANCE

El proyecto de grado tiene como finalidad el Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), para la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.; el cual comprende un análisis organizacional en el que se determinen los factores críticos de éxito, la estructuración del mapa estratégico en base al análisis desarrollado y la elaboración del cuadro de mando integral que contempla indicadores, planes de acción e inductores, enfocados en los objetivos estratégicos de la empresa.

El Sistema de Indicadores de Gestión quedará plasmado en una herramienta informática (Tablero de Comandos), que permita y facilite el seguimiento, control y administración de desempeño organizacional.

1.4. JUSTIFICACIÓN

La situación actual de las organizaciones, la globalización y el cambio en el mercado; exigen a las empresas el diseño y formulación de indicadores de gestión que fundamenten la estrategia organizacional y enfoquen a la empresa hacia un rendimiento de calidad. Lograr medir el cumplimiento y rendimiento de los diversos objetivos, se convierte entonces, en un elemento para las compañías, al favorecer la toma de decisiones encaminadas hacia el cumplimiento de cada objetivo

estratégico y operativo planteado; por tanto, diseñar e implementar un sistema de gestión de indicadores, es la oportunidad que tienen las organizaciones de coordinar y direccionar cada una de sus acciones al crecimiento y desarrollo sostenible de la empresa, con el objetivo de responder efectivamente a los requerimientos y necesidades de los clientes y el entorno

Es clave resaltar que las acciones que no se midan y no se controlen no podrán administrarse, basado en esto, se establece la viabilidad de un sistema de indicadores de gestión, que se convierte en una herramienta fundamental para el continuo análisis y verificación del desempeño de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., identificando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades con que cuenta la empresa y las cuales son posibilidades de mejora, cambio, crecimiento y desarrollo.

Para CentroAbastos S.A., contar con un sistema de indicadores de gestión será un aporte a su desarrollo y crecimiento organizacional, a su vez contribuirá a resolver el problema hallado por parte de la Contraloría General, en el cual se evidencia la necesidad de contar con un sistemas de indicadores que le permitan medir, controlar y administrar el desempeño y gestión, de cada uno de los procesos y/o servicios que presta la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., a la comunidad.

En conclusión, CentroAbastos S.A., debe incorporar a su organización y metodología de trabajo un sistema de indicadores de gestión, ya que este le traerá beneficios importantes como:

- Contribuir a la rentabilidad y la creación de valor en el tiempo.
- Ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- Facilitar la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.

- Ayudar a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el Cuadro de Mando Integral extrae lo esencial.
- Medir el grado de contribución personal con los resultados de la empresa.
- Convertir la estrategia en acción.
- Lograr que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días, es decir, se convierta en cultura organizativa.
- Permitir tomar decisiones oportunas.
- Aumentar la satisfacción de sus clientes.
- Instaurar un proceso continuo de generación y modificación de estrategias

1.5. METODOLOGÍA

El diseño de un sistema de indicadores de gestión, basado en el Balanced Scorecard, requiere de un proceso de investigación, formación, análisis, diseño y aprobación de los diferentes aspectos que se contemplan, para el desarrollo eficiente del proyecto de grado.

Para llevar a cabo el proceso de diseño de sistema de indicadores de gestión en CentroAbastos S.A., se llevó a cabo una metodología, que se clasifico en siete (7) fases, que se explican a continuación:

1.5.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y RECOPIACIÓN BIBLIOGRÁFICA

En esta fase se realizó un proceso de identificación del problema, analizando el informe presentado por la Contraloría General de la Republica, donde figura como uno de los hallazgos, la necesidad de que la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., cuente con un sistema de indicadores de gestión. Posteriormente se

determinó la herramienta a emplear para desarrollar el sistema de indicadores y se estableció la metodología de Cuadro de Mando Integral, para lo cual se recopiló información sobre este tema para dar a conocer la propuesta en la CentroAbastos S.A.

1.5.2. DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.

Para esta etapa de diagnóstico, se emplearon herramientas como:

- Recopilación de información financiera, a través de una entrevista con el Gerente Financiero, administrativo y de Planeación.
- Entrevista con profesionales y técnicos, con conocimiento en los diferentes procesos de gestión de CentroAbastos S.A.
- Análisis de la documentación que posee la empresa: Plan Operativo Anual (POA), Plan de Desarrollo, Procedimientos para las diferentes gestiones y Formatos.
- Encuesta a los usuarios arrendatarios, para determinar aquellos servicios que generan insatisfacción en los clientes.
- Entrevista con el profesional de Talento Humano para conocer el área de recursos humanos, los procesos de contratación, formatos de evaluación de desempeño y programas de capacitación y formación.

1.5.3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Se realizó un análisis organización a nivel interno y externo, empleando la herramienta de Cadena de Valor; por medio de esta se establecieron oportunidades y amenazas del entorno y fortalezas y debilidades a nivel interno; para finalmente diseñar la matriz DOFA y poder continuar a la siguiente fase.

1.5.4. DEFINICIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

En base al análisis organización que se desarrolló, se establecieron los factores críticos de éxito de la Centra de Abasto de Bucaramanga S.A., a través de un análisis detallado de cada variable que conforma la matriz DOFA.

1.5.5. PROCESO DE REDIRECCIONAMIENTO

Una vez se establecieron los factores de éxito, se continuó con el proceso de direccionamiento estratégico, en colaboración con los profesionales encargados del diseño del plan de desarrollo 2013-2017 de CentroAbastos S.A. En esta fase se redefinió la misión, visión, valores y políticas institucionales; las cuales permiten visualizar en forma general la empresa, para así estructurar el mapa estratégico de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., basado en las perspectivas que plantea el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

El proceso de redireccionamiento estratégico fue aprobado en primera instancia por el comité primario de CentroAbastos S.A.

1.5.6. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En esta parte del proyecto, se diseñó el cuadro de mando integral, conformado por indicadores, inductores, planes de acción y metas; que se enfocan en los objetivos estratégicos plasmados en el mapa estratégico y los cuales están asociados a cada perspectiva que maneja el Balanced Scorecard (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento del Personal y la Organización).

1.5.7. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA DE APOYO

Para esta fase se diseñó una herramienta informática de apoyo, que permite registrar los datos que exige el sistema de indicadores de gestión, para de esta manera contar con información actualizada, que permita analizar el desempeño de cada actividad desarrollada por CentroAbastos S.A., y así medir, controlar y administrar el alcance de los objetivos estratégicos.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. RESEÑA HISTÓRICA

Para evidenciar el desarrollo que ha experimentado la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., es necesario conocer su historia, un inicio que se remonta hacia finales de la década de los setenta.

1978: El Departamento Nacional de Planeación presentó el estudio para la reforma de los mercados mayoristas en Colombia, el cual dio origen al programa de Centrales de Abastos para Bucaramanga y Barranquilla.

1979: Se llevó a cabo la primera misión de orientación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID); sus miembros proporcionaron las bases para la formulación de los estudios que se llevaron a cabo en 1980. Durante estos primeros años, el proyecto “CentroAbastos” fue liderado por las Empresas Públicas de Bucaramanga y como gerente del mismo fue designado Tomás Martínez Martínez.

1981: El 25 de septiembre de 1981 se transformó la promotora en sociedad anónima, que es hoy la Central de Abastos de Bucaramanga, como una sociedad de economía mixta, del orden municipal, dotada con personería jurídica, capital independiente y autonomía administrativa y financiera.

1982: El 31 de marzo de 1982 se registró el aumento de capital autorizado a \$ 650.000.000 y el aporte en especie de las EPB (Lote de Chimitá). La financiación del proyecto de construcción de CentroAbastos S.A. se realizó con recursos del crédito internacional por \$1.422.1 millones y \$ 1.089.4 millones provenientes de aportes oficiales y del sector privado.

1984 – 1985: Se inició el proceso de construcción de las instalaciones físicas de CentroAbastos S.A. y los centros de acopio de San Gil y San Vicente.

1989: Finalizaron las obras físicas y se hizo la entrega formal de las instalaciones listas para su funcionamiento, conformadas por seis bodegas, un Edificio de Administración y Zona Bancaria y uno de Servicios Complementarios. El acto protocolario de inauguración de la Obra fue realizado el 31 de agosto de 1989 y presidido por el Presidente de la República Virgilio Barco Vargas; el Gobernador de Santander Eduardo Camacho Barco; y Alberto Montoya Puyana, Alcalde Mayor de Bucaramanga. En primero de septiembre de ese mismo año, CentroAbastos S.A. inició sus operaciones como el principal centro mayorista del Oriente Colombiano, para el acopio y comercialización de productos del sector agroalimentario.

1991-1997: Se construyó la Bodega No. 7

1995: Entró en operación la báscula electrónica con capacidad para 100 toneladas y se construyó el sector para la comercialización de pescado.

1998: Se construyó la Estación de Servicios para la venta de combustibles, aceites y lubricantes.

2004: Se construyó la Bodega de Empaques (Bodega No. 8), la cual fue inaugurada el 28 de Julio de ese mismo año. También, durante el 2005, fueron liberadas las 2 millones 938 mil 408 acciones que CentroAbastos S.A tenía en reserva y fue realizada la oferta pública de las mismas logrando excelentes resultados, entre otros aspectos, porque fueron vendidas totalmente antes de la fecha límite prevista. Otro de los grandes logros de este exitoso proceso de suscripción de acciones, fue el incremento de la participación accionaria del sector privado al 45%, constituyéndose en un gran paso por camino de la privatización.

2012: En este año se posesionó Carlos Eduardo Quiroga Álvarez como Gerente General de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A y se inauguraron 3 bodegas (13, 14 y 15) correspondientes a abarrotés.

2.2. DATOS GENERALES DE CENTROABASTOS S.A

La Central de Abastos de Bucaramanga S.A, además de ser el más importante Centro de Acopio y Comercialización de productos Alimenticios del Nororiente Colombiano, se consolida como el principal escenario para la integración de toda la cadena agroalimentaria, con miras hacia el fortalecimiento y progreso del sector, tanto en el ámbito regional, como nacional.



Ilustración 1. Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

Fuente: Imagen suministrada por la Oficina de Planeación de CentroAbastos S.A.

Nombre de la empresa	Central de Abastos de Bucaramanga S.A
NIT	890.208.395-8
Representante legal	Carlos Eduardo Quiroga Álvarez
Ubicación	Vía Palenque Café Madrid No. 44-96
Teléfono	(57) 6760173
Página WEB	www.centroabastos.com

Tabla 1. Datos Generales de la Empresa

Fuente: Información suministrada por la Administración de CentroAbastos S.A.

2.3. MISION ACTUAL

Es la principal central mayorista del nororiente 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 ellos cuenta con el equipo humano y los recursos, comprometidos con la excelencia, el medio ambiente y la responsabilidad social.

2.4. VISION ACTUAL

CENTROABASTOS S.A., será en el año 2012 reconocida nacional e internacionalmente 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 productos, comerciantes, usuarios, consumidores e inversionistas.

2.5. IMAGEN CORPORATIVA



Ilustración 2. Imagen Corporativa de CentroAbastos S.A.

Fuente: Información suministrada por la administración de CentroAbastos S.A.

2.6. ORGANIGRAMA 2012

(Ver Anexo A)

2.7. COMPOSICIÓN ACCIONARIA

TIPO DE ACCIÓN		N° ACCIONES	%
ACCIONES CLASE A		12.351.651	48.26
1. NACIONALES		9.696.455	38.44
	Ministerios de Agricultura y Desarrollo Social	2.696.455	10.79
	Ministerios de Hacienda y Crédito Público	6.910.333	27.64
	Corabastos S.A.	28.181	0.01
2. DEPARTAMENTALES		811.636	3.25
	Departamento de Santander	810.636	3.24
	Fondiser	818	0.003
3. MUNICIPALES		1.894.409	7.58
	Municipio de Bucaramanga	1.800.486	7.2
	Municipio de San Gil	15.000	0.06
	Municipio de San Vicente	23.923	0.1
	Dirección de Tránsito de Bucaramanga S.A.	25.000	0.1
	Cooperación Autónoma para la Defensa de Bucaramanga S.A.	30.000	0.12
ACCIONES CLASE B		12.684.348	50.74
	Comerciantes	10.735.754	42.94
	Universidad Pontificia Bolivariana	1.948.595	7.79
TOTAL		25.000.000	100

Tabla 2. Composición Accionaria

Fuente: Información suministrada por la Administración de CentroAbastos S.A.

2.8. SERVICIOS OFRECIDOS

Corresponden al conjunto de actividades desarrolladas por la Administración de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., orientadas a brindar a los Usuarios-Arrendatarios todas las garantías necesarias para la óptima ejecución de la labor comercial.

2.8.1. SERVICIO DE ARRENDAMIENTO DE MÓDULOS, LOCALES Y BODEGAS

Para el desarrollo de la actividad comercial de productos del sector agroalimentario, CentroAbastos S.A. cuenta con 15 bodegas, sectorizadas por

productos, las cuales internamente se encuentran distribuidas en módulos y locales, perfectamente acondicionados para la comercialización de los mismos.

2.8.2. MANTENIMIENTO, MEJORAMIENTO Y DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y ZONAS VERDES

CentroAbastos S.A. cuenta con la Oficina de Proyectos y Mantenimiento, dependencia encargada de velar por el óptimo funcionamiento de las instalaciones, así como el manejo paisajístico de la misma, garantizando las condiciones óptimas para la comercialización de productos agroalimentarios.

2.8.3. SERVICIO DE SEGURIDAD LAS 24 HORAS

Sistema de monitoreo a través de cámaras ubicadas en sitios estratégicos.

2.8.4. SERVICIO DE BÁSCULA ELECTRÓNICA LAS 24 HORAS

Esta báscula tiene una capacidad para 100 toneladas.

2.8.5. SERVICIO DE AUDITORIO PARA CONFERENCIAS Y REUNIONES

Con sonido interno, aire acondicionado y equipos (vídeo beam, proyector de acetatos y pantalla eléctrica).

2.8.6. SONIDO INTERNO

Para transmisión permanente de información de interés general para Usuarios Arrendatarios, Comerciantes y Clientes.

2.8.7. APOYO PROMOCIONAL

A través de las oficinas de Comunicaciones y Mercadeo, se brinda asesoría en materia de publicidad y marketing a los Usuarios Arrendatarios. Así mismo, se cuenta con herramientas de comunicación e información ya posicionadas,

mediante las cuales se promociona la calidad y frescura de los productos que se comercializan en la Central; igualmente, se emiten informes periodísticos (en radio y televisión) sobre el comportamiento del mercado, haciendo especial énfasis en los productos que se encuentran en cosecha, promocionando sus bondades nutricionales y medicinales.

Con el Programa "Alimentarte", CentroAbastos S.A está comprometida con la adopción de estilos de vida saludable; para ello mediante la promoción de recetas saludables se ha propuesto la consolidación de la cultura de la Sana Alimentación.

Así mismo, anualmente se elabora y ejecuta el Plan de Medios Publicitarios, con el cual, además de consolidar la imagen corporativa de la empresa, se promocionan las ventajas de comprar en CentroAbastos S.A, favoreciendo así a los Usuarios Arrendatarios que comercializan sus productos en la Central.

2.8.8. ASESORÍAS Y CAPACITACIÓN A USUARIOS-ARRENDATARIOS, DEPENDIENTES Y DEMÁS ACTORES DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL EN CENTROABASTOS S.A.

En temas relacionados con desarrollo empresarial, comercio internacional, mercadeo, manejo de cultivos, manipulación de alimentos y normatividad vigente.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Las empresas actualmente no pueden guiarse exclusivamente por indicadores financieros, ya que estos no permiten guiar ni evaluar de manera adecuada a las organizaciones, en el proceso de globalización.

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.¹ (Ver Ilustración 3).

Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando Integral como un sistema de Gestión Estratégica, el cual proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas; facilitando así un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, que permite informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro de los objetivos planteados por la organización² (Ver Ilustración 4).

El Cuadro de Mando Integral no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, este debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.³

¹ KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. Pág. 21.

² KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. Pág. 38.

³ KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. Pág. 39.

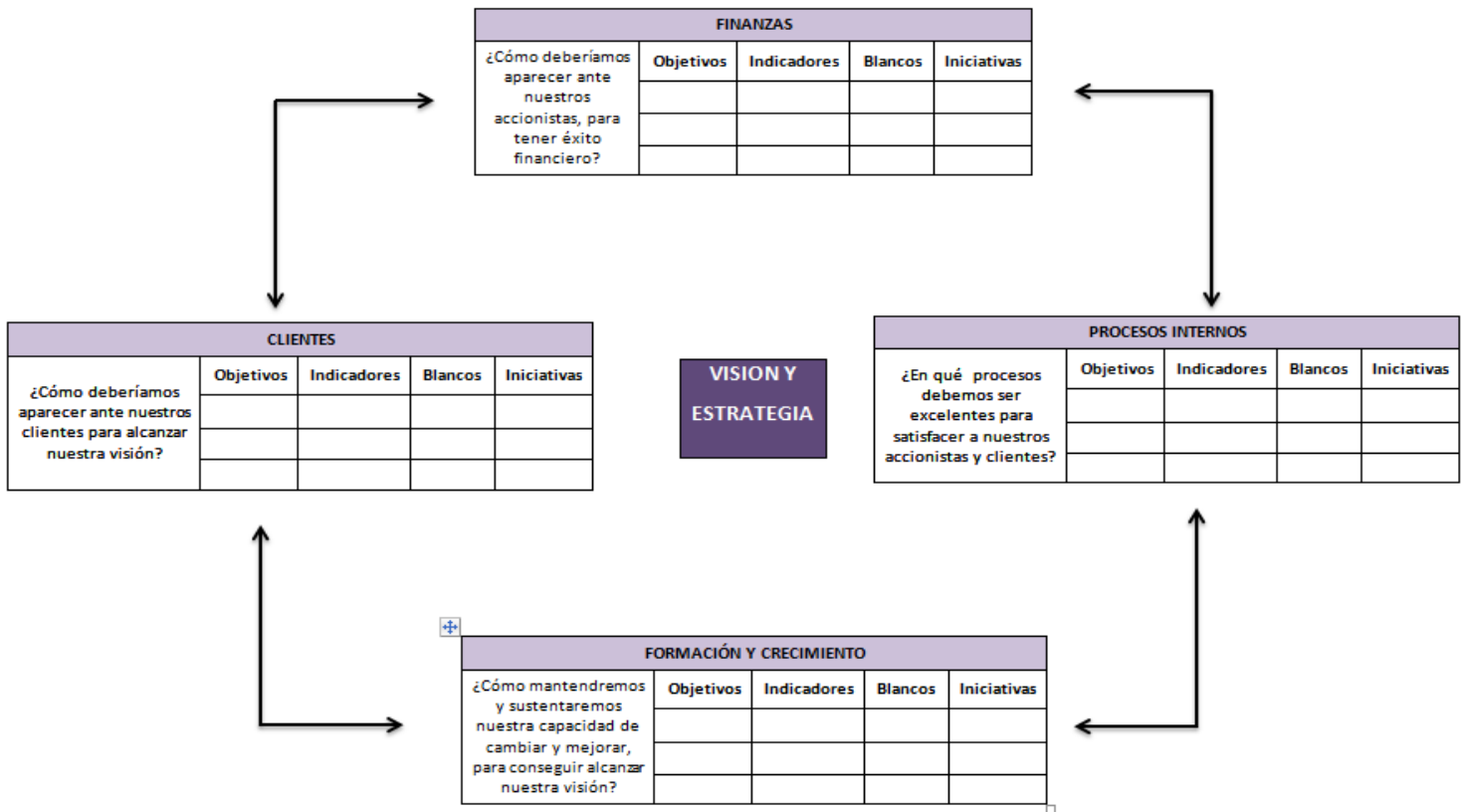


Ilustración 4. Estructura del Cuadro de Mando Integral Ediciones Gestión 2000, 1997. Pág. 21.

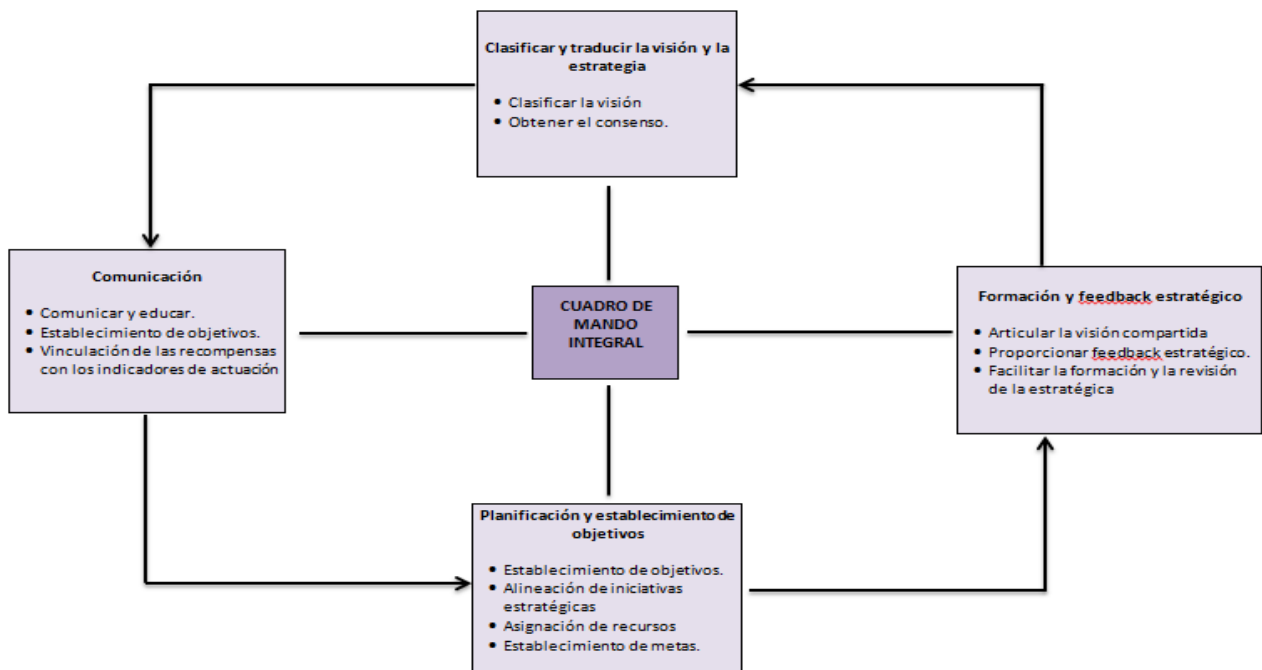


Ilustración 3. Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión Integral

Fuente: KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. Pág. 38.

PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL⁴

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

3.1.1.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

El Cuadro de Mando retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad y medida.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada ciclo de vida de un negocio. A continuación se consideran las etapas más relevantes en las que se puede encontrar una organización⁵:

TEMAS ESTRATÉGICOS PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA⁶

		TEMAS ESTRATÉGICOS		
		CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACION DE LOS INGRESOS	REDUCCION DE COSTES/MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS
ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO	CRECIMIENTO	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes.	Ingresos/Empleados	Inversiones (Porcentaje de ventas) I + D (Porcentaje de ventas)

⁴ KAPLAN, Robert S, NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. Pág. 39-42.

⁵ DREW, Ernest H. Scaling the Productivity of Investment. Julio/Agosto 1993.

⁶ KAPLAN, Robert S, NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. Pág. 65

ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO	SOSTENIMIENTO	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto ó servicio y cliente	Coste frente a competidores Tasa de reducción de costes Gastos indirectos (Porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (Ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos.
ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO	COSECHA	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (Por unidad de output, por transacción)	Periodo de recuperación (Pay-back) Throughput

Tabla 3. Indicador de los Temas Financieros Estratégicos.

Fuente: KAPLAN, Robert S, NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. Pág. 65

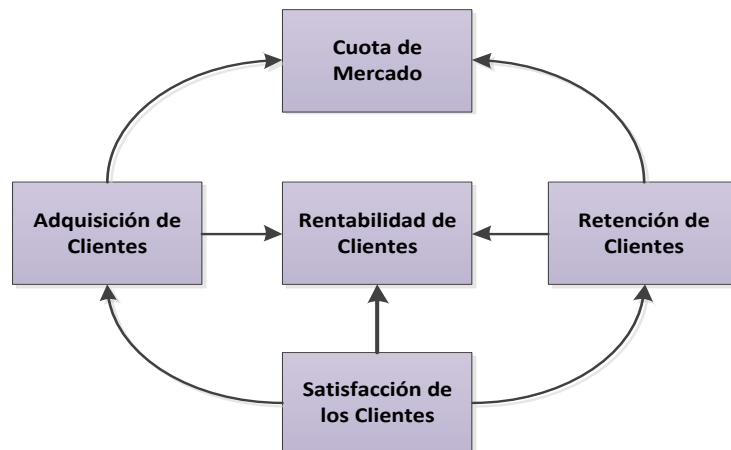
3.1.1.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE⁷

En la perspectiva del cliente del CMI, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva incluye varias medidas fundamentales de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada e implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes y la rentabilidad del cliente.

GRUPO DE INDICADORES CENTRALES DEL CLIENTE⁸. (Ver Ilustración 5).

⁷ KAPLAN, Robert S, NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. Pág. 76

⁸ KAPLAN, Robert S, NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. Pág. 80



CUOTA DEL MERCADO	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio
INCREMENTO DE CLIENTES	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
RETENCION DE CLIENTES	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
SATISFACCION DEL CLIENTE	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
RENTABILIDAD DEL CLIENTE	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Ilustración 5. Grupo de Indicadores Centrales del Clientes

Fuente: KAPLAN, Robert S, NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. Pág. 81

3.1.1.3. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO⁹

En esta área los ejecutivos identifican los procesos críticos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la organización:

⁹ KAPLAN, Robert S, NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. Pág. 105

- ✓ Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados
- ✓ Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en aquellos procesos que tendrán impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización; por tanto el enfoque del CMI, es incorporar procesos innovadores a esta perspectiva, para lo cual estructura una cadena de valor. (Ver Ilustración 6).

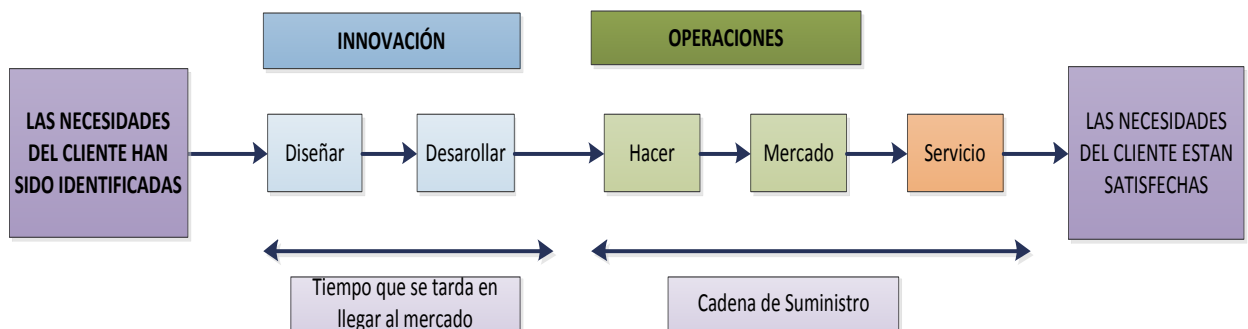


Ilustración 6. Enfoque del Cuadro de Mando Integral
 Fuente: KAPLAN, Robert S, NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. Pág. 110

3.1.1.4. PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO¹⁰

La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, los clientes y los procesos internos revelan grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo mostraran qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto para la compañía. Para llenar estos vacíos, las organizaciones deberán invertir en la recualificación de empleados,

¹⁰ KAPLAN, Robert S, NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. Pág. 42

potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la empresa.

INDICADORES CLAVE SOBRE LOS EMPLEADOS

- La satisfacción del empleado
- Retención del empleado
- La productividad del empleado.

Dentro de este núcleo la satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medias, la retención y la productividad; como se muestra en la Ilustración 7.

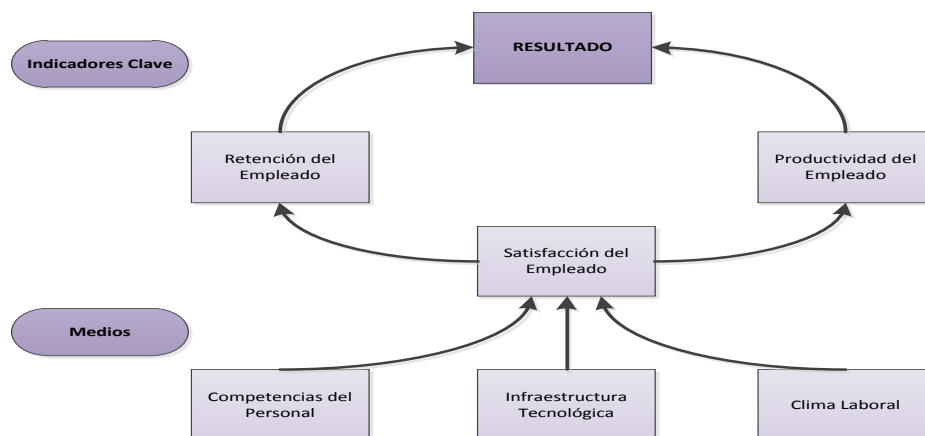


Ilustración 7. Satisfacción del Empleado

Fuente: KAPLAN, Robert S, NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. Pág. 142

3.2. MAPA ESTRATEGICO

El mapa estratégico, describe la situación deseada que la empresa desea alcanzar en el plan de mediano plazo. El mapa estratégico requiere que exista una relación causal entre los objetivos ubicados en las cuatro perspectivas; de tal manera que los objetivos financieros se logren mediante los planteados en la perspectiva de

clientes, que se deben alcanzar a través de los procesos internos y estos a su vez por medio del aprendizaje y el crecimiento de la compañía.

MODELO DE MAPA ESTRATEGICO DE KAPLAN Y NORTON¹¹. (Ver Ilustración 8).

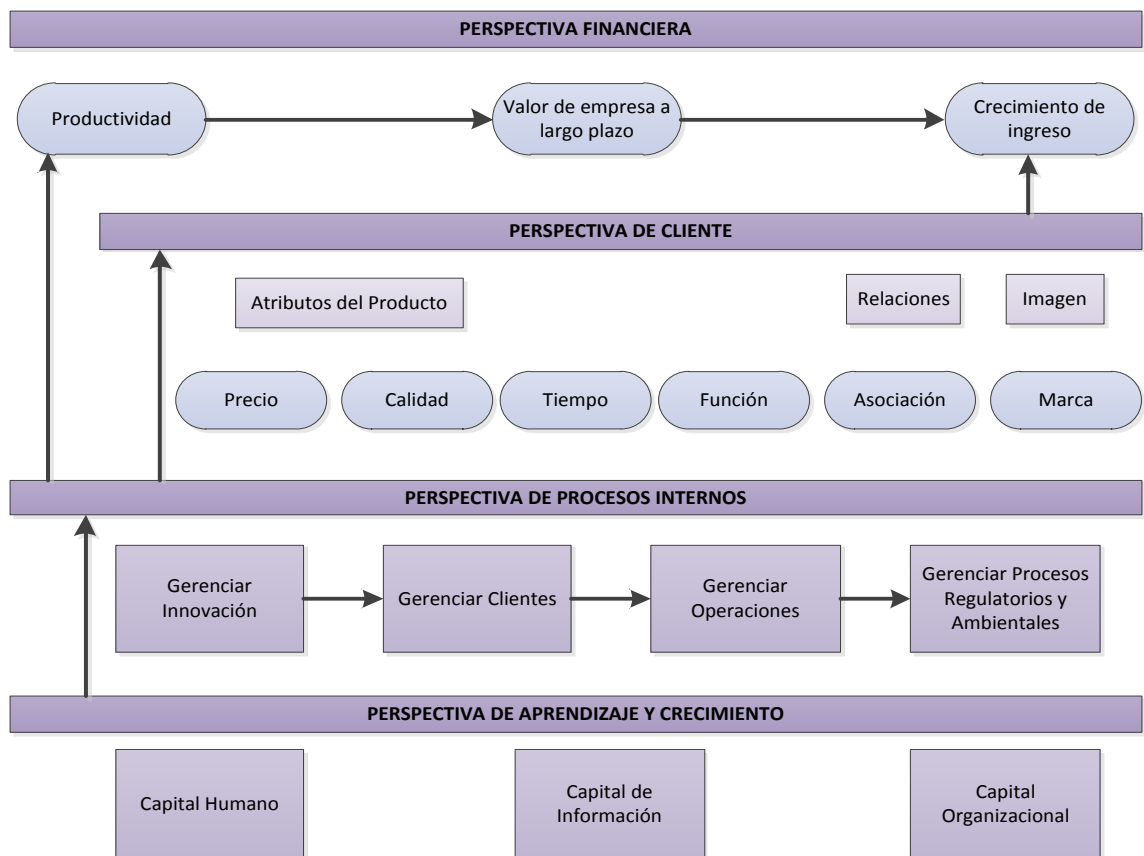


Ilustración 8. Modelo de Mapa Estratégico de Kaplan y Norton.
Fuente: KAPLAN, Robert S. NORTON David P. Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. 2004.

3.3. NUEVAS TENDENCIAS EN DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Actualmente las empresas se enfrentan a un entorno dinámico, razón por la cual es fundamental conocer las fluctuaciones de los mercados e identificar las necesidades de los clientes, ya que son estos aspectos los que hoy en día definen

¹¹ KAPLAN, Robert S. NORTON David P. Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2004. Pág. 39.

la asignación de recursos de la compañía, así como la entrada al éxito empresarial. Para lograr esta ventaja competitiva es importante que las empresas cuenten con sistemas de información óptimos, que les permitan interactuar con sus proveedores y clientes, manejado información actualizada y oportuna. Estas fortalezas cambian la metodología de planeación y direccionamiento estratégico, ya que las empresas no trabajan partiendo de supuesto escenarios, si no que por el contrario conocen exactamente los requerimientos del cliente. Ahora las empresas deben enfrentarse a un nuevo reto y proceso, en el que es necesario construir organizaciones innovadores que sean adaptables y sostenibles a través del tiempo.¹²

Gary Hamel, expone en sus libros “El futuro de la administración” y “Lo que importa ahora”, la necesidad de contar con empresas innovadoras que fomenten el desarrollo del ser humano, a través del liderazgo distribuido en el cual se deposite la confianza en los empleados y estos se sientan en la libertad de ejercer el derecho de disentir. Así mismo hace referencia al proceso de fijar políticas el cual debe ser lo más descentralizado posible, se fomente y honre el activismo y el trabajo en equipo y los profesionales sepan interactuar con los clientes.

En el libro “Lo que importa ahora”, Hamel enfatiza en la necesidad de innovar en el ámbito de planeación y gestión estratégica, enfocando a la organización a trabajar bajo cinco pilares: Los valores, la innovación, la adaptabilidad, la pasión y la ideología. A través de este enfoque el autor plantea que lo que importa ya no es la ventaja competitiva de una empresa en un momento dado, sino la capacidad de mantener esa competitividad en el tiempo, lo cual se logra por medio de un clima organizacional en el que prime la confianza y se enseñe a los empleados y directivos a ver el mundo desde diferentes perspectivas.¹³

¹² HAMEL, Gary. El Futuro de la Administración. Bogotá: Editorial Norma S.A., 2008.

¹³ HAMEL, Gary. Lo que Importa Ahora. Barcelona, Deusto S.A. Ediciones, 2012.

4. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE CENTROABASTOS, CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.

4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE CENTROABASTOS S.A.

En la actualidad, los constantes y acelerados cambios en el entorno obligan a las empresas a reaccionar de forma rápida y eficiente, tomando decisiones correctas que la lleven hacia la rentabilidad, la sostenibilidad y la adaptación en el mercado global.

Las decisiones estratégicas de una empresa deben estar basadas en información precisa y conocimiento sobre los procesos ejecutados; por tanto los indicadores de gestión más allá de ser una herramienta de medición y proporcionar cifras cuantitativas, contienen información que fomenta el cumplimiento de los objetivos estratégicos y ayudan a gestionar el cambio, en miras de un desarrollo continuo.

Actualmente, la Central de Abastos de Bucaramanga no cuenta con un sistema de gestión de indicadores que le permita tener información actualizada, hacer seguimiento, ejercer control y medir el cumplimiento de las estrategias planteadas, de los objetivos trazados, y de los planes de acción para alcanzarlos; esto conlleva a la posibilidad de tomar decisiones que no sean las más factibles para la empresa y generen posibles pérdidas financieras o intelectuales.

Es necesario para la Central de Abastos tener conocimiento sobre la gestión de la empresa, esta tarea puede desarrollarse a través del Cuadro de Mando Integral, el cual maneja cuatro factores claves (Financiero, Clientes o usuarios, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento), que contribuyen al análisis periódico de los resultados obtenidos para compararlos con las metas previamente establecidas.

Así mismo, CentroAbastos S.A. debe cumplir con el requerimiento que hace la Contraloría General de la Nación después de la auditoría gubernamental, en el cual plantea que: El Plan de Desarrollo de CentroAbastos S.A., no tiene

caracterizados los indicadores de sus programas y tareas de conformidad con los principios de la gestión Fiscal, situación originada por falta de seguimiento y control, lo cual no permite realizar la medición de variables de eficiencia, de resultado y de impacto que coadyuven en la toma de decisiones¹⁴. Lo anterior, es una de las principales razones para que la empresa se vea en la necesidad de contar con un sistema de indicadores de gestión, que le facilite medir su desempeño organizacional.

La Central de Abastos requiere contar con información precisa acerca del funcionamiento y ejecución de las operaciones y/o procesos, permitiendo monitorear cada actividad, con el objetivo de analizar y optimizar su desarrollo encaminado hacia la calidad.

Por otra parte, CentroAbastos se encuentra en un proceso de acreditación, para el cual el sistema de indicadores de gestión es un complemento y apoyo, debido a que permite identificar aspectos claves dentro de la organización y así, facilitar y promover un mejor desarrollo enfocado hacia la calidad total.

En consecuencia, un sistema de indicadores de gestión (SIG) tiene la finalidad de proporcionar información permanente e integral sobre el desempeño en las distintas áreas a la dirección, con el propósito de autoevaluar el trabajo realizado y tomar las acciones correctivas y preventivas necesarias para el logro de los objetivos institucionales.

4.2. METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL A CENTROABASTOS S.A.

Para determinar claramente la situación actual de CentroAbastos S.A., e identificar la importancia de contar con un Sistema de Indicadores de Gestión o un Tablero de Comandos (BSC), se requiere un diagnóstico actual para la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.; en el cual se abarcarán cada uno de los diferentes

¹⁴ COLOMBIA. CONTRALORIA GENERAL DE LA NACIÓN. Informe de auditoría Gubernamental con enfoque integral, modalidad regular. Central de Abastos de Bucaramanga. 2011. Hallazgo No 2 – Indicadores de Gestión. 2 p

procesos que se desarrollan en la empresa, así como el servicio ofrecido a los usuarios arrendatarios.

Para el desarrollo del diagnóstico se llevaron a cabo las siguientes fases:

4.2.1. FASE 1: RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA

En esta fase se recopiló la información documentada de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. y partiendo de ésta, se logra una percepción más clara del estado actual de la empresa, lo cual permite y facilita iniciar el diseño de la Cadena de Valor.

Los documentos que suministro la empresa en relación con la actividad y gestión diaria que realiza fueron:

- Manual de Funciones
- Manual de Procedimientos
- Plan de Desarrollo 2006-2012
- Estatutos de la Empresa
- Reglamento Interno de la Empresa
- Organigrama de la Empresa
- Estados Financieros e Indicadores Financieros
- Informe de Gestión 2011
- Informe de auditoría Gubernamental con enfoque integral, modalidad regular. Central de Abastos de Bucaramanga S.A. 2011.

Basados en la información proporcionada por los documentos y conociendo más a fondo el funcionamiento de la empresa, se continua con el diseño de la entrevista para ser aplicada a los diferentes empleados de la Central de Abastos, enfocada en la Gestión de Procesos que cada uno manejan y tiene conocimiento de la misma.

4.2.2. FASE 2: APLICACIÓN DE ENTREVISTAS A EMPLEADOS

El instrumento empleado para recopilar la información necesaria y requerida para continuar con el diagnóstico, es por medio de entrevistas formales e informales.

El formato de entrevistas está conformado por tres (3) o cuatro (4) preguntas relacionadas con el proceso que se esté analizando y cuenta con un espacio para observaciones, en el cual los empleados pueden anexar información que consideren importante y que no se menciona en las preguntas realizadas.

De igual manera se realizaron entrevistas informales con otros empleados que permitían reforzar la información y ampliar el conocimiento acerca del funcionamiento de los procesos; para llevar control de esta información y tener soporte de donde se obtuvo se maneja una plantilla en la cual se evidencia la fecha de realización, el nombre y cargo de la persona y el proceso sobre el cual se habló.

La fase 2 de recolección de información se llevó a cabo durante el mes de agosto y simultáneamente se iba construyendo el diagnóstico con la información obtenida de la fase 1.

4.2.3. FASE 3: APLICACIÓN DE ENCUESTA A USUARIOS ARRENDATARIOS

El diagnóstico requería complementarse y para ello era necesario identificar la percepción que tenían los usuarios frente a los servicios que ofrece CentroAbastos S.A., para ello se desarrolla una encuesta, aplicada a una muestra representativa de los usuarios arrendatarios de la Central de Abastos.

La encuesta (Ver Anexo B) consta de diez (10) preguntas que buscan reunir los principales servicios y necesidades que tienen los usuarios arrendatarios, la valoración que realizan los usuarios oscila entre uno (1) y cinco (5) y las opciones de no sabe, no responde. Cinco (5) es la valoración máxima y hace referencia un

servicio o una necesidad que se cubre de manera excelente; y uno (1) valoración mínima, se refiera a un servicio necesidad que se cubre de manera deficiente.

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo en la tercera (3ª) semana del mes de Agosto y sirvió a su vez para el proceso de Certificación de Calidad en el cual se encuentra la empresa.

4.2.4. FASE 4: DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO OFRECIDO A USUARIOS ARRENDATARIOS

Una vez aplicadas las encuestas, se busca determinar el grado de satisfacción de los usuarios, para ello se realizó un análisis de Pareto para identificar los puntos claves en los cuales deba enfatizarse la empresa, para poder mejorar sus servicios y ofrecer satisfacción a los clientes.

4.2.5. FASE 5: ANÁLISIS FINANCIERO

Para finalizar el diagnóstico de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., se requiere realizar un análisis financiero de la misma, para ello se cuenta con el apoyo del área financiera la cual proporcionó la información necesaria como lo es el balance general del año 2010 y 2011, el estado de resultados a Agosto del año 2011 y 2012.

La información permite mostrar el estado financiero de CentroAbastos, representar el comportamiento que han tenido los activos, pasivos, patrimonio, los ingresos operacionales y las utilidades netas, así calcular los indicadores financieros y hacer su respectivo análisis.

Una vez finalizada esta etapa, se culmina con el diagnóstico de la empresa, posteriormente se continúa con el análisis organizacional el cual es resultado de lo plasmado e identificado en el diagnóstico.

4.2.6. FASE 6: DISEÑO DE LA CADENA DE VALOR

Para el diseño de la Cadena de Valor de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., era necesario conocer los procesos de la empresa y el funcionamiento de

cada uno de ellos, los servicios que ofrece a los usuarios arrendatarios y su estado financiero actual.

La identificación de cada uno de los aspectos de la Cadena de Valor se hizo en base a lo obtenido en el diagnóstico de la Gestión de Procesos, puesto que en esta fase se conocieron aquellos procesos primarios que corresponde a las Gestiones de Alto Impacto y los procesos de apoyo que pertenecen a las Gestiones de Bajo Impacto. De igual manera se relacionaron los ejes estratégicos que maneja la empresa, los cuales fueron establecidos para el plan de desarrollo 2006-2012.

4.2.7. FASE 7: DISEÑO DE LA MATRIZ DOFA

Obtenida la cadena de valor la cual permite identificar las etapas y actividades que agregan valor a la organización, se cuenta con la información necesaria para diseñar la Matriz DOFA, en la cual se plantean las fortalezas, amenazas, oportunidades y amenazas de CentroAbastos S.A.

En el diseño de la matriz DOFA, participaron los altos directivos de la empresa como lo son el Gerente General, el Gerente Financiero, Administrativo y de Planeación, el Gerente Comercial y Operativo, El Director Jurídico y el Profesional de Control Interno, los cuales hicieron aportes importantes para la construcción y posterior aprobación de la matriz; así mismo se contó con el apoyo de los profesionales de Planeación, Contabilidad y de Sistemas.

4.2.8. FASE 8: IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

En el proceso de diseño de un sistema de indicadores de gestión, es importante identificar los factores críticos de éxito de la empresa, ya que estos permiten conocer aquellos aspectos que permiten crecer a la organización y sirven para el desarrollo del mapa estratégico y la formulación de indicadores que permitan medir el desempeño de dichos factores.

Para el desarrollo de esta fase se tomaron las variables identificadas en la matriz DOFA y se realizó un análisis estructural, interrelacionando las variables en un cuadro de doble entrada o Matriz de Análisis Estructural, el cual permite clasificar las variables en cuatro zonas: Zona de Poder, Zona de Conflicto, Zona de Autonomía y Zona de Salida; siendo las zonas de poder y de conflicto las que determinan los factores críticos de éxito de CentroAbastos S.A.

En el siguiente diagrama se plasman las diferentes fases de la metodología, para la realización de diagnóstico:

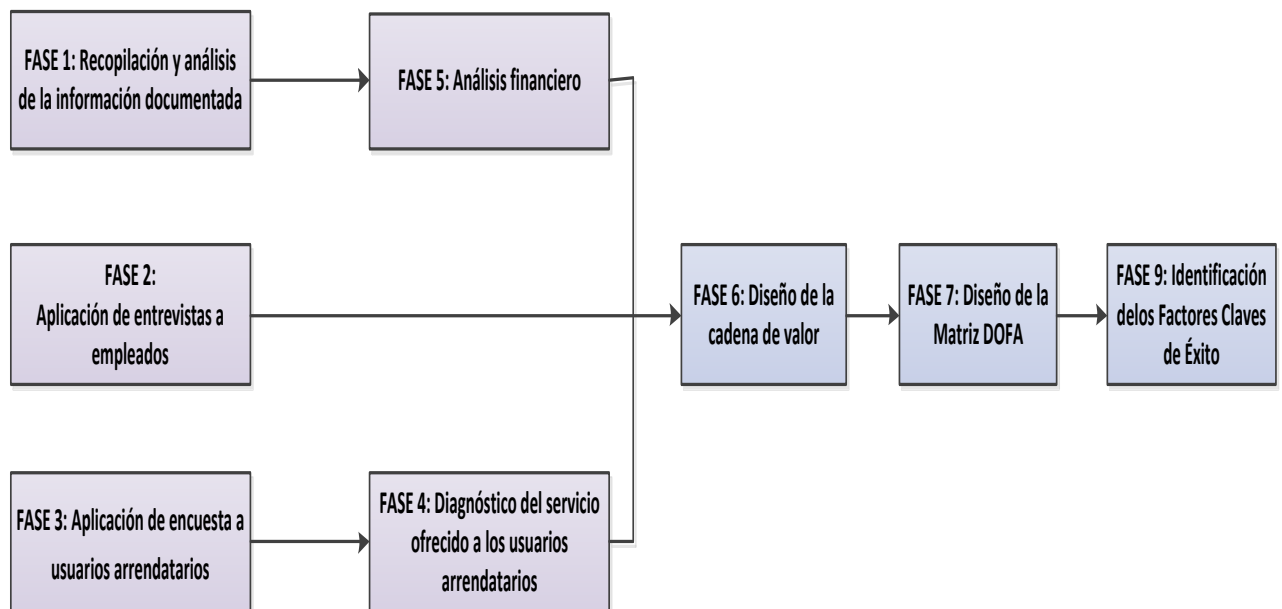


Ilustración 9. Fases para la realización de Diagnóstico
Fuente: Autor del Proyecto de Grado

4.3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL A CENTROABASTOS S.A.

4.3.1. GESTIÓN DE PROCESOS

Por medio de la recopilación de información y las diferentes entrevistas aplicadas a los funcionarios, fue posible determinar el estado actual y las características principales de los diferentes procesos de gestión de la Central de Abastos de

Bucaramanga S.A. En el Anexo C se presenta el diagnóstico de cada proceso identificando las necesidades de contar con un sistema de indicadores de gestiones.

Con la información recopilada se clasificaron los diferentes procesos de la empresa como se observa la Tabla 4 (Impacto de Gestiones); mostrando en la parte de Gestiones de Alto Impacto los procesos de mayor incidencia y fundamentales en la organización. De igual forma aquellos procesos que a pesar de no ser los principales contribuyen en el desempeño y son apoyo para organización se ubican en la casilla de Gestiones de Bajo Impacto.

GESTIONES DE ALTO IMPACTO	GESTIONES DE BAJO IMPACTO
Gestión de Recursos Físicos	Gestión Jurídica y Legal
Gestión Ambiental	Gestión Financiera
Gestión de Arrendamientos	Gestión Tecnológica
Gestión de Servicios Complementarios	Gestión Humana
	Gestión de Adquisiciones
	Gestión del Sistema de Calidad
	Gestión Gerencial

Tabla 4. Impacto de Gestiones
Fuente: Autor del Proyecto de Grado

4.3.2. SERVICIO A USUARIOS ARRENDATARIOS

Esta parte del diagnóstico está enfocada a los usuarios arrendatarios que son los clientes directos de la Central. En este aspecto se pretende determinar la perspectiva que tienen los clientes directos frente al servicio que les presta CentroAbastos. Se deben manejar factores como:

- Tiempo de respuesta por parte de la administración a los requerimientos, quejas y reclamos de los usuarios.
- Servicio de atención a los usuarios por parte de la administración.

- Infraestructura física, enfocada al mantenimiento y estado físico (se considera tamaño, condiciones ambientales, higiénicas).
- Satisfacción de los usuarios arrendatarios.
- Expectativas de los clientes.
- Percepción frente al servicio de seguridad que ofrece la Central de Abastos.

Para ejecutar el análisis enfocado en los clientes (Usuarios Arrendatarios) se aplicó la encuesta, que pretende medir el grado de satisfacción de los usuarios arrendatarios.

Para aplicar la encuesta se estableció una premuestra de treinta y dos (32) usuarios arrendatarios, puesto que el número de usuarios arrendatarios es aproximadamente seiscientos (600), este tamaño de muestra es óptimo. A partir de dicha encuesta se realizará un análisis detallado sobre los resultados obtenidos.

4.3.2.1. RESULTADO DE SERVICIO A USUARIOS ARRENDATARIOS

La percepción que tengan los clientes directos, frente al servicio que ofrece la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., se considera un elemento fundamental para medir el desempeño de la empresa, ya que la razón de ser de CentroAbastos S.A., se basa en ofrecer a los diferentes usuarios, un servicio que promueva su actividad comercial e integre la cadena agroalimentaria.

Los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción se muestran en el Anexo D.

Para el análisis de los resultados obtenidos, se realizó un diagrama de Pareto, con el propósito de identificar los efectos que producen insatisfacción en los clientes. Para el análisis, se consideran insatisfechos a los clientes que valoran los servicios en el nivel uno (1) y (2), es decir, en deficiente e insuficiente, según corresponda. Dicho análisis se ilustra en la Tabla 5 (Análisis de Pareto).

RANGO	CAUSA	DESCRIPCIÓN	NÚMERO DE INSATISFECHO	%	Acumulado	% Acumulado
1	9	Condiciones ambientales y de higiene	8	15.09%	8	15.09%
2	5	Seguridad y vigilancia	8	15.09%	16	30.19%
3	4	Mantenimiento	8	15.09%	24	45.28%
4	3	Salud ocupacional	8	15.09%	32	60.38%
5	10	Capacitación	6	11.32%	38	71.70%
6	8	Tiempo de respuesta frente a solicitudes	6	11.32%	44	83.02%
7	2	Infraestructura	4	7.55%	48	90.57%
8	6	Servicios adicionales	3	5.66%	51	96.23%
9	7	Atención al cliente	2	3.77%	53	100.00%
10	1	Proceso de vinculación como usuario	0	0.00%	53	100.00%
		TOTAL	53			

Tabla 5. Análisis de Pareto
Fuente: Autor del Proyecto de Grado.

De acuerdo al Diagrama de Pareto se pudo identificar los servicios que generan mayor insatisfacción para los usuarios arrendatarios, los cuales corresponden a:

- Condiciones ambientales y de higiene
- Seguridad y vigilancia
- Mantenimiento
- Salud ocupacional
- Capacitación
- Tiempo de respuesta frente a solicitudes.

Según los resultados obtenidos la empresa debe enfocarse en estos servicios y trata de analizar las causas que están provocando este efecto de insatisfacción. Para ello contar con un sistema de indicadores de desempeño facilitaría controlar y conocer la perspectiva y los requerimientos de los usuarios de CentroAbastos S.A. y así tomar acciones correctivas que se enfoquen en mejorar y ofrecer un servicio de calidad.

4.4. ANÁLISIS FINANCIERO DE CENTROBASTOS, CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.

4.4.1. BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2010/2011				
ACTIVO	2010	2011	VARIACIÓN	VARIACIÓN %
ACTIVO CORRIENTE				
Disponible	\$ 466,605	\$ 629,993	\$ 163,388	35.02%
Inversiones	\$ 1,357,158	\$ 3,339,664	\$ 1,982,506	146.08%
Deudores	\$ 420,927	\$ 1,024,461	\$ 603,534	143.38%
Inventarios	\$ 108,006	\$ 67,590	-\$ 40,416	-37.42%
Diferidos	\$ 38,654	\$ 28,006	-\$ 10,648	-27.55%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 2,391,350	\$ 5,089,714	\$ 2,698,364	112.84%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Propiedad Planta y Equipo	\$ 12,264,942	\$ 16,293,477	\$ 4,028,535	32.85%
Costo Histórico - Ajustado	\$ 25,213,452	\$ 30,391,047	\$ 5,177,595	20.54%
Depreciación Acumulada	-\$ 12,628,807	-\$ 13,633,612	-\$ 1,004,805	7.96%
Amortización de Vías	-\$ 319,703	-\$ 463,958	-\$ 144,255	45.12%
Otros Activos	\$ 9,321	\$ 9,321	\$ -	0.00%
Diferidos	\$ 60,811	\$ 37,850	-\$ 22,961	-37.76%
Valorizaciones	\$ 27,943,826	\$ 65,634,740	\$ 37,690,914	134.88%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 40,278,900	\$ 81,975,388	\$ 41,696,488	103.52%
TOTAL ACTIVO	\$ 42,670,250	\$ 87,065,102	\$ 44,394,852	104.04%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Obligaciones financieras	\$ -	\$ 215,786	\$ 215,786	100.00%
Proveedores	\$ 91,464	\$ 6,906	-\$ 84,558	-92.45%
Cuentas por pagar	\$ 131,166	\$ 102,139	-\$ 29,027	-22.13%
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 36,587	\$ 257,915	\$ 221,328	604.94%
Obligaciones laborales	\$ 148,147	\$ 154,299	\$ 6,152	4.15%
Pasivos estimados CP	\$ 326,205	\$ 522,787	\$ 196,582	60.26%
Otros pasivos	\$ 22,956	\$ 207,026	\$ 184,070	801.84%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 756,525	\$ 1,466,858	\$ 710,333	93.89%
PASIVO NO CORRIENTE				
Obligaciones financieras	\$ -	\$ 5,817,214	\$ 5,817,214	100.00%
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ -	\$ 431,236	\$ 431,236	100.00%
Obligaciones laborales	\$ 13,280	\$ 11,804	-\$ 1,476	-11.11%
Otros pasivos estimados	\$ 1,043,798	\$ 1,196,994	\$ 153,196	14.68%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 1,057,078	\$ 7,457,248	\$ 6,400,170	605.46%
TOTAL PASIVO	\$ 1,813,603	\$ 8,924,106	\$ 7,110,503	392.07%
PATRIMONIO				
Capital Social	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ -	0.00%
Superavit de capital	\$ 3,064,596	\$ 3,064,596	\$ 0	0.00%
Reservas	\$ 575,855	\$ 361,483	-\$ 214,372	-37.23%
Revalorización del patrimonio	\$ 6,425,318	\$ 6,425,318	\$ -	0.00%
Resultados del ejercicio	-\$ 623,902	-\$ 406,565	\$ 217,337	-34.84%
Resultados de ejercicios anteriores	\$ 970,954	\$ 561,424	-\$ 409,530	-42.18%
Superavit por valorizaciones	\$ 27,943,826	\$ 65,634,740	\$ 37,690,914	134.88%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 40,856,647	\$ 78,140,996	\$ 37,284,349	91.26%

Tabla 6. Balance General a Diciembre 31 de 2010/2011

Fuente: Información suministrada por el Departamento de Contabilidad de CentroAbastos S.A.

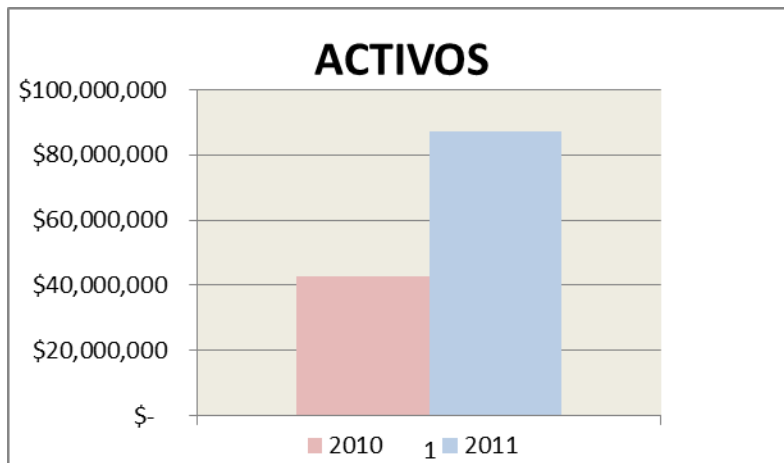


Ilustración 10. Activos
Fuente: Autor del Proyecto de Grado

La ilustración 10 muestra el incremento que presentaron los activos para la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. entre el año 2010 y 2011; en el Balance General se determina que el incremento es a consecuencia de las valorizaciones las cuales aumentaron en un 134.88% (\$ 37.690.914), esto como resultado del avalúo comercial a las construcciones y edificaciones, Terrenos y Vías el cual realizado por la Corporación Lonja Inmobiliaria de Santander.

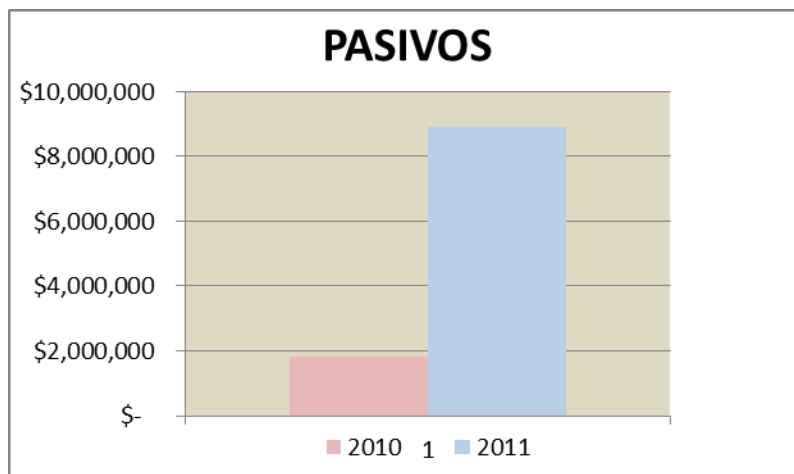


Ilustración 11. Pasivos
Fuente: Autor del Proyecto de Grado

En relación con los pasivos de la empresa (Ilustración 11), el comportamiento que presentan estos entre el año 2010 y 2011, es de aumento, debido fundamentalmente al crédito realizado con las diferentes entidades financieras

para la construcción de las bodegas 13, 14 y 15 de abarrotes. Cabe resaltar que el total del crédito se refleja en las obligaciones financieras de pasivo corriente y de pasivo no corriente. El saldo correspondiente al pasivo corriente se cancelara a partir del año 2012, y el saldo mostrado en obligaciones financieras de pasivo no corriente a partir del año 2013.

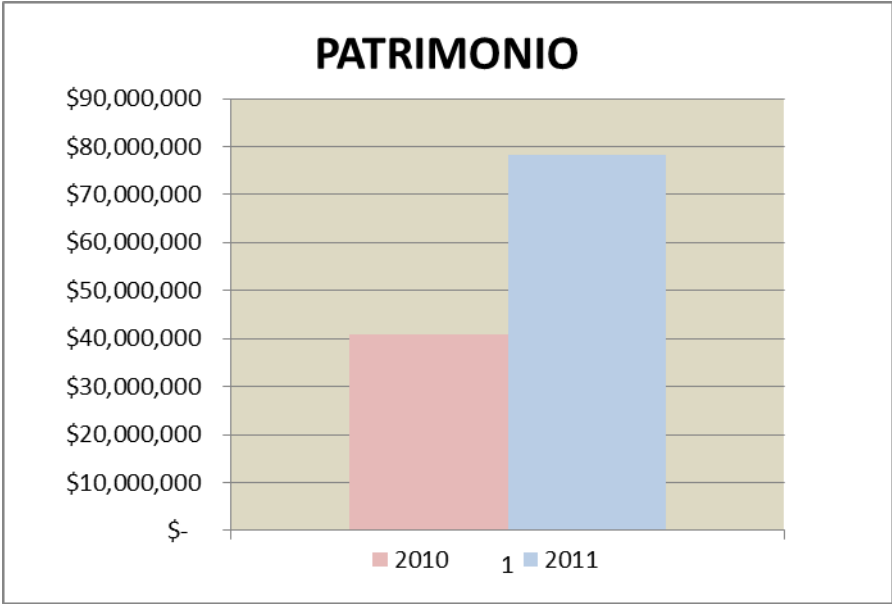


Ilustración 12. Patrimonio
Fuente: Autor Proyecto de Grado

Como se evidencia en la ilustración 12, el patrimonio al igual que los activos y pasivos presentan un incremento. Su aumento es a razón del resultado obtenido por el avalúo comercial, ajuste que se realiza a través del superávit por valorizaciones por la suma de \$ 37.690.914, lo cual representa un variación del 134.88%.

4.4.2. INDICADORES FINANCIEROS

Con la información proporcionada en el Balance General del año 2010 y 2011, se pueden obtener y calcular los siguientes indicadores financieros para La Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

INDICADORES FINANCIEROS A 31 DE DICIEMBRE DE 2010/2011	2010	2011	VARIACIÓN	VARIACIÓN %
DE LIQUIDEZ				
Razon Corriente <i>Activo Corriente / Pasivo Corriente</i>	3.16	3.47	0.31	9.8%
Prueba Acida <i>Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente</i>	3.02	3.42	0.41	13.4%
Capital de Trabajo <i>Activo Corriente - Pasivo Corriente</i>	1634825	3622856	1988031	121.6%
Solidez <i>Activo Total / Pasivo Total</i>	23.53	9.76	-13.77	-58.5%
DE ENDEUDAMIENTO				
Endeudamiento Total <i>Pasivo Total / Activo Total</i>	4.25	10.25	6.00	141.2%
Endeudamiento sin Valorización <i>Total Pasivo / (Total Activo - Valorizaciones)</i>	12.32	41.64	29.33	238.1%
DE RENDIMIENTO				
Margen Bruto de Utilidad <i>Utilidad Bruta * 100 / Ventas Netas</i>	14.00	8.62	-5.38	-38.4%
INDICADORES DE GESTION				
Deudores / Activo Total	0.99	1.18	0.19	19.2%
Activos Fijos / Activo Total	28.74	18.71	-10.03	-34.9%

Tabla 7. Indicadores Financieros a 31 de Diciembre de 2010/2011

Fuente: Autor del Proyecto de Grado

A continuación se analiza cada uno, de ellos según los resultados obtenidos para el año 2010 y 2011.

4.4.2.1. DE LIQUIDEZ

- **Razón Corriente:** Representa la disponibilidad de la empresa para hacer frente a las deudas de corto plazo, y como se muestra en la Tabla 8 para el año 2011 dicha disponibilidad incremento en un 9.8 %, lo cual indica que CentroAbastos S.A. por cada peso que adeude a corto plazo tiene \$ 3.47 para cubrir dicha deuda.
- **Prueba Ácida:** Indica que por cada peso que debe la Central de Abastos, dispone en el año 2011 \$ 3.42 para pagarlo. Dicho valor incremento en \$ 0.41

en relación con el año 2010, garantizando de esta manera que la empresa está en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías, demostrando así una solidez financiera excelente.

- **Capital de Trabajo:** El incremento de este indicador fue significativo para el año 2011, aumentando en un 121.6% e indicando a su vez, que en caso de que la empresa tuviera que cancelar de inmediato sus pasivos de corto plazo, quedaría representada en efectivo u otros activos corrientes en \$3.622.856.
- **Solidez:** Permite conocer la situación de seguridad y de consistencia financiera de la empresa; en cuanto a este indicador CentroAbastos S.A. por cada peso que deba cuenta con \$9.76 para respaldar, es decir, con \$13.77 menos que con lo que podía respaldar para el año 2010.

4.4.2.2. DE ENDEUDAMIENTO

- **Endeudamiento Total:** Indica que el total de deudas o pasivos de la empresa representan el 10.25% de sus activos, presentando entonces una variación porcentual entre el año 2010 y 2011 del 141.2%.
- **Endeudamiento sin Valorización:** Respecto a este indicador y según los resultados del año 2010 y 2011, la empresa tuvo un incremento del 238.1% en cuanto a la participación que tienen las deudas sobre los activos, sin considerar las valorizaciones.

4.4.2.3. DE RENDIMIENTO

- **Margen Bruto de Utilidad:** Refleja la capacidad de CentroAbastos S.A. en el manejo de sus ventas, para generar utilidades brutas; indicando así que el margen bruto de utilidad de la Central de Abastos representa el 8.62% de utilidad bruta que se genera con las ventas en el año 2011, lo cual disminuyó en comparación al año 2010 en 38.4%.

4.4.2.4. INDICADORES DE GESTIÓN

- **Deudores/Activo Total:** Establece la proporción de la cartera con respecto al activo, indicando para el año 2011 una proporción del 1.18%, es decir, una variación porcentual del 19.2 % respecto al 2010.
- **Activos Fijos/Activo Total:** Representa el porcentaje de participación del activo fijo dentro del activo total de CentroAbastos S.A., es decir, que para el año 2010 el porcentaje de participación de activos fijo era del 28.74% y para el año 2011 disminuyo a 18.71%.

4.4.3. ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADO PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE 1 DE ENERO A 31 DE AGOSTO 2012/2011				
CUENTA	2011	2012	VARIACIÓN	VARIACIÓN %
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 9,880,522,000	\$13,170,621,000	\$3,290,099,000	33%
Comercio al por mayor y al por menor (Estación de Servicio)	\$ 5,731,034,000	\$ 8,552,008,000	\$2,820,974,000	49%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	\$ 4,151,179,000	\$ 4,625,629,000	\$ 474,450,000	11%
Devoluciones, rebajas y descuentos en ventas	-\$ 1,691,000	-\$ 7,016,000	-\$ 5,325,000	315%
COSTOS DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIO	\$ 5,330,263,000	\$ 7,912,601,000	\$2,582,338,000	48%
Comercio al por mayor y al por menor	\$ 5,330,263,000	\$ 7,912,601,000	\$2,582,338,000	48%
GASTOS OPERACIONALES	\$ 4,911,304,000	\$ 4,014,799,000	-\$ 896,505,000	-18%
De Administracion	\$ 970,769,000	\$ 934,653,000	-\$ 36,116,000	-4%
De Ventas	\$ 3,940,535,000	\$ 3,080,146,000	-\$ 860,389,000	-22%
RESULTADO OPERACIONAL	-\$ 361,045,000	\$ 1,243,221,000	\$1,604,266,000	-444%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 630,562,000	\$ 1,031,099,000	\$ 400,537,000	64%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 541,959,000	\$ 763,848,000	\$ 221,889,000	41%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	-\$ 272,442,000	\$ 1,510,472,000	\$1,782,914,000	-654%
Provisión del Impuesto sobre la Renta y Complementarios	\$ 94,856,000	\$ 260,840,000	\$ 165,984,000	175%
RESULTADO DEL EJERCICIO	-\$ 367,298,000	\$ 1,249,632,000	\$1,616,930,000	-440%

Fuente: información suministrada por el departamento de Contabilidad de CentroAbastos S.A.

Tabla 8.Estado de Resultados periodo comprendido entre 1 de Enero a 31 de Agosto 2012/2011



Ilustración 13. Ingresos Operacionales.
Fuente: Autor del Proyecto de Grado.

En la gráfica de ingresos operacionales (Ilustración 13), se refleja el aumento que tuvieron dichos ingresos (33%) para el año 2012, a consecuencia principalmente de las ventas generadas por la Estación de Servicios, las cuales aumentaron en un 49% respecto al año anterior.

Por otra parte, se observa que lo referente a las actividades inmobiliarias, es decir, a los servicios de arrendamiento, rodamiento y báscula que ofrece CentroAbastos S.A., disminuyeron en un porcentaje mínimo (11%); mientras que las devoluciones obtenidas para el 2012 se redujeron considerablemente frente al 2011 en un 315%.



Ilustración 14. Utilidades.
Fuente: Autor del Proyecto de Grado.

El comportamiento de las utilidades en los años 2011 y 2012 (Ilustración 14), tuvo una variación significativa, a causa del impuesto al patrimonio y sobretasa, implantado en la ley 1370 de 2009, decreto-ley 4825 de 2010 y decreto 0859 de Marzo de 2011. Dicho impuesto se difiere a cuatro, años por tal razón, no se asume para el año 2012.

COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR

Refleja el valor de los ingresos obtenidos por la venta de combustibles y sus derivados; su variación obedece al mayor volumen de ventas del convenio de movilidad corporativa suscrito con la Organización Terpel S.A y por el ingreso de nuevos clientes debido a las gestiones administrativas y comerciales realizadas por la administración durante lo transcurrido en el año 2012; sus valores se reflejan en la Tabla 10 y el comportamiento en la Ilustración 15.

COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR (EDS)				
DESCRIPCIÓN	2012	2011	VARIACIÓN	VARIACIÓN %
Gasolina corriente	\$ 3,027,536,000	\$ 2,445,192,000	\$ 582,344,000	23.82%
Extra	\$ 196,148,000	\$ 178,786,000	\$ 17,362,000	9.71%
ACPM	\$ 5,155,696,000	\$ 3,048,095,000	\$ 2,107,601,000	69.14%
Gas (Margen de utilidad)	\$ 79,838,000	\$ 58,961,000	\$ 20,877,000	35.41%
Aditivos y lubricantes	\$ 92,790,000	\$ -	\$ 92,790,000	100.00%
TOTAL	\$ 8,552,008,000	\$ 5,731,034,000	\$ 2,820,974,000	49.22%

Tabla 9. Comercio al por Mayor y al por Menor
Fuente: Autor del Proyecto de Grado.



Ilustración 15. Comercio al por Mayor al por menor.
Fuente: Autor del Proyecto de Grado.

ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER

ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER				
DESCRIPCIÓN	2012	2011	VARIACIÓN	VARIACIÓN %
Arrendamiento	\$ 2,233,266,000	\$ 1,941,289,000	\$ 291,977,000	15.04%
Rodamiento de porterías	\$ 2,100,895,000	\$ 1,949,834,000	\$ 151,061,000	7.75%
Rodamiento credenciales	\$ 176,016,000	\$ 163,928,000	\$ 12,088,000	7.37%
Báscula	\$ 115,452,000	\$ 96,128,000	\$ 19,324,000	20.10%
TOTAL	\$ 4,625,629,000	\$ 4,151,179,000	\$ 474,450,000	11.43%

Tabla 10. Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler.
Fuente: Autor del Proyecto de Grado.

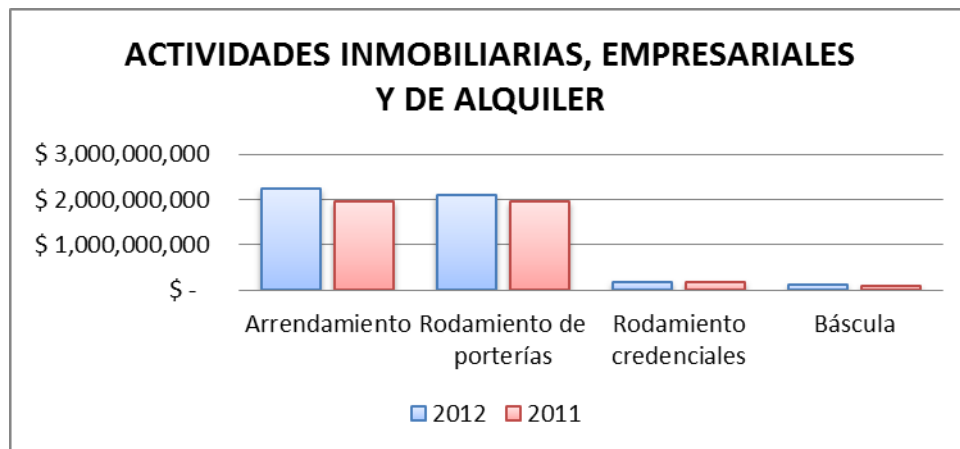


Ilustración 16. Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler.
Fuente: Autor del Proyecto de Grado.

Arrendamiento: Refleja el valor acumulado de los cánones cobrados por arrendamiento de los inmuebles. Su variación obedece a los nuevos cánones de arriendo de la bodega N° 12, al cobro del área adicional del sector de empaques y huacales de la bodega N° 8 y al cobro del arriendo de los módulos de las nuevas bodegas de abarrotes; estos cobros se efectúan a partir del año 2012.

Rodamiento de portería: Corresponde a los valores recaudados en la entidad por el uso de vías propias; la variación obedece a las variaciones en el flujo de ingreso de vehículos.

En conclusión el análisis financiero realizado, permite determinar el grado de eficiencia y comportamiento óptimo de la empresa en cuanto a su área financiera; como se evidencia en los anteriores ítems, el crecimiento fue favorable para la

Central de Abastos en el año 2012, gracias a la efectividad de sus diferentes servicios (Comercio al por mayor y al por menor y Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler); de igual manera se espera que el crecimiento para el 2013 sea destacado, puesto que ya se estaría implementando la nueva estrategia organizacional, la cual está apoyada en el sistema de indicadores de gestión.

4.5. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

4.5.1. CADENA DE VALOR DE CENTROABASTOS, CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.

La Cadena de Valor es una herramienta que permite clasificar las actividades de la empresa en primarias y de apoyo. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas que agregan valor a la organización y permiten representar de forma sistemática las operaciones o gestiones de la unidad estratégica.¹⁵

A continuación se plasma la cadena de valor de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., y posteriormente se detallan cada una de las actividades desarrolladas en las diferentes gestiones de la empresa.

¹⁵ FRANCÉS, Antonio. Estrategias y Planes para la Empresa, con el Cuadro de Mando Integral. Primera Edición. México. Pearson Educación, 2006. Pág 145.

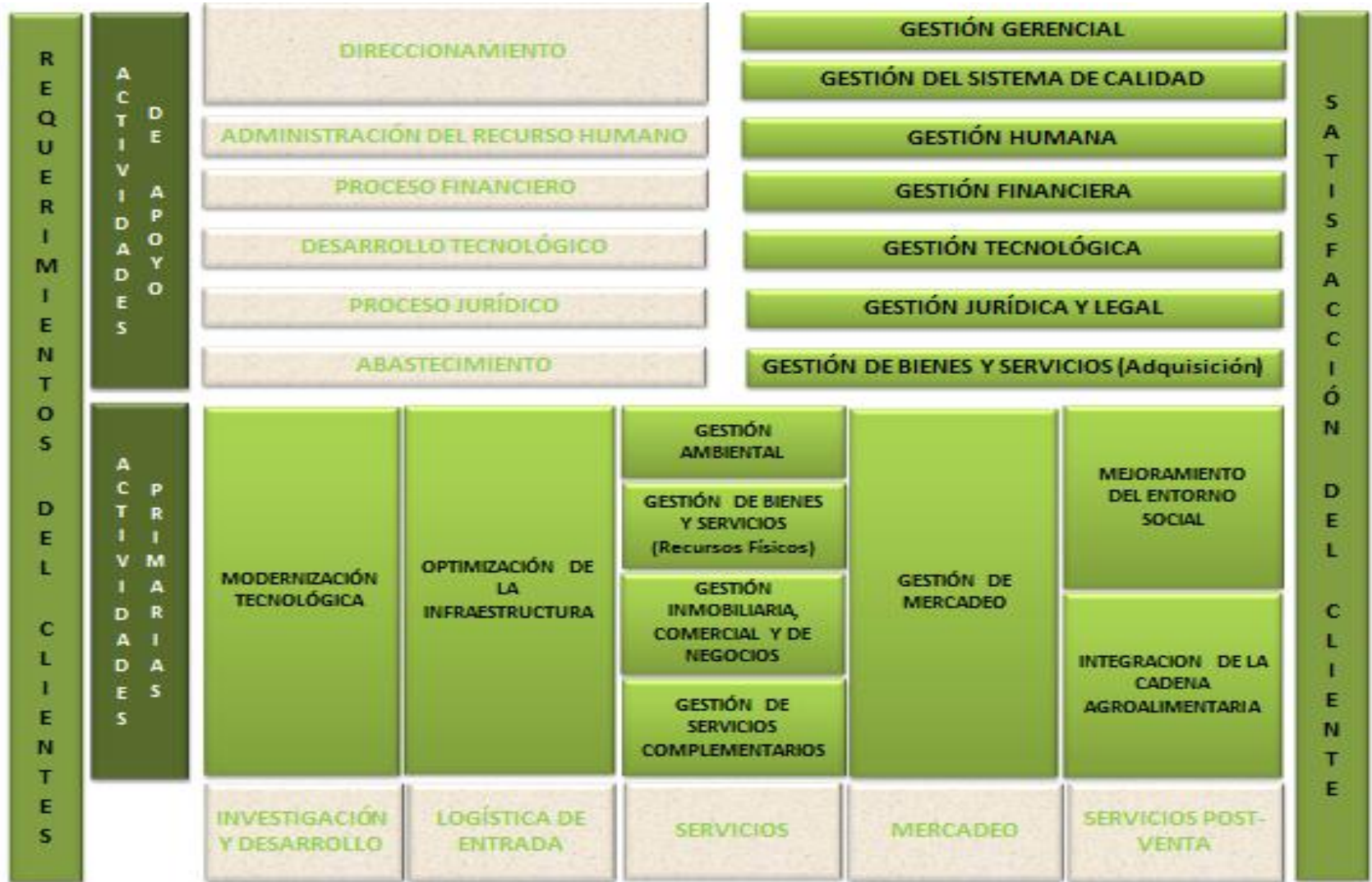


Ilustración 17. Cadena de Valor de CENTROABASTOS S.A.

Fuente: Autor de Proyecto de Grado

		ACTIVIDADES DE APOYO	
		GESTION	DESCRIPCION
DIRECCIONAMIENTO	GESTIÓN GERENCIAL		<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de presupuesto a la estación de servicio, los gastos de personal, el plan operativo anual (POA) y a gastos generales (mantenimiento de infraestructura, de equipos entre otros). • Análisis y elaboración del Plan de Desarrollo, para determinar actividades que estén pendientes. • Diseño del Plan Operativo Anual (POA), en base a requerimientos relacionados con las diferentes áreas (Comercial, seguridad y vigilancia, mantenimiento, estación de servicio, proyectos, estudios de pre-inversión, sistemas, ambiental, gerencia, comunicaciones y talento humano). • Seguimiento y control al desarrollo, ejecución y funcionamiento al plan de desarrollo y POA. • Direccionar gestión jurídica y comercial de la empresa.
	GESTIÓN SISTEMA DE CALIDAD		<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente se encuentra en proceso de acreditación de calidad bajo los lineamientos de la Norma ISO 9001: 2008.
ADMINISTRACIÓN RECURSO HUMANO	GESTIÓN HUMANA		<ul style="list-style-type: none"> • Inducción del personal a la Central de Abastos. • Programa de bienestar social • Políticas de desarrollo: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de formación y desarrollo para los empleados. • Capacitaciones. • Evaluaciones de desempeño.

<p style="text-align: center;">PROCESO FINANCIERO</p>	<p style="text-align: center;">GESTIÓN FINANCIERA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección de ingresos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ La Estación de Servicio (EDS). ✓ El servicio de arrendamiento de los inmuebles (Locales y Módulos). ✓ Arrendamiento de uso de vías propias (Rodamiento) y servicios complementarios (Bascula). • Planeación de gastos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gastos de personal ✓ Estación de Servicio (EDS), cantidad de combustible y gas vehicular necesario para abastecer la estación. ✓ Gastos de operación e inversión, para el cual se desarrolla un plan operativo anual (POA). ✓ Gastos generales. <ul style="list-style-type: none"> Estudio y análisis de capacidad y necesidad de endeudamiento.
<p style="text-align: center;">DESARROLLO TECNOLÓGICO</p>	<p style="text-align: center;">GESTIÓN TECNOLÓGICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar y resolver anomalías de los sistemas de información empleados en la empresa. • Realizar BACKUP de estaciones de trabajo. • Eliminación de información de equipos de cómputo y destrucción de licencias. • Resolver anomalías del sistema estratégico. • Dar tratamiento a la solicitud, control y cambios en la plataforma tecnológica • Emitir información para entidades gubernamentales
<p style="text-align: center;">PROCESO JURIDICO</p>	<p style="text-align: center;">GESTIÓN JURÍDICA Y LEGAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de arrendamiento (revisión de los requisitos del cliente). • Coordinar la respuesta a los derechos de petición de interés general y/o particular. • Verificación de cumplimiento de los diferentes requisitos legales. • Cancelación de contratos de arrendamiento. • Registro de embargo de acciones. • Cesión y adjudicación de contratos de arrendamiento. • Traspaso de acciones.

ABASTECIMIENTO	GSTIÓN DE BIENES Y SERVICIOS (ADQUISICIÓN)	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y aprobación de compras de productos y/o servicios • Estudio previo y justificación de la contratación del servicio: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de pliegos de condiciones específicos para el proyecto. ✓ Proceso de adjudicación de la licitación ✓ Elaboración del contrato de obras ✓ Emisión del registro presupuestal ✓ Expedición y aprobación de pólizas
-----------------------	---	---

Tabla 11. Descripción de las Actividades de Apoyo de la Cadena de Valor
Fuente: Autor del Proyecto de Grado.

ACTIVIDADES PRIMARIAS		
	GESTIÓN	DESCRIPCIÓN
INVESTIGACION Y DESARROLLO	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.
LOGISTICA DE ENTRADA	OPTIMIZACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir la información de necesidad de mantenimiento. • Programación de las actividades diarias de mantenimiento • Organización del tránsito interno. • Adecuación y expansión de la infraestructura.
SERVICIOS	GESTIÓN AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de recolección de residuos por medio de góndolas. • Cumplimiento de normas y estándares necesarios para minimizar los impactos ambientales que se pueden generar por las diferentes construcciones • Tratamiento de aguas residuales, a través del seguimiento a las Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR) • Manejo de productos y cosechas

		<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de servicios de monitoreo
	GESTIÓN DE BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS FÍSICOS)	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de actividades de mantenimiento con personal interno y/o contratación de mantenimiento con servicios especializados. • Actividades de mantenimiento preventivo y correctivo para las instalaciones de la empresa.
	GESTIÓN DE ARRENDAMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informe diario de precios sobre cotizaciones diarias de los principales productos que se expenden en el mercado y/o novedades de mercado y/o volúmenes de alimentos que ingresan. • Coordinar el personal operativo para garantizar que los usuarios puedan ejercer su labor comercial cumpliendo lo establecido en el reglamento interno de funcionamiento. • Expedición de credenciales a los vehículos de los usuarios arrendatarios • Organizar la logística del mercado en cuanto a ingreso de vehículos y productos • Expedición de carnets para usuarios arrendatarios dependientes, auxiliares de bodega, operarios de carga (braseros) y vendedores ambulantes.
	GESTIÓN SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de pesaje y re-pesaje en la bascula • Estación de servicio (EDS), venta de: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gasolina corrientes ✓ Gasolina extra ✓ ACPM ✓ Gas vehicular
MERCADEO	GESTIÓN DE MERCADEO	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercados. • Desarrollo de un sistema de información de mercadeo. • Diseño del plan de mercadeo. • Estudio de la posibilidad de abrir una plataforma exportadora. • Programa de relaciones públicas. • Posicionar la marca CentroAbastos.

SERVICIO POST-VENTA	MEJORAMIENTO ENTORNO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterización de la problemática social y económica. • Identificación de prioridades a atender y que promuevan el desarrollo social, así como el de la cadena agroalimentaria. • Establecimiento de políticas de apoyo a la comunidad • Programa de intervención a la comunidad • Contribución a un entorno sano y sostenible para usuarios y productos a comercializar.
	INTEGRACION 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 diferentes entes gubernamentales. • Asesorías técnicas a productores, distribuidores y comerciantes. • Crear ambientes sanos, higiénicos y seguros que fomenten la integración.

Tabla 12. Descripción Actividades Primarias de la Cadena de Valor
Fuente: Autor del Proyecto de Grado.

4.5.2. MATRIZ DOFA CENTROABASTOS S.A. CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA

El diseño de la matriz DOFA se hace con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico de la Gestión de Procesos, el servicio ofrecido a los usuarios arrendatarios y el análisis financiero. Así mismo, se contó con el apoyo de las altas directivas de la empresa, quienes hicieron aportes importantes que permitieron la construcción y aprobación de dicha matriz.

ANÁLISIS INTERNO	
VARIABLE	FORTALEZAS
1. RECONOCIMIENTO NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento a nivel Nacional y principalmente en la región Nororiental de Colombia, por ser la principal Central de Abastos de esta región.
2. GESTIÓN DE PROCESOS.	<ul style="list-style-type: none"> • La Central de Abastos de Bucaramanga S.A., cuenta con diferentes gestiones (Gestión Gerencial, Gestión del Sistema de Calidad, Gestión Financiera, Gestión Humana, Gestión Recursos Físicos, Gestión Arrendamientos, Gestión Servicios Complementarios, Gestión Tecnológica, Gestión Jurídica y Legal, Gestión de Adquisiciones, Gestión Ambiental), que garantizan la adecuada ejecución de las diferentes actividades llevadas a cabo en la empresa. • La Central de Abastos tiene establecidos diferentes procedimientos para cada gestión que conforman el mapa de procesos, dichos procedimientos garantizan que se trabaje enfocados en lograr una adecuada prestación de los servicios.
3. INFRAESTRUCTURA FÍSICA	<ul style="list-style-type: none"> • La infraestructura física de CentroAbastos S.A., permite un adecuado funcionamiento de las actividades de servicios complementarios y arrendamientos, ya que el espacio es acorde y sectorizado para las actividades comerciales de los usuarios arrendatarios. • La central cuenta con una planta física que ofrece amplias instalaciones, que permiten el desarrollo óptimo de la actividad comercial de los usuarios arrendatarios, reflejando una buena imagen corporativa para la empresa, al ofrecer un grado de satisfacción significativo enfocado en los

	requerimientos de comercialización.
4. RECURSO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> • El personal administrativo que conforma la Central de Abastos, está capacitado para ejercer cada una de las funciones acorde a su cargo, así mismo la empresa se interesa por la formación y crecimiento de los mismos ofreciendo capacitaciones que contribuyan a un mejor desempeño y mejora continua de la organización. • Dentro de los elementos claves de la Central de Abastos, se encuentra la atención que la gerencia presta a las necesidades, requerimientos e inquietudes de los empleados, para de esta manera, proporcionar y facilitar las herramientas necesarias para la ejecución de cada una de las tareas y operaciones.
5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con documentación y herramientas tales como el plan de desarrollo y el plan operativo anual, los cuales permiten visualizar los objetivos a corto mediano y largo plazo de CentroAbastos S.A., de manera que se logre satisfacer las necesidades de los clientes, así como brindar los recursos necesarios a los empleados para dar cumplimiento a cada una de sus funciones.
6. TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Los sistemas de información que posee la empresa, permiten tener información actualizada y oportuna, así como interrelacionar cada una de las áreas de la empresa, logrando que se trabaje en equipo, con el fin de mostrar y ofrecer una apropiada imagen corporativa.

<p>7. INTEGRACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El interés de la Central por integrar la cadena agroalimentaria, le permite obtener una fortaleza para su desarrollo, debido a que los diferentes clientes directos e indirectos, perciben este objetivo, el cual contribuye de manera significativa en su actividad comercial y económica, al ofrecer mejores prácticas y nuevas técnicas de cultivo, así como mejoras en la distribución de productos.
<p>8. VINCULACIÓN DE USUARIOS ARRENDATARIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de vinculación como usuarios arrendatarios a la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., es considerado un proceso ágil y efectivo, que genera conformidad desde el inicio a los clientes.
<p>9. PLANEACIÓN FINANCIERA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El esquema de planeación financiera que desarrolla CentroAbastos S.A., es fundamental para su desarrollo, ya que permite estimar y proyectar el nivel de ingresos y gastos en el año, permitiendo realizar presupuestos y dar cumplimiento a las obligaciones financieras en general
<p>10. CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CentroAbastos S.A., demuestra interés por la preservación, uso y protección del medio ambiente, trabajando continuamente por el cuidado del mismo; evitando vertimientos de desechos al Río de Oro y minimizando los impactos y afectaciones al entorno, a través de un plan de manejo ambiental estipulado por la Central.
<p>11. LOCALIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La localización de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., cuenta con una adecuada localización estratégica por estar ubicada en una zona de fácil acceso vehicular y de alta influencia que permite el acopio de productos de varias regiones del país; fortaleciendo la demanda del nororiente colombiano.

<p>12. RESPONSABILIDAD SOCIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Central de Abastos cuenta con la Fundación Semillas de Ilusión, a través de la cual ofrece programas de desarrollo, orientados a las familias que hacen parte de la comunidad laboral de empresa. Con los programas se pretende fortalecer los valores y garantizar la formación, educación y alimentación de los niños y adolescentes.
<p>VARIABLE</p>	<p>DEBILIDADES</p>
<p>13. INCONFORMIDAD DE LOS USUARIOS EN EL SERVICIO DE SEGURIDAD.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Central de Abastos, presta el servicio de seguridad las veinte cuatro horas del día, pero aun así no logra obtener satisfacción de los clientes, frente a este servicio, debido a que por parte de los usuarios arrendatarios se encuentra inconformidad frente a los robos que se ejecutan al interior de la Central.
<p>14. ALTA ROTACIÓN DE STAFF (PERSONAL)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación del Staff debido a influencias políticas, lo cual interfiere en el clima laboral de la central de abastos.
<p>15. AUSENCIA DE PLAN DE INCENTIVOS A TRABAJADORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente, CentroAbastos S.A. no cuenta con un plan de incentivos previamente diseñado, lo cual influye en la organización y desarrollo de las actividades ejecutadas en las diferentes áreas.
<p>16. NO CUENTA CON ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON OTRAS CENTRALES DE ABASTO DEL PAÍS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de ser CentroAbastos S.A., la principal central de acopio de la región del nororiente colombiano, no tiene alianzas estratégicas y por tanto no hay integración con los demás centro de acopio del país; así mismo, no cuenta con convenios establecidos con las plazas de mercado local.

<p>17. INCONFORMIDAD EN LAS CONDICIONES DE HIGIENE Y LIMPIEZA DE LA CENTRAL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un aspecto que refleja insatisfacción para los usuarios arrendatarios y que se convierte en una debilidad para la Central de Abastos, es referente a las condiciones de higiene de la planta física; ya que a pesar que la empresa intenta mantener en óptimas condiciones de limpieza la infraestructura, es un trabajo difícil y sobre el cual no se tiene estricto control, que garantice el adecuado estado de aseo de las instalaciones.
<p>18. BAJA ATENCION EN EL MATENIMIENTO PREVENTIVO DE LOS RECURSOS FÍSICOS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Gestión de Recursos Físicos, hace referencia al mantenimiento, es decir, a las acciones correctivas y preventivas que se ejecutan, con el ánimo de brindar servicios de calidad a los usuarios arrendatarios. Pero CentroAbastos S.A., no desarrolla acciones preventivas, lo que genera daños más seguidos sobre las instalaciones, afectando el tiempo de respuesta a las solicitudes de los usuarios, ya que la atención y respuesta se enfoca en aquellas fallas de mayor prioridad o gravedad.
<p>19. NO DIVULGA EL PANORAMA DE RIESGOS Y EL PLAN DE EMERGENCIA ESTABLECIDOS PARA LA CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Central de Abastos cuenta con un panorama de riesgos y plan de emergencia, pero este no se ha divulgado a nivel de usuarios arrendatarios y clientes externos.
<p>20. FALLAS EN LAS CAPACITACIONES OFRECIDAS A LOS USUARIOS ARRENDATARIOS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Central presta capacitación a los usuarios en temas de interés, pero no cuenta con la participación adecuada de los comerciantes, ya que no se coordinan horarios y fechas apropiados para promover la asistencia y gestionar este proceso de formación.

<p>21. DEBILIDADES EN EL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar que la empresa tiene establecidos procedimientos para los diferentes proceso de gestión, no se cuenta con un sistema estructurado de indicadores de gestión que permita medir, controlar y administrar el desempeño de las diferentes actividades que se enfocan en la optimización de los diferentes procesos internos o ejes estratégicos, los cuales trabajan en conjunto para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.
<p>22. IMAGEN INSTITUCIONAL NEGATIVA DERIVADA DE ALGUNAS INCONFORMIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La imagen y publicidad negativa que pueden generarle a la empresa, las inconformidades de los usuarios arrendatarios y accionistas.

Tabla 13. Matriz DOFA, Análisis Interno.
Fuente: Autor del Proyecto de Grado.

ANÁLISIS EXTERNO	
VARIABLE	OPORTUNIDADES
<p>23. RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Central de Abastos de Bucaramanga S.A., tiene la oportunidad de ser reconocida internacionalmente como modelo de gestión empresarial, a través del acompañamiento o asesoría logística, para los usuarios arrendatarios, de manera tal que permita favorecer la comercialización y exportación de los diferentes productos.
<p>24. FORTALECIMIENT O DEL SISTEMA DE COMUNICACIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el sistema de comunicaciones, a través de herramientas (Ejemplo: punto de atención al usuario, pagina web) que brinden información clara, precisa y oportuna, facilitando la interacción con los productores, distribuidores, usuarios y consumidores; integrando así, la cadena agroalimentaria y fortaleciendo la actividad de comercialización.

25. PRODUCCIÓN AGRÍCOLA Y AGROINDUSTRIAL.	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar la producción agrícola y agroindustrial de los usuarios arrendatarios que sean productores, fomentando el desarrollo de la misma, por medio de capacitaciones y acompañamiento.
26. CRECIMIENTO Y DESARROLLO ESTRATÉGICO.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de la empresa, como una organización certificada en calidad, con estándares óptimos, enfocados en la mejora continua y en el servicio eficaz, basado en los usuarios arrendatarios y clientes indirectos. • Diseño, e implementación de un sistema de indicadores de gestión, que permitan medir, controlar y administrar el desempeño organizacional de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. • La central de abastos tiene la oportunidad de crear alianzas con otras centrales de abastos del país y generar estrategias competitivas y de crecimiento, a través de la integración y abastecimientos en todo el país.
VARIABLE	AMENAZAS
27. DEFICIENTE RED VIAL	<ul style="list-style-type: none"> • La red vial que conecta a la Centra de Abastos de Bucaramanga con la región Nororiental de Colombia, presenta fallas en tiempo de lluvias al presentarse derrumbes y cierre de vías, lo cual incrementa los costos de transporte y los productos corren el riesgo de perderse.
28. CAMBIOS CLIMÁTICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Los cambios climáticos, que se presentan, afectan directamente la cosecha, distribución y consumo de los productos, impactando el funcionamiento de CentroAbastos S.A.
29. TENDENCIAS POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Las tendencias políticas, impactan directamente en el desempeño de la Central de Abastos, ya que al ser una empresa mixta (Publica-Privada), se ve afectada por los diferentes cambios de gobernantes.

30. TENDENCIAS ECONÓMICAS.	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en las condiciones de comercialización, a consecuencia de la inestabilidad y variabilidad económica.
31. COMPETENCIA DE ALMACENES DE CADENA Y OTRAS CENTRALES DEL PAÍS	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia que generan principalmente las grandes superficies de la región y otras centrales de abastos del país, como lo son la central de abastos de Bogotá (Corabastos) y Medellín (La Mayorista).
32.IMPACTO AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial contaminación generada por las empresas ubicadas en el sector, la influencia del Río de Oro en el entorno de la Central y por los gases contaminantes de los automotores y los residuos sólidos y líquidos producidos por la actividad comercial.

Tabla 14. Matriz DOFA, Análisis Externo.

Fuente: Autor del Proyecto de Grado.

4.6. FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

La matriz DOFA, permite visualizar de forma concreta la situación actual de la empresa, a través de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas, así mismo se logran identificar diferentes variables en los cuatro aspectos que contempla la matriz; las cuales contribuyen al proceso de determinación de los factores críticos de éxito de la Central de Abasto de Bucaramanga S.A., permitiendo tener una visión clara de aquellos elementos en los que debe enfocarse la empresa y continuar su crecimiento y desarrollo.

Para la determinación de los factores claves de éxito se realizó un análisis estructural, el cual consiste en interrelacionar las variables identificadas en un cuadro de doble entrada llamado Matriz de Análisis Estructural, dicha matriz emplea dos términos en los cuales se clasifican las variables:

- ✓ MOTRICIDAD: Se refiere a la influencia que tiene una variable sobre las demás.

- ✓ **DEPENDENCIA:** Hace referencia a la influencia que ejercen las variables sobre una en especial, haciéndola dependiente de estas.

El análisis de cada variable a través del cuadro de doble entrada, permite establecer cuál de ellas determinan el comportamiento de las demás; aquellas variables que inciden significativamente en las otras se denominan los factores claves de éxito.

A continuación, se muestra cada variable asociada a los factores analizados por la matriz DOFA.

VARIABLES IDENTIFICADAS	
ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Reconocimiento nacional y regional.	23. Reconocimiento internacional.
2. Gestión de procesos.	24. Fortalecimiento del sistema de comunicaciones
3. Infraestructura física	25. Producción agrícola y agroindustrial.
4. Recurso Humano	26. Crecimiento y desarrollo estratégico.
5. Direccionamiento estratégico	
6. Tecnología y sistemas de información de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.	
7. Integración de la cadena agroalimentaria.	
8. Vinculación de usuarios arrendatarios	
9. Planeación financiera	
10. Cuidado y preservación del medio ambiente.	
11. Localización estratégica de la Central de Abastos.	
12. Responsabilidad Social.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
13. Inconformidad de los Usuarios en el servicio de seguridad.	27. Deficiente red vial

14. Alta rotación de staff (Personal)	28. Cambios climáticos
15. Ausencia de planes de incentivo a los trabajadores.	29. Tendencias políticas
16. No cuenta con Alianzas Estratégicas con otras centrales de abasto del país.	30. Tendencias económicas.
17. Inconformidad en las condiciones de higiene y limpieza de la Central.	31. Competencia de almacenes de cadena y otras centrales del país
18. Baja atención en el mantenimiento preventivo de los recursos físicos.	32. Impacto Ambiental.
19. No divulga el panorama de riesgos y el plan de emergencia establecidos para la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.	
20. Fallas en las capacitaciones ofrecidas a los usuarios arrendatarios.	
21. Debilidades en Sistema de Indicadores de Gestión	
22. Imagen institucional negativa derivada de algunas inconformidades	

Tabla 15. Variables Identificadas.
Fuente: Autor del Proyecto de Grado.

Para el desarrollo del análisis se diseñó la matriz estructural que consta de (32) filas y (32) columnas, en las cuales se identifican las variables establecidas en la matriz DOFA. Para determinar el grado de influencia que tiene las variables sobre las demás, se empleó la siguiente metodología:

Aquellas variables en las cuales existe relación se establecieron tres valoraciones:

- Fuerte: F
- Moderada: M
- Débil: D

Para aquellas variables en las cuales no se presenta ningún tipo de relación:

- Ninguna: N

Cada valoración que se establece tiene asignado un puntaje, el cual será útil al momento de establecer la motricidad y dependencia de cada variable. Los puntajes se muestran a continuación:

- Fuerte: 3
- Moderada:2
- Débil:1
- Ninguna: 0

El análisis estructural se realizó en conjunto con las directivas de la empresa, donde se determinó el nivel de incidencia de cada variable, para luego asignar la puntuación establecida (Ver Anexos E y F). En el Análisis Estructural, se clasifican las variables según la motricidad y dependencia identificada, así como la ponderación de cada una. (Ver Anexo G).

Una vez se desarrolló el proceso de asignación de puntajes y se obtienen los resultados para cada variable, determinando su nivel de motricidad y dependencia; se procede a diseñar un plano cartesiano (Eje de las ordenadas corresponde a la motricidad y el eje de las abscisas mide la dependencia), donde se ubicaran los 32 factores en una de las cuatro zonas que lo conforman: zona de poder, zona de conflicto, zona de autonomía y zona de salida. Las variables con baja motricidad y baja dependencia se ubican en la Zona de Autonomía, aquellos que presenten alta motricidad y baja dependencia se ubican en la Zona de Poder, para los factores con alta motricidad y alta dependencia se localizan en la Zona de Conflicto y por último las variables cuya motricidad sea baja y dependencia alta estarán en la Zona de Salida. (Ver Ilustración 18).

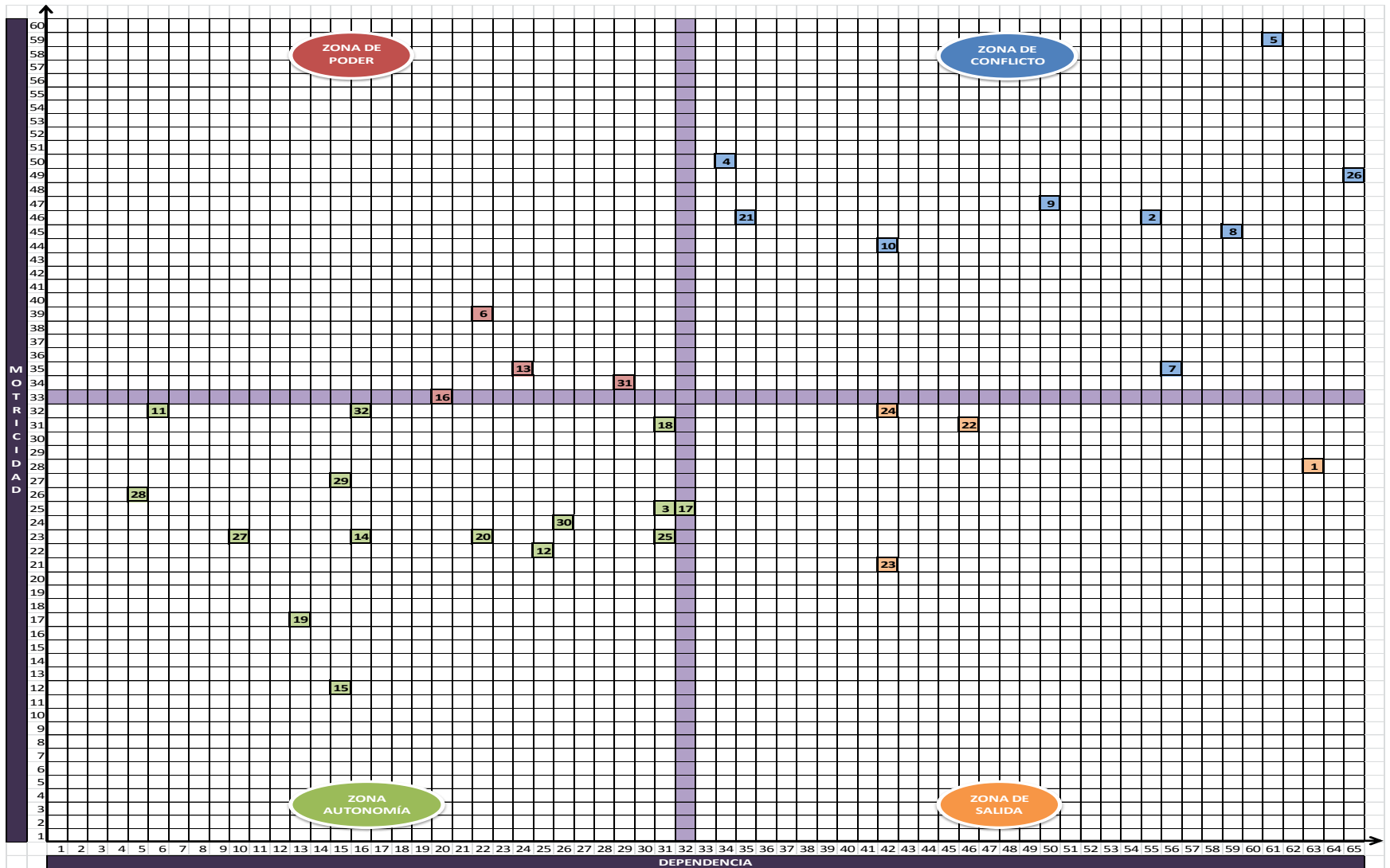


Ilustración 18. Relación Motricidad - Dependencia
 Fuente: Autor Proyecto de Grado.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		
VARIABLE	ZONA	DOFA
6. Tecnología y sistemas de información de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.	PODER	F
13. Inconformidad de los Usuarios en el servicio de seguridad.		D
16. No cuenta con Alianzas Estratégicas con otras centrales de abasto del país.		D
31. Competencia de almacenes de cadena y otras centrales del país.		A
2. Gestión de procesos.	CONFLICTO	F
4. Recurso Humano.		F
5. Direccionamiento estratégico.		F
7. Integración de la cadena agroalimentaria.		F
8. Vinculación de usuarios arrendatarios		F
9. Planeación financiera		F
10. Cuidado y preservación del medio ambiente		F
21. Debilidades en Sistema de Indicadores de Gestión		D
26. Crecimiento y desarrollo estratégico.		O
3. Infraestructura física.		F
11. Localización estratégica de la Central de Abastos.	F	
12. Responsabilidad Social.	F	
14. Alta rotación de staff (Personal)	D	
15. Ausencia de planes de incentivo a los trabajadores.	D	
17. Inconformidad en las condiciones de higiene y limpieza de la Central.	D	
18. Baja atención en el mantenimiento preventivo de los recursos físicos.	D	
19. No divulga el panorama de riesgos y el plan de emergencia establecidos para la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.	AUTONOMIA	D
20. Fallas en las capacitaciones ofrecidas a los usuarios arrendatarios.	D	
25. Producción agrícola y agroindustrial.	O	
27. Deficiente red vial	A	
28. Cambios climáticos	A	
29. Tendencias políticas	A	
30. Tendencias económicas.	A	
32. Impacto Ambiental.	A	
1. Reconocimiento nacional y regional.	SALIDA	F
22. Imagen institucional negativa derivada de algunas inconformidades.		D
23. Reconocimiento internacional.		O
24. Fortalecimiento del sistema de comunicaciones.		O

Tabla 16. Factores Críticos de Éxito.
Fuente: Autor del Proyecto de Grado.

En la Tabla 16 Factores Críticos de Éxito, se plantea cada variable especificando la zona en la cual se localiza y el factor con el que se relaciona en la Matriz DOFA. La tabla permite concluir que los factores críticos de éxito de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. corresponden a los que se encuentran en las Zonas de Poder y de Conflicto.

Los Factores Críticos de Éxito identificados, favorecen el proceso de certificación de calidad y el diseño del plan de desarrollo que está ejecutando la Central de Abastos; ya que a partir de éstos se diseñan planes de acción y se estructuran estrategias en pro del crecimiento y enfocados en los objetivos, la misión y la visión de la empresa.

5. ENFOQUE ESTRATÉGICO DE CENTROABASTOS, CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.

5.1. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE CENTROABASTOS S.A.

5.1.1. MISIÓN DE CENTROABASTOS S.A.

La Central de Abastos de Bucaramanga S.A. "CENTROABASTOS S.A", es el más importante operador logístico del Nororiente Colombiano, encargado de brindar a sus clientes las mejores condiciones para acceder a la comercialización de los productos agroalimentarios y agroindustriales en forma mayorista y detallista con el fin de ser dirigidos hacia los diferentes mercados del país; ofreciendo una adecuada infraestructura física y tecnológica, con los mejores niveles de calidad, sostenibilidad ambiental y responsabilidad social, comprometiendo al recurso humano a trabajar en pro de la mejora continua de la organización, para mantenerla como empresa líder en el sector.

5.1.2. VISIÓN DE CENTROABASTOS S.A.

Para el año 2017, la Central de Abastos de Bucaramanga S.A "CENTROABASTOS S.A.", será el más importante operador e integrador logístico para la comercialización de los productos de la cadena agroalimentaria y agroindustrial a nivel nacional en forma mayorista y detallista; bajo los más altos estándares de calidad, sostenibilidad ambiental, modernización tecnológica, responsabilidad social y mejora continua

5.1.3. POLÍTICA DE CALIDAD DE CENTROABASTOS S.A.

CENTROABASTOS S.A. orienta sus actividades y funciones a ofrecer espacios físicos cómodos, confortables, seguros e higiénicos que generen un escenario

propicio para la comercialización de productos agroalimentarios y agroindustriales, combustibles y lubricantes, así como para la prestación del servicio de estacionamiento de vehículos y báscula electrónica. Igualmente ofrece una atención calificada a sus clientes con un soporte humano, físico y tecnológico comprometido con el mejoramiento continuo de la organización el Sistema de Gestión de la Calidad

5.1.4. OBJETIVOS DE CALIDAD

- Lograr altos niveles de satisfacción en los clientes.
- Mantener personal competente para el desarrollo de las actividades de cada área.
- Ofrecer infraestructura física y tecnológica apta para el desarrollo de las actividades requeridas para ofrecer los servicios en la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.
- Garantizar un ambiente sostenible para CENTROABASTOS S.A.
- Mejorar continuamente mediante la aplicación de acciones preventivas y de mejora.

5.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Central de Abastos de Bucaramanga S.A adoptó una nueva estructura organizacional el 31 de Octubre de 2012, la reestructuración fue presentada por el Gerente General a la Junta Directiva, argumentando que tales cambios eran necesarios para continuar con el excelente funcionamiento que ha venido teniendo la empresa ya que esta se encuentra en potencial crecimiento y la planta de personal requería aumentar. La propuesta fue aprobada por la Junta Directiva acatando las recomendaciones del Gerente General y sus colaboradores.

5.1.5.1. ÁREA GERENCIAL

Esta área se encuentra a cargo del Gerente General, la cual maneja los aspectos de direccionamiento estratégico, dando cumplimiento a las políticas, planes y proyectos establecidos, que tienen como finalidad continuar con el crecimiento y desarrollo de la Central. La Gerencia General está conformada por la oficina de control interno y de talento humano y sistema de gestión de calidad.

5.1.5.2. ÁREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

Se encuentra a cargo del Gerente Financiero y Administrativo, esta área es la encargada de los manejos en cuanto a las finanzas (recaudo, pagos, etc.), la infraestructura tecnológica e informática y la Estación de Servicio de CENTROABASTOS S.A.

5.1.5.3. ÁREA JURÍDICA

Se encuentra a cargo del Director Jurídico, en esta área se tratan los asuntos legales internos y externos de la empresa.

5.1.5.4. ÁREA COMERCIAL, OPERATIVA Y DE PLANEACIÓN

Se encuentra a cargo del Gerente Comercial, Operativo y de Planeación, quien junto a todos sus colaboradores coordina diariamente la logística del mercado, en esta área se lleva a cabo el contacto directo con los usuarios-arrendatarios. Además tiene a su cargo el funcionamiento de la Báscula Camionera.

5.1.6. ORGANIGRAMA 2013

(Ver Anexo H)

5.2. CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO PARA LA CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.

Actualmente los mapas estratégicos son la innovación del management que más valor ha aportado a las organizaciones en los últimos años, ya que consiguen un reto que antes parecía imposible: hacer tangible algo que siempre se ha considerado intangible, la estrategia.¹⁶

El mapa estratégico se supone un paso más en la construcción e implementación de la estrategia organizacional, su función principal es comunicar dicha estrategia a todas las personas que influyen el proceso de ejecución.

Por medio de los mapas estratégicos, se engloban y priorizan los objetivos que están encaminados hacia la creación de valor y el crecimiento de la organización, mostrando la relación causa- efecto entre las diferentes perspectivas y los objetivos asignados a cada una. Por tanto para el diseño de un mapa estratégico se requiere de exista una relación causal entre los objetivos ubicados en las cuatro perspectivas, de manera que los objetivos plasmados en la perspectiva financiera se logren mediante los de la perspectiva de clientes, los cuales se debe alcanzar a través de la perspectiva de procesos internos y estos últimos mediante los de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.¹⁷

¹⁶ KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en activos tangibles. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2004. Pág 40.G

¹⁷ FRANCÉS, Antonio. Estrategias y Planes para la Empresa, con el Cuadro de Mando Integral. Primera Edición. México. Pearson Educación, 2006. Pág 238.

	GESTIÓN DE CRECIMIENTO	CONSOLIDACIÓN DEL VALOR	COMPETITIVIDAD	MOTIVACIÓN Y CULTURA
FINANCIERA		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> CRECIMIENTO SOSTENIBLE Y FINANCIERO </div>		
CLIENTES	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> AMBIENTE SANO </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> SATISFACCIÓN DEL CLIENTE </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> IMAGEN </div>
PROCESOS INTERNOS	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> INTEGRACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> OPTIMIZACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> DESARROLLO ORGANIZACIONAL </div>
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> CAPITAL TECNOLÓGICO </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> RECURSO HUMANO </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> CULTURA ORGANIZACIONAL </div>

Ilustración 19. Mapa Estratégico de CENTROABASTOS S.A.
Fuente: Autor del Proyecto de Grado

PERSPECTIVA FINANCIERA			
EJE ESTRATÉGICO	LINEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN
CRECIMIENTO SOSTENIBLE Y FINANCIERO	CONSOLIDACIÓN DEL VALOR	<p>Crecer sostenible y financieramente para continuar el desarrollo organizacional de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.</p>	<p>La perspectiva financiera busca crear y consolidar el valor de la empresa. A través de los indicadores de gestión establecidos para dicha perspectiva se pretende medir de forma tangible el desarrollo y desempeño de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., buscando un crecimiento integral para crear valor y maximizar las ganancias de los accionistas, usuarios arrendatarios y comerciante.</p>

Tabla 17. Descripción Mapa Estratégico. Perspectiva Financiera

Fuente: Autor del Proyecto de Grado

PERSPECTIVA CLIENTES			
EJE ESTRATÉGICO	LINEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN
SATISFACCIÓN DE CLIENTES	COMPETITIVIDAD	<p>Cubrir a cabalidad las necesidades, expectativas y requerimientos de los clientes de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.</p>	<p>La perspectiva de clientes define el crecimiento, pero fundamentalmente la competitividad de la empresa. La forma de lograr un mayor desarrollo es ofrecer a los clientes servicios de calidad, que logren responder de forma eficiente a las necesidades y requerimientos de los mismos; de ahí la importancia de medir y controlar el servicio que presta la empresa frente a las principales expectativas que presenten los usuarios.</p>

<p>AMBIENTE SANO</p>	<p>GESTIÓN DE CRECIMIENTO CONSOLIDACIÓN DEL VALOR</p>	<p>Ofrecer un entorno propicio para las actividades comerciales, promoviendo el cuidado y preservación del medio ambiente.</p>	<p>Para los clientes de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., contar con un entorno adecuado en el desarrollo de su actividad diaria es imprescindible, puesto que esto contribuye al buen estado de los productos y las instalaciones, lo cual se refleja en el crecimiento y la generación de valor para la organización. De igual manera para la empresa es importante apoyar y proveer por el cuidado del medio ambiente; por tanto es un compromiso para CentroAbastos S.A., ser una empresa amigable con el medio ambiente.</p>
<p>IMAGEN CORPORATIVA</p>	<p>MOTIVACIÓN Y CULTURA</p>	<p>Lograr una imagen reconocida a través de servicios logísticos de calidad, enfocados en el mejoramiento continuo de la organización.</p>	<p>Ofrecer satisfacción de los clientes, así como preservar por el medio ambiente son aspectos claves en la perspectiva de los clientes, pero contar con una imagen corporativa reconocida por la calidad de servicios que ofrece, se convierte en un reto para la empresa. Actualmente CentroAbastos S.A., está en proceso de certificación de calidad, lo cual contribuye de forma significativa al desempeño eficiente de los servicios, dando una imagen institucional reconocida y posicionada a los clientes de la empresa; así como fortalecer los vínculos laborales y el clima organizacional.</p>

Tabla 18. Descripción Mapa Estratégico. Perspectiva Clientes

Fuente: Autor Proyecto de Grado

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

EJE ESTRATÉGICO	LINEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN
MEJORAMIENTO DEL ENTORNO SOCIAL	COMPETITIVIDAD MOTIVACIÓN Y CULTURA	Propender por mejorar las condiciones socioeconómicas de la población que mantiene relación directa e indirecta con CENTROABASTOS S.A., a través de un desarrollo integral del ser humano, Gen asocio con la Fundación Semillas de Ilusión.	El mejoramiento del entorno social, pretende ser una forma de fortalecer la competitividad y apoyar la responsabilidad social que tiene la empresa con la comunidad de CentroAbastos S.A. (Personal Interno y Clientes), de tal manera que se promueva y logre una mejor calidad de vida para los niños y las familias.
GESTIÓN AMBIENTAL	GESTIÓN DE CRECIMIENTO CONSOLIDACIÓN DEL VALOR	Hacer de CENTROABASTOS S.A. una empresa ambientalmente sostenible, que contribuya al mejoramiento de su entorno, dentro del marco de la legislación ambiental vigente.	Para la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., uno de los principales retos está en reducir el impacto ambiental que puede generar toda la actividad comercial que se desarrolla en la empresa; por ello, uno de los principales ejes estratégicos está fundamentado en minimizar el daño y promover el cuidado y preservación del medio ambiente y así apoyar el crecimiento y la consolidación de valor de CentroAbastos S.A.
MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA	COMPETITIVIDAD	Adoptar sistemas y herramientas tecnológicas de acuerdo a las necesidades de la empresa que permitan optimizar los procesos desarrollados en la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.	Por medio del funcionamiento y la modernización tecnológica la empresa pretende lograr un desempeño óptimo que favorezca su desarrollo, de tal manera que la posicione como una de las mejores empresas a nivel nacional.

<p>GESTIÓN DE MERCADEO</p>	<p>COSOLIDACIÓN DEL VALOR COMPETITIVIDAD</p>	<p>Fortalecer la promoción y publicidad de los servicios como operador logístico que ofrece la Central de Abastos de Bucaramanga S.A y consolidar la imagen institucional de la empresa en el ámbito nacional.</p>	<p>Consolidar la imagen en el mercado nacional es una ventaja que cualquier empresa debe poseer, de ahí la importancia que la Central ofrezca servicios de calidad, a través de diferentes actividades, y simultáneamente realice una gestión de mercadeo adecuada que la posicionen como uno de los mejores operadores logísticos del país, dándole la oportunidades de atraer nuevos clientes y fidelizar los actuales.</p>
<p>OPTIMIZACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA</p>	<p>CONSOLIDACIÓN DEL VALOR</p>	<p>Fortalecer la infraestructura física de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A, en beneficio del desarrollo empresarial de sus clientes</p>	<p>Dentro de las principales actividades de la Central de Abastos se encuentra ofrecer una infraestructura adecuada que faciliten el desarrollo comercial de sus clientes y permita la creación del valor agregado; por tanto este eje permite dar cumplimiento y respuesta a las necesidades y requerimientos de los usuarios, de tal manera que se refleje en el eficiente desempeño de sus actividades y logre la fidelización de los clientes.</p>
<p>INTEGRACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA</p>	<p>GESTIÓN DE CRECIMIENTO</p>	<p>Contribuir con la integración de la cadena agroalimentaria, a través de servicios logísticos que velen por las condiciones de calidad e inocuidad requeridas para los productos agroindustriales y agroalimentarios.</p>	<p>A través de servicios logísticos la empresa busca dar respuesta y satisfacer las necesidades de sus diferentes clientes, con el fin de lograr y promover un crecimiento sostenible a través de una óptima integración del sector productivo y comercial que opera y desarrolla sus actividades en la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.</p>

<p>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p>	<p>MOTIVACIÓN Y CULTURA</p>	<p>Promover un modelo administrativo sostenible, competitivo y moderno; conformado por un recurso humano capacitado y con sentido de pertenencia, que trabaje en pro del desarrollo y fortalecimiento organizacional.</p>	<p>El Desarrollo Organizacional es fundamental, puesto que por medio de él se logra la planificación, organización y gestión de las diferentes áreas de la empresa junto con su equipo de trabajo humano y tecnológico, necesario para desempeñar las diversas tareas y lograr un modelo de negocio sostenible, en el cual se dé cumplimiento a cada una de las metas y proyectos trazados.</p>
---	------------------------------------	---	---

Tabla 19. Descripción Mapa Estratégico. Perspectiva Procesos Internos
Fuente: Autor del Proyecto de Grado

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
EJE ESTRATÉGICO	LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN
RECURSO HUMANO	COMPETITIVIDAD	Promover la capacitación y formación del personal de CentroAbastos S.A., fortaleciendo el sentido de pertenencia y la efectividad de las actividades desarrolladas, con el fin de prestar servicios de calidad.	La base de una organización se encuentra en el recurso humano, en lo capacitado y dispuesto que se encuentre para desempeñar sus actividades diarias; por eso la importancia de invertir en el capital humano, buscando formar a los empleados y desarrollando en ellos habilidades que permitan ejecutar sus labores de manera eficiente y comprometida con el crecimiento y desarrollo organizacional.
CAPITAL TECNOLÓGICO	COMPETITIVIDAD	Disponer de sistemas de información e infraestructura tecnológica conforme a las necesidades de la empresa, que permitan dar un funcionamiento eficiente a todas las actividades desempeñadas.	Para la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., poseer una infraestructura tecnológica, es una necesidad primordial que determina el desempeño y la competencia que ejercer la empresa en el mercado, ya que de esta manera se logra integrar cada una de las áreas tanto operativa como administrativa. Controlar el funcionamiento de los sistemas de información de CentroAbastos S.A. es la manera más práctica de garantizar que se cuenta con la tecnológica propicia y necesaria para cubrir a cabalidad los requerimientos de la empresa.
CULTURA ORGANIZACIONAL	CULTURA Y MOTIVIZACIÓN	Crear una cultura de servicio eficiente a través de los recursos disponibles de CentroAbastos S.A., con el fin de crear un ambiente organizacional óptimo.	Para proporcionar servicios eficientes que ofrezcan satisfacción a los clientes, es necesario brindar y promover una cultura organizacional al interior de la empresa, ya que de esta manera se logra crear un ambiente cálido de trabajo, permitiendo desarrollar de forma adecuada las diferentes actividades de los empleados, las cuales reflejan la calidad de servicios brindados a los clientes.

Tabla 20. Descripción Mapa Estratégico. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: Autor del Proyecto de Grado

6. SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.

Las organizaciones han adoptado el Cuadro de Mando Integral, para un propósito estratégico específico, traducir la misión, visión y objetivos estratégicos en actividades e indicadores que proporcionen a las directivas una mirada global del desempeño de la empresa. Si se logra traducir la visión en un sistema de indicadores, se pueden comunicar los objetivos y las metas de tal manera que se alineen los recursos y esfuerzos en el alcance de la estrategia organizacional. De tal manera que la empresa puede considerar un Cuadro de Mando Integral en pleno funcionamiento si logra traducir y comunicar la visión y las estrategias de manera precisa y oportuna a través de un Sistema de Indicadores de Gestión.¹⁸

El Balanced Scorecard se convierte en una herramienta de gestión para las compañías que logran adoptarlo a sus necesidades y requerimientos específicos, logrando recopilar información necesaria para la gestión y toma de decisiones.¹⁹

Para la construcción del tablero de comandos de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., se diseñaron indicadores, clasificados en indicadores de cantidad, calidad y desempeño; los cuales se asignaron a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral; dentro de cada perspectiva se definieron objetivos estratégicos, que serán medidos por los diferentes parámetros. De igual manera se desarrollaron planes de acción necesarios para lograr el cumplimiento requerido y plasmado en las metas que se asignaron a cada indicador.

¹⁸ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia. Pág. 32.

¹⁹ SALGUEIRO, Amado. Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Primera Edición. España: Ediciones Díaz de Santos, 2001. Pág. 30.

6.1. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión permiten a las empresas hacer seguimientos a los procesos e introducir los correctivos necesarios y de manera oportuna al desarrollo de la gestión empresarial. Por tanto para obtener un buen desempeño es necesario motivar a los empleados para que desarrollen las diferentes actividades de manera que cumplan con los indicadores y pongan en práctica y de forma exitosa la estrategia definida.

Los indicadores de gestión pretenden medir, controlar y administrar las estrategias planteadas buscando una mejor eficiencia que otorgue a la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. un desempeño óptimo por medio de servicios calificados, de tal manera que se favorezca su imagen institucional y se promueva el crecimiento y sostenibilidad de la empresa, proporcionando información oportuna para la toma de decisiones que le permitan enfrentar los cambios del entorno.

En las Tablas 17, 18, 19 y 20 se presentan las diferentes perspectivas con cada uno de los indicadores asociados a cada subfunción definida. Los indicadores de gestión (Indicadores de cantidad, calidad y desempeño), fueron revisados y en algunos casos modificados por el comité primario y el comité de calidad, para posteriormente ser aprobados por la alta gerencia.

Para los indicadores de desempeño se plantea en el Anexo I, la metodología para determinar el indicador de desempeño referente a las horas hombres por actividades de mantenimiento. Para aquellos que relacionan costos, es la empresa la que determina el valor que está dispuesto a pagar por ciertas actividades; en el caso, en que el costo es generado por fallas en la empresa, su valor lo definen las entidades o usuarios, quienes establecen un valor que cubra la falencia que se presentó. Para los demás indicadores de desempeño su diseño es más sencillo, puesto que la fórmula es clara y menos confusa.

PERSPECTIVA FINANCIERA				
EJE ESTRATÉGICO	SUBFUNCIÓN	INDICADORES DE CANTIDAD	INDICADORES DE CALIDAD	INDICADORES DE DESEMPEÑO
CRECIMIENTO SOSTENIBLE Y FINANCIERO	DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN FINANCIERA	Razón Corriente	Porcentaje de Satisfacción y Cumplimiento de los Indicadores de Gestión Financiera	No se establece indicador de desempeño para esta subfunción, ya que en este caso no se mide el desarrollo de ninguna actividad.
		Prueba Ácida		
		Capital de Trabajo		
		Solidez		
		Endeudamiento Total		
		Endeudamiento sin Valorizaciones		
		Margen Neto sobre Ventas		
		Margen Bruto de Utilidad		
		Rotación de Cartera		
	EFICIENCIA Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES Y/O PROYECTOS	Cumplimiento del Presupuesto	Porcentaje de Eficiencia de las Gerencias (General, Financiera y Comercial)	Porcentaje de Ejecución de Gastos
		Cumplimiento de Metas		Nivel de Recaudo de Ingresos
		Cumplimiento de Calendario Contable		Crecimiento de Ingresos Operacionales Netos

Tabla 21. Perspectiva Financiera
Fuente: Autor del Proyecto de Grado

PERSPECTIVA CLIENTES				
EJE ESTRATÉGICO	SUBFUNCIÓN	INDICADORES DE CANTIDAD	INDICADORES DE CALIDAD	INDICADORES DE DESEMPEÑO
SATISFACCIÓN DE CLIENTES	DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN INMOBILIARIA COMERCIAL Y DE NEGOCIOS	Cumplimiento de Mantenimiento Correctivo	Porcentaje de Satisfacción a Usuarios Arrendatarios	Horas Hombre por Actividades de Mantenimiento
		Cumplimiento de Mantenimiento Preventivo		
		Sensibilización de Plan de Emergencia		Tiempo por Programa de Sensibilización
		Cumplimiento de Programa de Capacitaciones ofrecidas a Clientes		Costo por Capacitación
		Seguridad y Vigilancia		Costo generado para la Empresa por Falla en los Servicios
		Servicio No Conforme en Gestión Inmobiliaria, Comercial y de Negocios		
	EFICIENCIA DE LA GESTIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Servicio No Conforme en Gestión de Servicios Complementarios	Porcentaje de Satisfacción de Clientes de la EDS y Báscula	Costo generado para la Empresa por Falla en los Servicios
		Rotación de Inventario		
AMBIENTE SANO	SEGURIDAD Y COMPROMISO AMBIENTAL	Programas de Cultura Ciudadana	Porcentaje de Cultura Ciudadana	Costo por Programa Realizado
		Cumplimiento del Parámetro DQO	Porcentaje de eficiencia de los parámetros de la CDMB	Costo pagado por Incumplimiento a la CDMB
		Cumplimiento del Parámetro DBO5		
		Cumplimiento del Parámetro Sólidos Totales		
		Cumplimiento del Parámetro Sólidos Suspendidos Totales		
		Cumplimiento del Parámetro Grasas y Aceites		

IMAGEN CORPORATIVA	DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Cumplimiento de Auditorías de Calidad	Reclamos y Peticiones de los Clientes	Costo por Auditorías
		N° de No Conformidades Detectadas en la Auditoría		Tiempo por Auditoría
		Cierre de Acciones Correctivas		
		Cierre de Acciones Preventivas		

Tabla 22. Perspectiva Clientes
Fuente: Autor del Proyecto de Grado

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS				
EJE ESTRATÉGICO	SUBFUNCIÓN	INDICADORES DE CANTIDAD	INDICADORES DE CALIDAD	INDICADORES DE DESEMPEÑO
MEJORAMIENTO DEL ENTORNO SOCIAL	DESARROLLO INTEGRAL DE LA COMUNIDAD	Número de Actividades de la Ficha N° 1 de Mejoramiento del Entorno Social	Porcentaje de Satisfacción en el Mejoramiento del Entorno Social	Cumplimiento del Presupuesto del Mejoramiento de Entorno Social.
		Número de Actividades de la Ficha N° 2 de Mejoramiento del Entorno Social		
		Número de Actividades de la Ficha N° 3 de Mejoramiento del Entorno Social		
GESTIÓN AMBIENTAL	RESPONSABILIDAD Y PROTECCIÓN AMBIENTAL	Número de Actividades de la Ficha N° 1 de Gestión Ambiental	Porcentaje de Satisfacción en la Gestión Ambiental	Cumplimiento del Presupuesto de Gestión Ambiental
		Número de Actividades de la Ficha N° 2 de Gestión Ambiental		
		Número de Actividades de la Ficha N° 3 de Gestión Ambiental		
		Número de Actividades de la Ficha N° 4 de Gestión Ambiental		
		Número de Actividades de la Ficha N° 5 de Gestión Ambiental		
MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA	DESARROLLO TECNOLÓGICO	Número de Actividades de la Ficha N° 1 de Modernización Tecnológica	Porcentaje de Satisfacción en la Modernización Tecnológica	Cumplimiento del Presupuesto de Modernización Tecnológica
		Número de Actividades de la Ficha N° 2 de Modernización Tecnológica		

GESTIÓN DE MERCADEO	IMPACTO GENERADO POR PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	Número de Actividades de la Ficha N° 1 de Gestión de Mercadeo	Porcentaje de Satisfacción en la Gestión de Mercadeo	Cumplimiento de Presupuesto de Gestión de Mercadeo
		Número de Actividades de la Ficha N° 2 de Gestión de Mercadeo		
		Número de Actividades de la Ficha N° 3 de Gestión de Mercadeo		
OPTIMIZACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA	ADECUACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA	Número de Actividades de la Ficha N° 1 de Optimización de Infraestructura	Porcentaje de Satisfacción en la Optimización de la Infraestructura	Cumplimiento de Presupuesto de Optimización de la Infraestructura
		Número de Actividades de la Ficha N° 2 de Optimización de Infraestructura		
		Número de Actividades de la Ficha N° 3 de Optimización de Infraestructura		
INTEGRACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA	SERVICIOS LOGÍSTICOS	Número de Actividades de la Ficha N° 1 de Integración de la Cadena Agroalimentaria	Porcentaje de Satisfacción en la Integración de la Cadena Agroalimentaria	Cumplimiento de Presupuesto de Integración de la Cadena Agroalimentaria
		Número de Actividades de la Ficha N° 2 de Integración de la Cadena Agroalimentaria		
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	GESTIÓN EMPRESARIAL	Número de Actividades de la Ficha N° 1 de Desarrollo Organizacional	Porcentaje de Satisfacción en el Desarrollo Organizacional	Cumplimiento de Presupuesto de Desarrollo Organizacional
		Número de Actividades de la Ficha N° 2 de Desarrollo Organizacional		
		Número de Actividades de la Ficha N° 3 de Desarrollo Organizacional		

Tabla 23. Perspectiva de Procesos Internos
Fuente: Autor del Proyecto de Grado

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
EJE ESTRATÉGICO	SUBFUNCIÓN	INDICADORES DE CANTIDAD	INDICADORES DE CALIDAD	INDICADORES DE DESEMPEÑO
RECURSO HUMANO	GESTIÓN Y FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO	Cumplimiento del Plan de Capacitaciones	Porcentaje de Eficiencia de Capacitaciones	Índice de Inversión en Recurso Humano
		Índice de Participación del Recurso Humano	Porcentaje de contribución Implementada	
CAPITAL TECNOLÓGICO	DESEMPEÑO DEL RECURSO TECNOLÓGICO	Número de Fallas de los Sistemas de Información	Porcentaje de Satisfacción de la empresa frente a las necesidades Tecnológicas	Índice de Inversión en Capital Tecnológico
CULTURA ORGANIZACIONAL	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	Cumplimiento de Programas de Sensibilización e Integración	Porcentaje de Satisfacción Laboral	Costo por Programa de Sensibilización
				Tiempo por Programa de Sensibilización

Tabla 24. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: Autor del Proyecto de Grado

6.2. METAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Las metas constituyen el elemento central del sistema de medición, puesto que imprime dirección al comportamiento de la organización. La diferencia entre el valor real alcanzado y el valor meta constituye la brecha.²⁰

La fijación de metas se convierte en un proceso de alta importancia para la implementación del Balanced Scorecard, ya que a través de ellas se asumen los diferentes compromisos que determinan el desempeño de la organización. De igual manera las metas enfocan a la organización hacia la mejora continua, estableciendo y comunicando el rendimiento esperado para la empresa.

Las metas sirven como parámetros que se determinan previamente para ser alcanzados en un lapso de tiempo definido y hacia las cuales se dirigen planes de acción y actividades que tienen el propósito de alcanzar el objetivo contribuir al desempeño de la organización.

Para la implementación del Balanced Scorecard en la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. se asignaron las metas a cada uno de los indicadores de resultado e inductores; dichas metas se plasman en la hoja de vida de cada indicador de gestión.

La asignación de las respectivas metas se llevó a cabo en diferentes reuniones con las directivas de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.; al tiempo que se formulaban los indicadores se fijan dichas metas así como la frecuencia, el responsable de medición y el procesos responsable .

En la Tabla 21 se relacionan los diferentes indicadores de las cuatro perspectivas, junto con sus metas y la forma de calcularlo.

²⁰ FRANCÉS, Antonio. Estrategias y Planes para la Empresa, con el Cuadro de Mando Integral. Primera Edición. México: Pearson Educación, 2006. Pág 56.

PERSPECTIVA	SUBFUNCIÓN	INDICADOR DE CANTIDAD			INDICADOR DE CALIDAD			INDICADORES DE DESEMPEÑO			
		NOMBRE	FORMULA	META	NOMBRE	FORMULA	META	NOMBRE	FORMULA	META	
FINANCIERA	DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN FINANCIERA	Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	≥ 2	Porcentaje de Satisfacción y Cumplimiento de los Indicadores de Gestión Financiera	(N° de Indicadores que Cumplen la Meta / Total de Indicadores) * 100%	100%	-	-	-	
		Prueba Ácida	(Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente	≥ 1.5							
		Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$500,000,000							
		Solidez	Activo Total / Pasivo Total	20%							
		Endeudamiento Total	Pasivo Total / Activo Total	$\leq 20\%$							
		Endeudamiento sin Valorizaciones	Pasivo Total / (Activo Total - Valorizaciones)	$\leq 30\%$							
		Margen Neto sobre Ventas	(Utilidad Neta / Ventas Netas) * 100%	5%							
		Margen Bruto de Utilidad	(Ingresos de la EDS / Costos de Ventas) * 100%	6%							
		Rotación de Cartera	360 / N° de Días Cartera	24 Veces							
	EFICIENCIA Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES Y/O PROYECTOS	Cumplimiento del Presupuesto	(Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Asignado) * 100%	$\geq 100\%$	Porcentaje de Eficiencia de las Gerencias (General, Financiera y Comercial)	(N° de Indicadores que Cumplen la Meta / Total de Indicadores) * 100%	100%	Porcentaje de Ejecución de Gastos	(Presupuesto Comprometido de Gastos / Presupuesto Aprobado de Gastos) * 100%	$\leq 100\%$	
Cumplimiento de Metas			(% de Cumplimiento del Plan Operativo Anual / % de Cumplimiento Programa del POA) * 100%	100%					Nivel de Recaudo de Ingresos	(Ingresos Recaudados / Presupuesto Aprobado de Ingresos) * 100%	100%
			Cumplimiento de Calendario Contable	(N° de Actividades Cumplidas / N° de Actividades Programadas) * 100%						100%	Crecimiento de Ingresos Operacionales Netos

DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN INMOBILIARIA COMERCIAL Y DE NEGOCIOS	Cumplimiento de Mantenimiento Correctivo	(Solicitudes Atendidas / Solicitudes Recibidas) * 100%	100%	Porcentaje de Satisfacción a Usuarios Arrendatarios	Sumatoria de Promedio de Calificaciones / N° de Encuestas	3.5	Horas Hombre por Actividades de Mantenimiento	Horas de Ejecución de la Actividad	Según la Actividad a Desarrollar
	Cumplimiento de Mantenimiento Preventivo	(N° de Actividades Ejecutadas / N° de Actividades Programadas) * 100%	100%				Tiempo por Programa de Sensibilización	Tiempo de Ejecución de la Actividad	Según la Actividad a Desarrollar
	Sensibilización de Plan de Emergencia	(N° de Programas de Sensibilización Realizados / N° de Programas de Sensibilización Planeados) * 100%	100%				Costo por Capacitación	Costo Pagado	Según el Tipo de Capacitación
	Cumplimiento de Programa de Capacitaciones ofrecidas a Clientes	(N° de Capacitaciones Realizadas / N° de Capacitaciones Programadas) * 100%	50%				Costo generado para la Empresa por Falla en los Servicios	Costo Generado	\$ -
	Seguridad y Vigilancia	(N° de Robos Reportados en el Periodo (n-1) - N° de Robos Reportados en el Periodo (n)) / N° de Robos Reportados en el Periodo (n-1)	Disminución en un 10%						
	Servicio No Conforme en Gestión Inmobiliaria, Comercial y de Negocios	N° de Pendientes No Resueltos a Fecha Limite	0						
EFICIENCIA DE LA GESTIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Servicio No Conforme en Gestión de Servicios Complementarios	N° de Pendientes No Resueltos a Fecha Limite	0	Porcentaje de Satisfacción de Clientes de la EDS y Báscula	Sumatoria de Calificaciones / N° de Encuestas	≥ 2	Costo generado para la Empresa por Falla en los Servicios	Costo Generado	\$ -
	Rotación de Inventario	(Inventario Total de Lubricantes * 365 Días) / Costo de Ventas de Lubricantes	≥ 5						
SEGURIDAD Y COMPROMISO AMBIENTAL	Programas de Cultura Ciudadana	(N° de Programas de Sensibilización Realizados / N° de Programas de Sensibilización Planeados) * 100%	100%	Porcentaje de Cultura Ciudadana	(N° de Usuarios Sancionados / Total de Locales y Modulos de Centroabastos S.A.)	< 10%	Costo por Programa Realizado	Costo Pagado	Según la Actividad a Desarrollar
	Cumplimiento del Parámetro DQO	% Obtenido en el Estudio de Caracterización de Aguas	≥ 80%	Porcentaje de eficiencia de los parámetros de la CDMB	(N° de Parámetros Cumplidos / Total de Parámetros) * 100%	100%	Costo pagado por Incumplimiento a la CDMB	Costo Pagado	< \$ 1.000.000
	Cumplimiento del Parámetro DBO5	% Obtenido en el Estudio de Caracterización de Aguas	≥ 80%						
	Cumplimiento del Parámetro Sólidos Suspendidos Totales	% Obtenido en el Estudio de Caracterización de Aguas	≥ 80%						
	Cumplimiento del Parámetro Grasas y Aceites	% Obtenido en el Estudio de	≥ 80%						
	Cumplimiento del Parámetro Ph	% Obtenido en el Estudio de Caracterización de Aguas	(5) - (9)						
DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Cumplimiento de Auditorías de Calidad	(N° de Auditorías Ejecutadas / N° de Auditorías Programadas) * 100%	≥ 80%	Reclamos y Peticiones de los Clientes	N° de Reclamos y Peticiones de los Clientes presentadas por escrito	≤ 10	Costo por Auditorías	Costo Pagado	Según Tipo de Auditoría
	N° de No Conformidades Detectadas en la Auditoría	N° de No Conformidades Detectadas en la Auditoría	≤ 5						
	Cierre de Acciones Correctivas	(N° de Acciones Correctivas Ejecutadas en el Tiempo Establecido / N° de Acciones Correctivas Detectadas) * 100%	≥ 90%				Tiempo por Auditoría	Tiempo de Ejecución de la Auditoría	≤ 1 Semana
	Cierre de Acciones Preventivas	(N° de Acciones Preventivas Ejecutadas en el Tiempo Establecido / N° de Acciones Preventivas Detectadas) * 100%	≥ 90%						

DESARROLLO INTEGRAL DE LA COMUNIDAD	Número de Actividades de la Ficha N° 1 de Mejoramiento del Entorno Social	(N° de Actividades Realizadas / N° de Actividades Programadas) *100%	100%	Porcentaje de Satisfacción en el Mejoramiento del Entorno Social	(N° de Fichas Cumplidas / Total de Fichas) * 100%	100%	Cumplimiento del Presupuesto del Mejoramiento de Entorno Social.	(Presupuesto ejecutado / Presupuesto Asignado) * 100%	≥ 100%
	Número de Actividades de la Ficha N° 2 de Mejoramiento del Entorno Social	(N° de Actividades Realizadas / N° de Actividades Programadas) *100%	100%						
	Número de Actividades de la Ficha N° 3 de Mejoramiento del Entorno Social	(N° de Actividades Realizadas / N° de Actividades Programadas) *100%	100%						
RESPONSABILIDAD Y PROTECCIÓN AMBIENTAL	Número de Actividades de la Ficha N° 1 de Gestión Ambiental	(N° de Actividades Realizadas / N° de Actividades Programadas) *100%	100%	Porcentaje de Satisfacción en la Gestión Ambiental	(N° de Fichas Cumplidas / Total de Fichas) * 100%	100%	Cumplimiento del Presupuesto de Gestión Ambiental	(Presupuesto ejecutado / Presupuesto Asignado) * 100%	≥ 100%
	Número de Actividades de la Ficha N° 2 de Gestión Ambiental	(N° de Actividades Realizadas / N° de Actividades Programadas) *100%	100%						
	Número de Actividades de la Ficha N° 3 de Gestión Ambiental	(N° de Actividades Realizadas / N° de Actividades Programadas) *100%	100%						
	Número de Actividades de la Ficha N° 4 de Gestión Ambiental	(N° de Actividades Realizadas / N° de Actividades Programadas) *100%	100%						
	Número de Actividades de la Ficha N° 5 de Gestión Ambiental	(N° de Actividades Realizadas / N° de Actividades Programadas) *100%	100%						
DESARROLLO TECNOLÓGICO	Número de Actividades de la Ficha N° 1 de Modernización Tecnológica	(N° de Actividades Realizadas / N° de Actividades Programadas) *100%	100%	Porcentaje de Satisfacción en la Modernización Tecnológica	(N° de Fichas Cumplidas / Total de Fichas) * 100%	100%	Cumplimiento del Presupuesto de Modernización Tecnológica	(Presupuesto ejecutado / Presupuesto Asignado) * 100%	≥ 100%
	Número de Actividades de la Ficha N° 2 de Modernización Tecnológica	(N° de Actividades Realizadas / N° de Actividades Programadas) *100%	100%						
IMPACTO GENERADO POR PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	Número de Actividades de la Ficha N° 1 de Gestión de Mercadeo	(N° de Actividades Realizadas / N° de Actividades Programadas) *100%	100%	Porcentaje de Satisfacción en la Gestión de Mercadeo	(N° de Fichas Cumplidas / Total de Fichas) * 100%	100%	Cumplimiento de Presupuesto de Gestión de Mercadeo	(Presupuesto ejecutado / Presupuesto Asignado) * 100%	≥ 100%
	Número de Actividades de la Ficha N° 2 de Gestión de Mercadeo	(N° de Actividades Realizadas / N° de Actividades Programadas) *100%	100%						
	Número de Actividades de la Ficha N° 3 de Gestión de Mercadeo	(N° de Actividades Realizadas / N° de Actividades Programadas) *100%	100%						
ADECUACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA	Número de Actividades de la Ficha N° 1 de Optimización de Infraestructura	(N° de Actividades Realizadas / N° de Actividades Programadas) *100%	100%	Porcentaje de Satisfacción en la Optimización de la Infraestructura	(N° de Fichas Cumplidas / Total de Fichas) * 100%	100%	Cumplimiento de Presupuesto de Optimización de la Infraestructura	(Presupuesto ejecutado / Presupuesto Asignado) * 100%	≥ 100%
	Número de Actividades de la Ficha N° 2 de Optimización de Infraestructura	(N° de Actividades Realizadas / N° de Actividades Programadas) *100%	100%						
	Número de Actividades de la Ficha N° 3 de Optimización de Infraestructura	(N° de Actividades Realizadas / N° de Actividades Programadas) *100%	100%						
SERVICIOS LOGÍSTICOS	Número de Actividades de la Ficha N° 1 de Integración de la Cadena Agroalimentaria	(N° de Actividades Realizadas / N° de Actividades Programadas) *100%	100%	Porcentaje de Satisfacción en la Integración de la Cadena Agroalimentaria	(N° de Fichas Cumplidas / Total de Fichas) * 100%	100%	Cumplimiento de Presupuesto de Integración de la Cadena Agroalimentaria	(Presupuesto ejecutado / Presupuesto Asignado) * 100%	≥ 100%
	Número de Actividades de la Ficha N° 2 de Integración de la Cadena Agroalimentaria	(N° de Actividades Realizadas / N° de Actividades Programadas) *100%	100%						
GESTIÓN EMPRESARIAL	Número de Actividades de la Ficha N° 1 de Desarrollo Organizacional	(N° de Actividades Realizadas / N° de Actividades Programadas) *100%	100%	Porcentaje de Satisfacción en el Desarrollo Organizacional	(N° de Fichas Cumplidas / Total de Fichas) * 100%	100%	Cumplimiento de Presupuesto de Desarrollo Organizacional	(Presupuesto ejecutado / Presupuesto Asignado) * 100%	≥ 100%
	Número de Actividades de la Ficha N° 2 de Desarrollo Organizacional	(N° de Actividades Realizadas / N° de Actividades Programadas) *100%	100%						
	Número de Actividades de la Ficha N° 3 de Desarrollo Organizacional	(N° de Actividades Realizadas / N° de Actividades Programadas) *100%	100%						

A P C R R E E N C I M Z I A E J N E T O Y	GESTIÓN Y FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO	Cumplimiento del Plan de Capacitaciones	(N° de Actividades Realizadas / N° de Actividades Programadas) *100%	90%	Porcentaje de Eficiencia de Capacitaciones	Sumatoria de Calificación obtenida en las Capacitaciones / Total de Capacitaciones	≥ 3.8	Índice de Inversión en Recurso Humano	(Inversión en Recurso Humano / Total de Ingresos Recaudados) *100%	≥ 0.4%
		Índice de Participación del Recurso Humano	(N° de sugerencias Propuestas / Total de Empleados) * 100%	50%	Porcentaje de contribución Implementada	(N° de sugerencias implementadas / Total de Sugerencias Propuestas) *100%	20%			
	DESEMPEÑO DEL RECURSO TECNOLÓGICO	Número de Fallas de los Sistemas de Información	(N° de Fallas resueltas internamente en los ET y SI / N° de Fallas presentadas en los ET y SI) *100%	100%	Porcentaje de Satisfacción de la empresa frente a las necesidades Tecnológicas	N° de Fallas Resueltas Internamente = N° de Fallas Presentadas	100%	Índice de Inversión en Capital Tecnológico	(Inversión en Capital Tecnológico / Total de ingresos Recaudados) *100%	≥ 1%
	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	Cumplimiento de Programas de Sensibilización e Integración	(N° de Programas de Sensibilización Realizados/N° de Programas de Sensibilización Planeados) *100%	100%	Porcentaje de Satisfacción Laboral	(Sumatoria de Resultados de la Encuesta / Total de Trabajadores Encuestados) *100%	≥ 80%	Costo por Programa de Sensibilización	Costo Pagado	Según la Actividad a Desarrollar
								Tiempo por Programa de Sensibilización	Tiempo de Ejecución de la Actividad	Según la Actividad a Desarrollar

Tabla 25. Metas de los Indicadores

Fuente: Autor del Proyecto de Grado

6.3. PLANES DE ACCIÓN

Para el desarrollo del sistema de indicadores de gestión es necesario definir los planes de acción pues estos se consideran herramientas fundamentales que facilitan el alcance de los objetivos estratégicos y permiten un mejor desempeño y resultado de los indicadores de gestión y a su vez incidir en el comportamiento de las variables estratégicas.²¹

A continuación, se relacionan los diferentes planes de acción definidos para el Sistema de Indicadores de Gestión de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., necesarios para el desarrollo y funcionamiento del sistema y los cuales pretenden ser una herramienta de apoyo para la ejecución y desempeño de las actividades y procesos realizados en la empresa.

- Establecimiento del Plan Operativo Anual para la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.
- Adecuar el Informe de Mercados para que contenga las solicitudes realizadas por los clientes en cuanto al mantenimiento correctivo de las instalaciones.
- Actualizar el Formato de Actividades Diarias de Mantenimiento.
- Establecer un formato de Mantenimiento Preventivo
- Plan de emergencia y panorama de riesgos para la comunidad de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., dicho plan debe incluir un cronograma de divulgación y simulacros.
- Establecer un formato para el registro y seguimiento de robos en CentroAbastos S.A.
- Establecer una Encuesta de Satisfacción a Usuarios Arrendatarios
- Programa de capacitaciones, programas, charlas, etc., para la comunidad de CentroAbastos S.A., relacionadas con su actividad comercial.
- Establecer una Encuesta de Satisfacción a Clientes de la Estación de Servicio y Báscula.

²¹ FRANCÉS, Antonio. Estrategias y Planes para la Empresa, con el Cuadro de Mando gIntegral. Primera Edición. México: Pearson Educación, 2006. Pág 56.

- Programa de capacitaciones, programas, charlas, etc., para la comunidad de CentroAbastos S.A., relacionadas con el Cuidado y Preservación del Medio Ambiente.
- Plan de Manejo Ambiental, en cual cuenta con programas de sensibilización y actividades de limpieza.
- Programa de Auditorías Internas de Calidad
- Establecimiento de un formato de Sugerencias de los Clientes.
- Establecer formato de Servicio No Conforme de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008
- Plan de Desarrollo 2013 - 2017
- Plan de capacitaciones y formación para el recurso humano de CentroAbastos S.A.
- Establecimiento del Formato de sugerencias y aportes del Recurso Humano, con el objetivo de tener registro de las ideas del personal
- Programa de sensibilización sobre las políticas de la empresa al Recurso Humano de CentroAbastos S.A.
- Establecer una Encuesta de Satisfacción al Recurso Humano de CentroAbastos S.A.
- Establecer de un Formato de Control y Seguimiento a los equipos informáticos y sistemas de información de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.
- Programa de sensibilización sobre las políticas de la empresa al Recurso Humano de CentroAbastos S.A.

En los Anexos J, K, L, M, N, O, P, Q, R y S, se presentan los diferentes formatos y las encuestas que se planearon establecer; en lo referente a los demás planes de acción, son las directivas o profesionales responsables de cada proceso las encargadas de diseñarlos. Así mismo en la Tabla 22 (Planes de Acción), se relacionan los diferentes planes de acción, asociados a cada perspectiva y al proceso de gestión responsable. Dichos planes de acción fueron definidos con el apoyo de las directivas de la empresa.

PERSPECTIVA	PLANES DE ACCIÓN	PROCESO RESPONSABLE
F I N A N C I E R A	Establecimiento del Plan Operativo Anual para la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.	Gestión Financiera
C L I E N T E S	Adecuar el Informe de Mercados para que contenga las solicitudes realizadas por los clientes en cuanto al mantenimiento correctivo de las instalaciones.	Gestión de Bienes y Servicios
	Actualizar el Formato de Actividades Diarias de Mantenimiento.	
	Establecer un Formato de Mantenimiento Preventivo	
	Plan de emergencia y panorama de riesgos para la comunidad de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., dicho plan debe incluir un cronograma de divulgación y simulacros.	Gestión Inmobiliaria, Comercial y de Negocios
	Establecer un formato para el registro y seguimiento de robos en CentroAbastos S.A.	
	Establecer una Encuesta de Satisfacción a los Usuarios Arrendatarios	
	Programa de capacitaciones, programas, charlas, etc., para la comunidad (Usuarios Arrendatarios) de CentroAbastos S.A., relacionadas con su actividad comercial	
	Establecer un Encuesta de Satisfacción a los Clientes de la Estación de Servicio y Báscula.	
	Programa de capacitaciones, programas, charlas, etc., para la comunidad de CentroAbastos S.A.; relacionadas con el Cuidado y Preservación del Medio Ambiente	Gestión Ambiental
	Plan de Manejo Ambiental, en cual cuenta con programas de sensibilización y actividades de limpieza	
	Programa de Auditorías Internas de Calidad	
	Establecer Formato de Sugerencias de los Clientes	Gestión del Sistema de Calidad
Establecer formato de Servicio No Conforme de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008		

P I R N O T C E R S N O O S S	Plan de Desarrollo 2013 - 2017. Eje Estratégico: Mejoramiento del Entorno Social	Gestión Gerencial
	Plan de Desarrollo 2013 - 2017. Eje Estratégico: Gestión Ambiental	Gestión Ambiental
	Plan de Desarrollo 2013 - 2017. Eje Estratégico: Modernización Tecnológica	Gestión Tecnológica
	Plan de Desarrollo 2013 - 2017. Eje Estratégico: Gestión de Mercadeo	Gestión de Servicios Complementarios
	Plan de Desarrollo 2013 - 2017. Eje Estratégico: Optimización de Infraestructura	Gestión Inmobiliaria, Comercial y de Negocios
	Plan de Desarrollo 2013 - 2017. Eje Estratégico: Integación de la Cadena Agroalimentaria	Gestión Inmobiliaria, Comercial y de Negocios
	Plan de Desarrollo 2013 - 2017. Eje Estratégico: Desarrollo Organizacional	Gestión Gerencial
A P R E N D I Z A J E C R E C I M I E N T O	Plan de capacitaciones y formación para el recurso humano de CentroAbastos S.A.	Gestión Humana
	Establecer del Formato de sugerencias y aportes del Recurso Humano, con el objetivo de tener registro de las ideas del personal.	
	Programa de sensibilización sobre las políticas de la empresa al Recurso Humano de CentroAbastos S.A.	
	Establecer de una Encuesta de Satisfacción al Recurso Humano.	
	Establecer de un Formato de Control y Seguimiento a los equipos informáticos y sistemas de información de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.	Gestión Tecnológica
	Programa de sensibilización sobre las políticas de la empresa al Recurso Humano de CentroAbastos S.A.	Gestión Gerencial

Tabla 26. Planes de Acción
Fuente: Autor del Proyecto de Grado

7. DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA: SISTEMAS DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.

MANUAL DEL SISTEMA DE INDIADORES DE GESTIÓN

OBJETIVO: Este manual tiene el propósito de ilustrar e indicar el funcionamiento de la herramienta informática, explicando el contenido de cada hoja, así como la integración de los diferentes formatos que se establecieron.

OBSERVACIÓN: Una vez instalada y configurada la herramienta informática, la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. será responsable de alimentar el Sistema de Indicadores de Gestión con información veraz y en el tiempo indicado según lo exija el indicador, para de esta manera garantizar el adecuado funcionamiento y desempeño de los diferentes procesos y actividades ejecutadas en la organización.

INSTRUCTIVO DE SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN

- **HOJA DE ACCESO**

Por medio de esta hoja se logra acceder a las diferentes hojas contenidas en la herramienta informática. La hoja de acceso permite ingresar directamente mediante un clic a diferentes hojas, en las cuales encontrarán información relacionada con el proceso de direccionamiento estratégico de la empresa, información de los indicadores e inductores durante todo el periodo, así como los procesos en los cuales se registran los datos que alimentan el sistema de indicadores de gestión.

A continuación se relacionan las hojas a las cuales tienen acceso:

- CENTROABASTOS S.A.
- CADENA DE VALOR
- MAPA ESTRATEGICO
- MAPA DE PROCESOS
- Tablero de Comandos
- Tablero de Indicadores
- Tablero de Inductores
- Gestión Gerencial
- Gestión Sistema de Calidad
- Gestión Inmobiliaria, Comercial y de Negocios
- Gestión de Servicios Complementarios
- Gestión Tecnológica
- Gestión de Bienes y Servicios
- Gestión Ambiental
- Gestión Humana
- Gestión Financiera
- Gestión Jurídica y Legal
- Mejoramiento del Entorno Social
- Gestión Ambiental
- Modernización Tecnológica
- Gestión de Mercadeo
- Optimización de Infraestructura
- Integración de la Cadena Agroalimentaria
- Desarrollo Organizacional



Fuente: Autor del Proyecto de Grado

Ilustración 20. Hoja de Acceso

- **CENTROABASTOS S.A.**

En la hoja denominada CENTROABASTOS S.A., se encuentran cuatro botones denominados Misión, Visión, Política de Calidad y Objetivos de Calidad, a través de los cuales se puede navegar y conocer el contenido y/o concepto de cada uno de ellos.

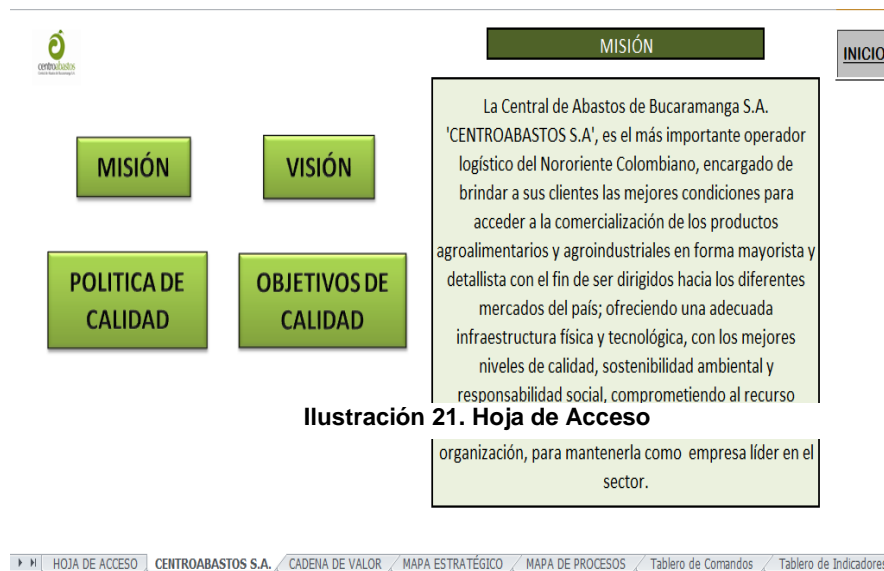


Ilustración 21. Hoja de Acceso

Ilustración 22. CENTROABASTOS S.A.

Fuente: Autor del Proyecto de Grado

- **CADENA DE VALOR**

En esta hoja se encuentra plasmado el gráfico de la Cadena de Valor de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., el grafico está conformado por cada uno de los procesos de la empresa y se configuro de tal manera que con un clic se acceda a la información y/o descripción de las principales actividades que se desarrollan en cada proceso.

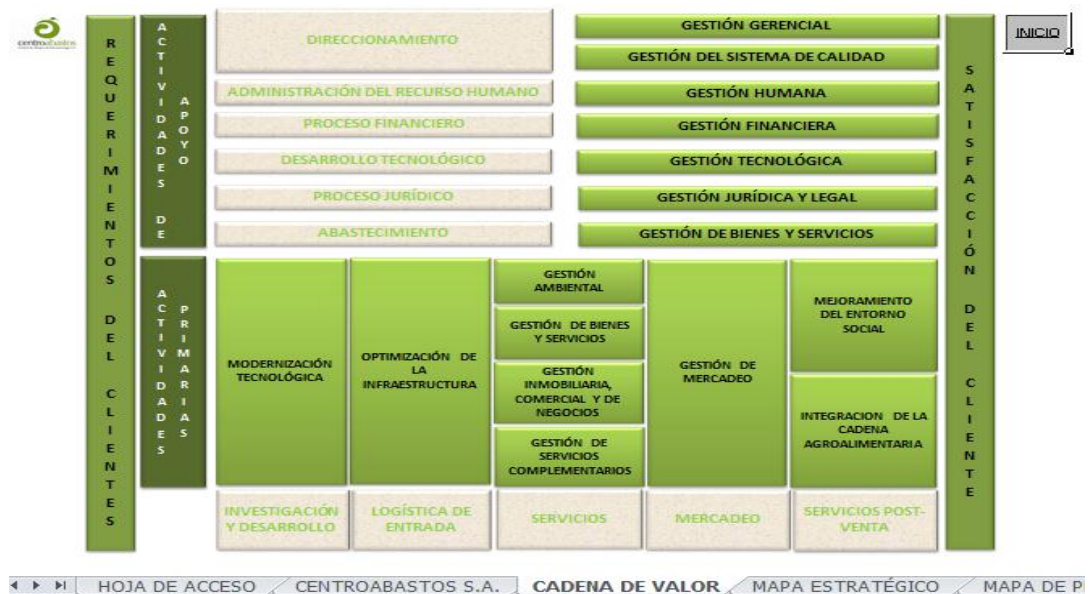


Ilustración 23. Cadena de Valor
Fuente: Autor del Proyecto de Grado

- **MAPA ESTRATÉGICO**

En esta parte está ilustrado el Mapa Estratégico que se diseñó para la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., la ilustración esta creada para que todo el personal pueda conocer cada uno de los objetivos estratégicos y la descripción de los mismos navegando a través del mapa mediante un clic el cual despliega la información mencionada anteriormente.

- **MAPA DE PROCESOS**

Con el fin de integral aspectos importantes relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad y el Sistema de Indicadores de Gestión, se complementa la herramienta informática con esta hoja, la cual contiene el Mapa de Procesos reestructurado para la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. y a través del cual se puede acceder mediante un clic en cada proceso, a las caracterizaciones de los diferentes procesos de gestión.



Ilustración 24. Mapa de Procesos

Fuente: Autor del Proyecto de Grado

- **TABLERO DE COMANDOS**

Mediante el Tablero de Comandos, se integran todos los indicadores de resultado y los inductores establecidos en el Balanced Scorecard.

Este Tablero recopila los **últimos datos** registrados e ingresados, ofreciendo a la dirección información actualizada y oportuna sobre los diferentes indicadores e inductores.

En el Tablero de Comandos proporciona información sobre la meta trazada, el resultado obtenido y el cumplimiento logrado del último periodo medido para cualquier indicador e inductor.

PERSPECTIVA	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR DE RESULTADO	META	RESULTADO	CUMPLIMIENTO	META DE LA PERSPECTIVA	CUMPLIMIENTO DE LA PERSPECTIVA	PROCESO		
FINANCIERA	Gestión Financiera	Cumplimiento de Presupuesto	> 100%			100.0%	0.0%			
		Crecimiento de Ingresos	0.01							
		Rotación de Cartera	24 Veces							
		Margen Neto Sobre Ventas	5%							
		Margen Bruto de Utilidad	6%							
		Razón Corriente	> 2							
		Prueba Ácida	> 1.5							
		Capital de Trabajo	\$500,000,000							
		Solidez	20%							
	Endeudamiento Total	< 20%								
	Endeudamiento sin Valorizaciones	< 30%								
	Gestión Gerencial	Cumplimiento del Calendario Contable	100%							
		Cumplimiento de Metas	100%							
Porcentaje de Ejecución de Gastos		< 100%								
Nivel de Recaudo de Ingresos		100%								
Gestión Inmobiliaria, Comercial y de	Satisfacción de Usuarios Arrendatarios	3.5						Gestión de Bienes y Servicios		

Ilustración 25. Tablero de Comandos

Fuente: Autor Proyecto de Grado

• **TABLERO DE INDICADORES DE CANTIDAD, CALIDAD Y DESEMPEÑO**

El Tablero de Indicadores recoge toda la información ingresada referente a los indicadores en los diferentes meses que se establecieron permitiendo conocer el cumplimiento de cada uno y la meta asignada, así mismo proporciona una gráfica la cual muestra la tendencia y el desempeño del indicador en el periodo que deseen conocer.

PERSPECTIVA	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR DE RESULTADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
FINANCIERA	Gestión Financiera	Cumplimiento de Presupuesto del POA	CUMPLIMIENTO												
		META	≤ 100%	≤ 100%	≤ 100%	≤ 100%	≤ 100%	≤ 100%	≤ 100%	≤ 100%	≤ 100%	≤ 100%	≤ 100%	≤ 100%	
		Crecimiento de Ingresos Operacionales Netos	CUMPLIMIENTO	NA			NA			NA				NA	
		META	0.01			0.01			0.01				0.01		
		Rotación de Cartera	CUMPLIMIENTO												
		META	24 Veces	24 Veces	24 Veces	24 Veces	24 Veces	24 Veces	24 Veces	24 Veces	24 Veces	24 Veces	24 Veces	24 Veces	24 Veces
		Margen Neto Sobre Ventas	CUMPLIMIENTO	NA			NA			NA				NA	
		META	5%			5%			5%				5%		
		Margen Bruto de Utilidad	CUMPLIMIENTO	NA			NA			NA				NA	
		META	6%			6%			6%				6%		
		Razón Corriente	CUMPLIMIENTO	NA			NA			NA				NA	
		META	> 2			> 2			> 2				> 2		
	Prueba Ácida	CUMPLIMIENTO	NA			NA			NA				NA		
	META	> 1.5			> 1.5			> 1.5				> 1.5			
	Capital de Trabajo	CUMPLIMIENTO	NA			NA			NA				NA		
	META	\$500,000,000			\$500,000,000			\$500,000,000				\$500,000,000		##	
	Solidez	CUMPLIMIENTO	NA			NA			NA				NA		
	META	20%			20%			20%				20%			
	Endeudamiento Total	CUMPLIMIENTO	NA			NA			NA				NA		
	META	< 20%			< 20%			< 20%				< 20%			
	Endeudamiento sin Valorizaciones	CUMPLIMIENTO	NA			NA			NA				NA		
	META	< 30%			< 30%			< 30%				< 30%			
	Gestión Inmobiliaria, Comercial y de	Cumplimiento del Calendario Contable	CUMPLIMIENTO												
			META	NA			NA			NA			NA		

Ilustración 26. Tablero de Indicadores N° 1

Fuente: Autor del Proyecto de Grado

PERSPECTIVA	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR DE RESULTADO		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DI		
C L I E N T E S	Gestión de Bienes y Servicios	Cumplimiento de Mantenimiento Correctivo	CUMPLIMIENTO														
			META	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		
		Cumplimiento de Mantenimiento Preventivo	CUMPLIMIENTO														
			META	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		
	Gestión Inmobiliaria, Comercial y de Negocios	Sensibilización del Plan de Emergencia	CUMPLIMIENTO														
			META														
		Seguridad y Vigilancia	CUMPLIMIENTO														
			META	Disminución en 10%	Disminución en 10%	Disminución en 10%	Disminución en 10%	Disminución en 10%	Disminución en 10%	Disminución en 10%	Disminución en 10%	Disminución en 10%	Disminución en 10%	Disminución en 10%	Disminución en 10%	Disminución en 10%	Disminución en 10%
		Cumplimiento de Programa de Capacitaciones ofrecida a los Clientes	CUMPLIMIENTO														
			META														
	Servicio No Conforme en Gestión Inmobiliaria, Comercial y de Negocios	CUMPLIMIENTO															
		META	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Gestión de Servicios Complementarios	Servicio No Conforme en Gestión de Servicios Complementarios	CUMPLIMIENTO														
			META	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Rotación del Inventario	CUMPLIMIENTO															
		META	> 5	> 5	> 5	> 5	> 5	> 5	> 5	> 5	> 5	> 5	> 5	> 5	> 5	> 5	
	Programas de Cultura Ciudadana	Programas de Cultura Ciudadana	CUMPLIMIENTO														
			META														
		Cumplimiento del Parámetro DQO	CUMPLIMIENTO														
			META														
Cumplimiento del Parámetro DB05	CUMPLIMIENTO																
	META																

Ilustración 27. Tablero de Indicadores N° 2

Fuente: Autor del Proyecto de Grado

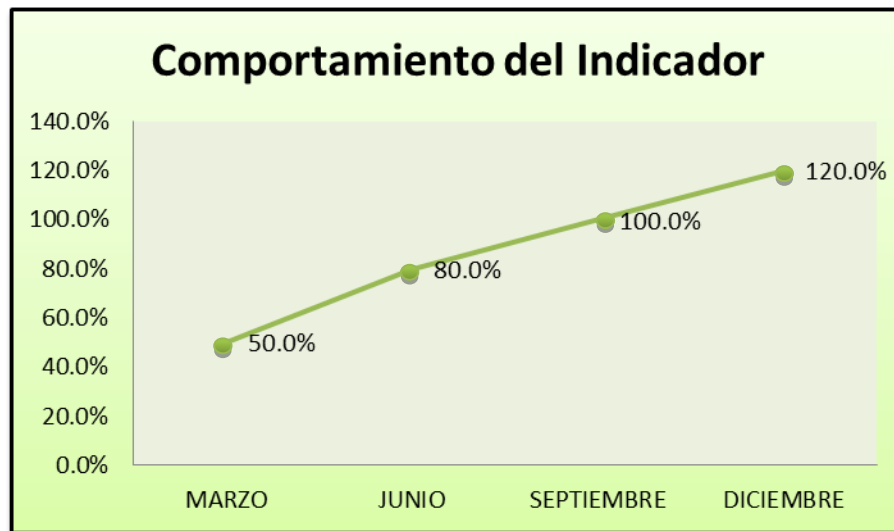


Ilustración 28. Cumplimiento del Indicador

Fuente: Autor del Proyecto de Grado

La grafica hace referencia a un indicador planteado en la perspectiva: Clientes, eje estratégico: Imagen Corporativa, línea estratégica: Motivación y Cultura,

Subfunción: Desempeño del Sistema de Gestión de Calidad, indicador de calidad: Reclamos y Peticiones de los Clientes. En la gráfica se muestra el porcentaje de cumplimiento que presentó el indicador, en el cual se estableció como meta, un máximo de 10 quejas y reclamos cada tres meses; como se observa el indicador inicio con un cumplimiento desfavorable, pero a medida que se implementaron correctivos como el desarrollo y funcionamiento del sistema de indicadores de gestión y el sistema de calidad, su desempeño mejoro significativamente.

La Ilustración 26, muestra como la herramienta informática permite conocer el comportamiento y desempeño de los diferentes indicadores planteados en el Balanced Scorecard. Este tipo de graficas son un apoyo fundamental al Sistema de Indicadores de Gestión, ya que logran controlar el resultado del indicador, así como verificar su cumplimiento a lo largo del tiempo. Es importante resaltar que este seguimiento es favorable para determinar y garantizar de cierta manera el éxito de la estrategia organizacional como del cuadro de mando integral.

- **GESTIÓN GERENCIAL / GESTIÓN SISTEMA DE CALIDAD / GESTIÓN INMOBILIARIA, COMERCIAL Y DE NEGOCIOS / GESTIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS / GESTIÓN TECNOLÓGICA / GESTIÓN DE BIENES Y SERVICIOS / GESTIÓN AMBIENTAL / GESTIÓN HUMANA / GESTIÓN FINANCIERA / GESTIÓN JURÍDICA Y LEGAL / MEJORAMIENTO DEL ENTORNO SOCIAL / GESTIÓN AMBIENTAL / MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA / GESTIÓN DE MERCADEO /OPTIMIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURA / INTEGRACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA / DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Este grupo de hojas contiene los diferentes Indicadores de Resultado e Inductores asignados a cada proceso y que están igualmente relacionados con una de las cuatro perspectivas que propone el Balanced Scorecard.

A cada Indicador e Inductor se le asignó una hoja de vida la cual contiene la perspectiva a la que pertenece, el objetivo estratégico que lo relaciona, el nombre del indicador o inductor, el tipo de variable (Especifica si es Indicador de Resultado o Inductor), la fuente de información, la unidad de medida, la frecuencia, la formula, el proceso responsable, el responsable de medición, la meta asignada, el resultado obtenido y el cumplimiento alcanzado. De igual manera cada tipo de indicador cuenta con un espacio para registrar el dato de cada variable, un botón donde debe seleccionar el periodo a medir y un botón que permite agregar el valor donde se seleccionó anteriormente y que se registrara en el tablero de indicadores o el tablero de inductores según corresponda, así como en el tablero de comandos siempre y cuando sea el último dato ingresado para ese indicador.

PERSPECTIVA	CLIENTES				
	SATISFACCIÓN DE CLIENTES				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Cubrir a cabalidad las necesidades, expectativas y requerimientos de los clientes de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.				
NOMBRE DEL INDICADOR	Servicio No Conforme en Gestión de Servicios Complementarios				
TIPO DE VARIABLE	Inductor				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Formato para el Control de Servicio No Conforme				
UNIDAD DE MEDIDA	Número	FRECUENCIA	Mensual		
FÓRMULA	Nº de Pendientes No Resueltos a Fecha Limite				
PROCESO RESPONSABLE	Gestión de Servicios Complementarios				
RESPONSABLE DE MEDICIÓN	Coordinador Administrativo y de Operación				
META	0	RESULTADO	0.00	CUMPLIMIENTO	100.0%

POR FAVOR INGRESE LOS DATOS REQUERIDOS PARA EL CÁLCULO DE INDICADORES

INICIO

Periodo

Enero

Agregar Valor

VARIABLE	DATOS
Nº de Pendientes No Resueltos a Fecha Limite	0

PERSPECTIVA	CLIENTES				
	SATISFACCIÓN DE CLIENTES				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Cubrir a cabalidad las necesidades, expectativas y requerimientos de los clientes de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.				
NOMBRE DEL INDICADOR	Rotación de Inventario				
TIPO DE VARIABLE	Inductor				
FUENTE DE INFORMACIÓN					
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA			
FÓRMULA					
PROCESO RESPONSABLE					
RESPONSABLE DE MEDICIÓN					
META		RESULTADO		CUMPLIMIENTO	

VARIABLE **DATOS**

Inventarios Totales	\$0.00
---------------------	--------

Periodo

[Gestión Gerencial](#) /
 [Gestión Sistema de Calidad](#) /
 [Gestión Inmobiliaria, Comercial](#) /
 [Gestión Serv. Complementarios](#) /
 [Gestión Tecnológica](#) /
 [Gestión de Bienes y S](#)




Ilustración 29. Ingreso de Datos

Fuente: Autor Proyecto de Grado

SEÑALES DE ALERTA

Las diferentes hojas que se mencionan a continuación: Tablero de Comando / Tablero de Indicadores / Tablero de Inductores / Gestión Gerencial / Gestión Sistema de Calidad / Gestión Inmobiliaria, Comercial y de Negocios / Gestión de Servicios Complementarios / Gestión Tecnológica / Gestión de Bienes y Servicios / Gestión Ambiental / Gestión Humana / Gestión Financiera / Gestión Jurídica y Legal / Mejoramiento del Entorno Social / Gestión Ambiental / Modernización Tecnológica / Gestión de Mercadeo / Optimización de Infraestructura / Integración de la Cadena Agroalimentaria / Desarrollo Organizacional; contiene un espacio en el cual se determina el **Cumplimiento** del Indicador o del Inductor según corresponda, estas casillas tienen establecido un formato condicional que pretende servir de guía al momento de administrar la información proporcionada por la medición de los indicadores.

Se establecieron tres rangos de señales de alertas que se explican a continuación:

-  **ROJO:** Corresponde a un cumplimiento entre 0% y 50%, dando una señal de alerta en la cual deben tomarse acciones correctivas inmediatas que permitan identificar las fallas y mejorar el desempeño de los indicadores y de esta manera se vea reflejado en un mejor funcionamiento de los diferentes procesos.
-  **AMARILLO:** Corresponde a un cumplimiento entre 51% y 90%, dando una señal de alerta en la cual deben tomarse acciones preventivas que permitan mejorar las falencias en las que se están incurriendo y de tal forma el resultado del indicador sea el esperado y cumpla con la meta trazada.
-  **VERDE:** Corresponde a un cumplimiento mayor o igual al 91%, señalando que el indicador está funcionando de forma adecuada y por tanto que el desempeño del proceso es el esperado y que permite ofrecer un servicio de calidad y continuar con el mejoramiento continuo.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El análisis organizacional desarrollado en la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., logró identificar de forma clara y precisa las fortalezas y amenazas que tiene la organización internamente; así como las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta en el entorno. Este conocimiento fomentará el trabajo en equipo, afianzará el sentido de pertenencia y motivará a la compañía, a explotar y afrontar las diferentes situaciones que se encaminan hacia el logro de la estrategia organizacional.
- El desarrollo del diagnóstico y el análisis organizacional permitió plantear la matriz DOFA, herramienta que facilita la identificación de los Factores Críticos de Éxito, los cuales dan una visión y un soporte de lo que necesita la empresa en su proceso de direccionamiento estratégico, de manera tal que logren cubrir falencias identificadas en la matriz DOFA.
- El mapa estratégico de CentroAbastos S.A. logra visualizar los objetivos estratégicos, relacionándolos con las diferentes perspectivas así como con las líneas estratégicas, de forma que se alineen e integren para lograr mayor impacto y un resultado positivo a nivel interno y externo de la organización, el cual se refleje en la satisfacción de los clientes y el recurso humano.
- El proceso de reestructuración de la Central de Abastos revela la necesidad y el interés de las directivas, por hacer de la empresa una compañía con crecimiento sostenible en los diferentes ejes estratégicos. Por tanto este proceso busca cubrir necesidades, incorporar e integrar al recurso humano, fortalecer el trabajo en equipo y hacer partícipe a los empleados de los diferentes cambios que se presentarán; logrando entonces mayor responsabilidad y compromiso del personal en general.

- El sistema de indicadores de gestión de gestión, se consolida como una herramienta primordial en el proceso de planificación y reestructuración de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., ya que permite comunicar la estrategia organizacional y alinear a las personas a la ejecución y logro de ésta.
- Por medio del cuadro de mando integral, es posible para CentroAbastos S.A., recopilar y obtener información oportuna y actualizada sobre la estrategia organizacional y los objetivos estratégicos que la conforman, conociendo así el proceso, desarrollo, desempeño y grado de cumplimiento de estos. Esto facilita la toma de decisiones, las cuales buscan el mejoramiento continuo y la eficiencia del proceso de gestión de la organización.
- Los cambios del entorno y del mercado han hecho que temas como la adaptación, la flexibilidad y la innovación sean claves para la competitividad; por ello la necesidad de implementar la metodología del cuadro de mando integral, ya que ésta logra traducir la visión, la misión y los objetivos en indicadores de gestión, que arrojan resultados que permiten conocer el desempeño de la organización y facilitan a CentroAbastos S.A. enfrentarse y aprovechar los diversos cambios del medio.
- La aplicación de la herramienta informática tiene como función principal registrar, medir, controlar y administrar información y actividades desarrolladas en la Central de Abastos, de forma tal que se verifique y monitoree continuamente el desempeño y cumplimiento de los diferentes objetivos estratégicos. Este cumplimiento se verá reflejado en los datos gráficos y cuantitativos que arrojen los indicadores de gestión establecidos.
- La herramienta informática debe considerarse un elemento de gran utilidad y apoyo para la empresa, puesto que otorga una visión clara de la estrategia organizacional. De igual manera, integra el sistema de gestión de calidad y el sistema de indicadores de gestión, al convertirse en la fuente de alimentación del sistema de calidad; siendo así una fortaleza clave, que ayuda a consolidar el

trabajo y facilita la consecución de metas y objetivos de la organización, generando valor agregado a los clientes internos y externos.

- La Central de Abastos de Bucaramanga S.A. es una empresa con futuro prometedor, en el cual el desempeño de las directivas y los empleados incidirá de manera fundamental y será crucial para su desarrollo; permitiéndole expandirse y consolidarse como una de las principales centrales de acopio del país, la cual está en la capacidad de afrontar cualquier amenaza o debilidad que se le presente, así como aprovechar al máximo las diferentes oportunidades que le presente el mercado y las fortalezas que se le generen internamente.
- CentroAbastos S.A. debe realizar reuniones o comités continuos (Para un mejor control y desempeño del sistema deben hacerse mensualmente), en los que se haga una evaluación y un seguimiento al proceso de implementación del sistema de indicadores de gestión, de manera que se verifique el cumplimiento de las metas de los indicadores y se tomen las acciones correctivas para aquellos ejes estratégicos en los que el resultado de los indicadores no muestran un desempeño óptimo.
- Partiendo del hecho que las organizaciones está actuando en entornos complejos y cambiantes, es importante que la alta gerencia realice un seguimiento periódico a la estrategia, así como a los indicadores, las metas y los planes de acción propuestos; con el fin de revisar si los resultados satisfacen las expectativas y logran el impacto esperado en los clientes. De no ser así, es conveniente que la dirección replantee la estrategia organizacional y busque una metodología actualizada, que le facilite implementar la nueva estrategia y a su vez cubra las necesidades primordiales de la empresa; de manera que continúe con su crecimiento y desarrollo sostenible.
- La gerencia general y todo el personal de la organización deben seguir con el proceso de direccionamiento estratégico y continuar participando activamente

en él. Así mismo debe incentivarse y capacitar a todo el recurso humano de la Central, para que trabajen unidos y encaminados en la consecución y logro de los objetivos plasmados en la estrategia organizacional.

- Debido al entorno cambiante y dinámico al que se enfrentan las empresas actualmente, es necesario conocer las tendencias del mercado y enfocarse en diseñar propuestas, estrategias y alternativas que logren dar una respuesta positiva a lo que espera el mercado. Para el entorno en el que opera la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., es necesario crear vínculos con organizaciones como la Sociedad de agricultores colombianos (SAC), la Cámara de comercio, el Ministerio de agricultura y desarrollo rural, el Instituto agropecuario colombiano (ICA) entre otras, las cuales facilitan identificar los cambios y tendencias del mercado. Estas entidades se enfocan principalmente en conocer las necesidades y requerimientos de los agricultores, la situación económica en la que se encuentran, las inversiones que realizan o que requieran, la producción y sus factores; de igual manera las sociedades brindan asesoramiento y capacitación con el objetivo de promover el desarrollo agropecuario y realizan estudios técnicos, económicos e investigaciones científicas que tienen el objetivo de establecer nuevas políticas y formas de producción viables tanto para el medio ambiente como para su actividad comercial.
- El sistema de indicadores de gestión, apoyado en el análisis organizacional y el diseño del mapa estratégico, se consolidan como una herramienta primordial en el proceso de planificación y reestructuración; pero es necesario que la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., le de un enfoque principalmente estratégico a la metodología del Balance Scorecard y no sea vista únicamente como una herramienta operativa.

- Es necesario que la gerencia general se involucre activamente en el proceso de direccionamiento, para de esta manera aprovechar las ventajas que brinda el sistema de indicadores de gestión a la organización
- Es importante que las altas directivas y el personal en general de la empresa, se comprometa e interprete la herramienta del Balanced Scorecard; y de esta forma comprendan la importancia y las oportunidades que su implementación, control, seguimiento y evaluación continua, traerá para el desempeño y logros de los objetivos de CentroAbastos S.A.
- Se recomienda a la Central de Abastos evaluar aspectos claves como la rotación del personal, ya que debido a la fuerte influencia política que se maneja en la organización, los cambios de recurso humano son constantes y esto sin duda alguna afecta el desarrollo y desempeño de los procesos, actividades y objetivos planteados.
- CentroAbastos S.A., dentro de sus actividades principales cuenta con la Estación de Servicio, la cual influye significativamente en las diferentes áreas de la empresa, por tal razón y teniendo en cuenta que esta no hace parte del objeto social de la organización, se recomendaría manejar un plan de negocio aparte para la EDS.

9. BIBLIOGRAFÍA

- BANGUERO, Harold. Prospectiva y planeamiento estratégico: un enfoque aplicado. Santiago de Cali. Editorial Unidad de Artes Gráficas, Universidad del Valle, Facultad de Humanidades. 2001.
- CHANDLER, A.D Jr. Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge, Mass, Harvard University Press. 1990.
- DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Décimo primera edición. Naucalpano de Járez, Estado de México. Pearson Educación, 2008.
- FRANCÉS, Antonio. Estrategias y Planes para la Empresa, con el Cuadro de Mando Integral. Primera Edición. México. Pearson Educación, 2006.
- GUARDIONAL, O. El control de gestión y sus indicadores. Incolda. Bogotá. 1998.
- HAMEL, Gary. El Futuro de la Administración. Bogotá, Editorial Norma S.A., 2008.
- HAMEL, Gary. Lo que Importa Ahora. Barcelona, Deusto S.A. Ediciones, 2012.
- KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.
- ORTIZ, Daniel. Indicadores claves de desempeño para la gestión del mantenimiento como parte integral del Negocio. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander, 2002.
- WREMAN, Terry. Desarrollo de indicadores de desempeño para administración de mantenimiento. Bogotá. Rojas Eberhard Editores Ltda., 2001.

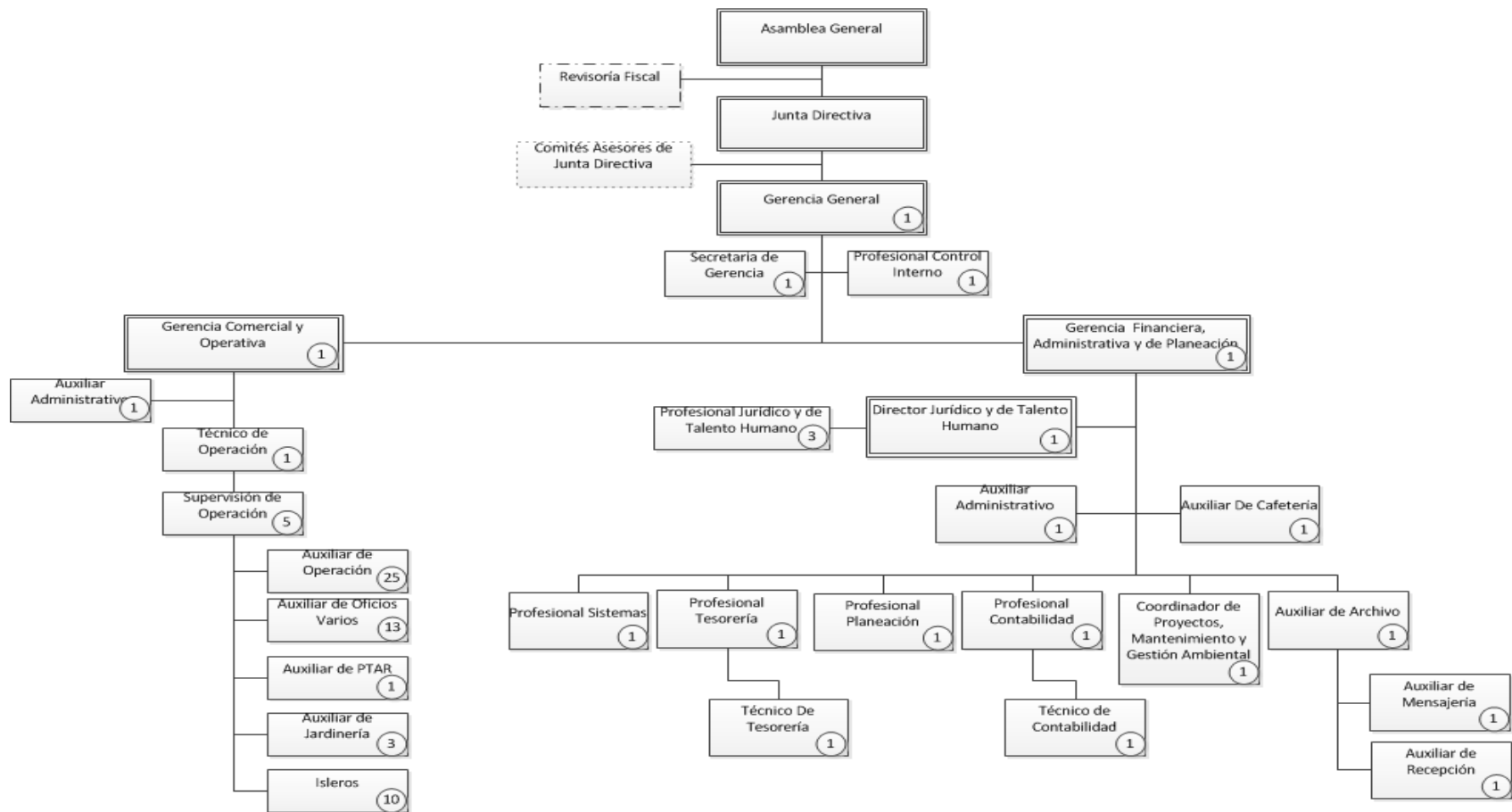
9.1. WEBGRAFÍA

- <http://www.escuelagobierno.org>
- <http://bibliotecadigital.icesi.edu.co>


10. ANEXOS

ANEXO 1. ORGANIGRAMA 2012

CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.
ORGANIGRAMA 2012



ANEXO 2. FORMATO DE ENCUESTA A USUARIOS ARRENDATARIOS

 centroabastos <small>Central de Abastos de Bucaramanga S.A.</small>	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	PÁGINA 1 DE 1
OBJETIVO: Identificar el grado de satisfacción del cliente respecto a los servicios prestados por la CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A		
REVISÓ: GERENTE FINANCIERO, ADMINISTRATIVO Y DE PLANEACIÓN	APROBÓ: GERENTE GENERAL	

Clasifique su nivel de satisfacción como usuario arrendatario, de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1 = Deficiente	4 = Sobresaliente
2 = Insuficiente	5 = Excelente
3 = Aceptable	Señale NS/NC si no tiene un juicio formado sobre la pregunta realizada.

	1	2	3	4	5	NS/NC
El proceso (desde la solicitud hasta la aprobación) para ser parte de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., como usuario arrendatario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La infraestructura con que cuenta para el desarrollo de sus actividades comerciales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las condiciones de seguridad de las instalaciones frente a posibles eventualidades de riesgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El mantenimiento a las instalaciones ofrecido por la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El servicio de seguridad y vigilancia las veinticuatro (24) horas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los servicios adicionales (auditorio, sonido interno, apoyo promocional).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El servicio al cliente ofrecido por parte del personal de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo de respuesta rápido frente a las necesidades y requerimientos que se presentan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las condiciones ambientales e higiénicas de CentroAbastos S.A.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El servicio que presta la CentroAbastos S.A., frente a la formación y capacitación de los usuarios arrendatarios para contribuir y mejorar su actividad comercial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO 3. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

- A continuación, se muestra el resultado del diagnóstico, de los procesos de apoyo de CentroAbastos S.A.:

GESTIÓN JURIDICA Y LEGAL

La gestión jurídica y legal que desarrolla la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., maneja cuatro tipos de contratos:

- Contratos administrativos: se refiere a prestación de servicios, obra labor y recurso humano.
- Órdenes de servicio.
- Órdenes de compra.
- Contrato de arrendamientos de locales o módulos.

Dentro de cada contrato se tienen estipuladas cláusulas de cumplimiento y políticas de acuerdo al reglamento interno de la empresa y sus estatutos.

Los procedimientos que se llevan a cabo en esta área son los siguientes:

- Procesos para cancelación de contratos de arrendamiento.
- Procedimiento para registro de embargo de acciones.
- Procedimiento de cesión y adjudicación de contratos de arrendamiento.
- Procedimiento para trámite de procesos judiciales.
- Procedimiento para traspaso de acciones.
- Procedimiento sancionatorio para usuarios arrendatarios.

Dichos procedimientos están enmarcados por políticas, que favorecen y determinan la eficiencia de cada uno de ellos.

Para el procedimiento de ventas o cesión de acciones se maneja un libro capital, que funciona como un sistema, en el que se registran transacciones y movimientos relacionados con las acciones de la empresa, permitiendo tener información actualizada y continua frente a los cambios y/o sucesos que se presenten.

En general la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., realiza controles sobre cada actividad (Procedimientos), como se evidencia en los diagramas de procedimiento; ya que por ser la parte jurídica y legal requiere seguimiento continuo sobre el desempeño de la misma. De igual manera cuenta con la oficina de Control Interno y un Comité de Auditoría, las cuales apoyan y controlan la ejecución de los procedimientos y actividades realizadas en la gestión.

Por otra parte, en la empresa se realizan auditorías llevadas a cabo por entidades de control como la Contraloría General de la Republica y la DIAN, las cuales entregan informes a CentroAbastos S.A., determinando las fortalezas y falencias que presenta la empresa y sobre las que se trabajan, para seguir mejorando el desempeño. Así mismo, la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., debe enviar periódicamente informes a dichas entidades, en los que se plasma la gestión de la empresa, lo cual permite dar seguimiento y garantizar la legibilidad de su funcionamiento.

En conclusión, la empresa cuenta con un sistema de Control Interno y Externo, que fortalece su actividad jurídica, pero aun así requiere de un sistema de indicadores de desempeño, que contribuyan a la efectividad de su labor.

GESTIÓN FINANCIERA

En este aspecto se estudiará la gestión financiera de la empresa, a través de los siguientes factores:

- Planeación financiera de los recursos, ingresos y gastos
- Niveles de inversión
- Políticas de financiación
- Estado de resultados

La planeación financiera es clave en la gestión empresarial, ya que permite optimizar resultados económicos, que se verán reflejados en el crecimiento de la organización, así como en un mejor desempeño que le permite atender y cumplir con cada uno de sus compromisos financieros, en cuanto al desarrollo y gestión de las actividades propias de la empresa.

En la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., se realiza anualmente la proyección de ingresos y gastos, en la cual se establecen metas, presupuestos y niveles de inversión, aprobados por la Junta Directiva.

Dentro de la proyección de ingresos, se tienen en cuenta tres aspectos claves, que son los que establecen el nivel de ingresos económicos de CentroAbastos S.A.; ya que la generación de recursos es internamente. Dichos aspectos son:

- La Estación de Servicio (EDS).
- El servicio de arrendamiento de los inmuebles (Locales y Módulos).
- Arrendamiento de uso de vías propias (Rodamiento) y servicios complementarios (Bascula).

Las metas de recaudo, se plantean por medio de proyecciones y promedios según el año anterior y basado en esto, se estiman los planes de inversión y el nivel de ingresos.

Para la planeación de gastos, de igual manera se ejecutan proyecciones, basados en los resultados del año pasado; la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., maneja cuatro ítems importantes en los que clasifica sus gastos totales.

- El primero hace regencia a gastos de personal, para los cuales proyecta un incremento en el salario de acuerdo a lo establecido por la ley.
- El segundo factor corresponde a la EDS, en este caso, partiendo de la meta establecida en la proyección de ingresos, se presupuesta la cantidad de combustible y gas vehicular necesario para abastecer la estación y cumplir con el objetivo trazado.

- Otro gasto a considerar, son los gastos de operación e inversión, para el cual se desarrolla un plan operativo anual, que se diseña basado en un listado de necesidades expuestas por los responsables de las diferentes áreas de la empresa (Comercial, seguridad y vigilancia, mantenimiento, estación de servicio, proyectos, estudios de pre-inversión, sistemas, ambiental, gerencia, comunicaciones y talento humano).
- Por último se establecen los gastos generales, para los cuales se analiza el promedio del año anterior para cada rubro y se establece un incremento según el Índice de Precios del Consumidor (IPC).

En lo referente a la financiación, se lleva a cabo un proceso, que inicialmente establece la necesidad de endeudamiento y posteriormente determina el cálculo de la deuda, para de tal manera fijar el nivel de pago de cada año y asignar los recursos requeridos para cumplir con la obligación financiera; cada deuda que adquiere CentroAbastos S.A., debe estar previamente estudiada y aprobada por la Junta Directiva.

Es válido resaltar que los presupuestos y la planificación que se realizan cada año son revisados trimestralmente, este proceso se desarrolla con el fin de ejecutar modificaciones y/o reformular el presupuesto si se requiere y así realizar las adiciones, reducciones o traslados de recursos necesarios.

Los procesos de planeación y presupuesto financiero, el control de gastos, registro de ingresos y egresos, la ejecución de estado de resultados y balances generales, se maneja de forma sistematizada, a través del sistema de información Sysman.

En conclusión, se evidencia que a pesar que la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., tiene un proceso de planeación de presupuestos y fijación de metas financieras, no cuenta con ningún tipo de indicadores de gestión en esta área, lo cual dificulta medir, controlar y administrar su desempeño a lo largo del año y su crecimiento sustentable para la organización y los accionistas.

En cuanto a los gastos de inversión y operación, para los cuales se plantea el Plan Operativo Anual (POA), se constata que la empresa no maneja indicadores que le permitan optimizar el cumplimiento y ejecución de las actividades expuestas en el plan, motivo por el cual pueden incurrir en errores al momento de tomar decisión, hacer disposición de recursos o incumplir la realización de las actividades propuestas.

GESTIÓN TECNOLÓGICA

Dentro de la gestión tecnológica que realiza la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., cuenta con diferentes procedimientos que permiten optimizar el funcionamiento de cada sistema de información que se emplea y requiere para el desempeño de la empresa.

Los sistemas de información que maneja la empresa se clasifican de la siguiente forma, estableciendo las áreas a manejar:

- ERP: contabilidad, presupuesto, tesorería, inventario, activos fijos, compras, almacén, facturación, nómina, talento humano, indicadores de gestión y control de documentos.
- COMERCIAL: portería de entrada y salida vehicular, báscula camionera y estación de servicio
- SOFTWARE: módulo de libro capital.

Cada procedimiento que se desarrolla en la gestión tecnológica pretender mejorar la ejecución de actividades de la empresa y disminuir las inconsistencias de los sistemas empleados.

Los procedimientos que se desarrollan en el área de gestión tecnológica son los siguientes:

- Procedimiento para comunicar y resolver anomalías del sistema ERP.
- Procedimiento para comunicar y resolver anomalías del sistema de libro capital (módulo de accionistas y maneja capital social).

- Procedimiento para realizar BACKUP.
- Procedimiento para realizar BACKUP de estaciones de trabajo.
- Procedimiento para solicitud y control de cambios en la plataforma tecnológica.
- Procedimiento para comunicar y resolver incidentes del sistema de información.
- Procedimiento para solicitud de cuenta electrónica y acceso a medios de comunicación electrónica.
- Procedimiento para el control de acceso a la información de los componentes tecnológicos.
- Procedimientos para eliminación de información de equipos de cómputo y destrucción de licencias.
- Procedimiento para la creación de usuarios grupos y menú de acceso al sistema de información ERP.
- Procedimiento para el registro y control de licenciamiento de la infraestructura tecnológica.
- Procedimiento para préstamo de equipos e infraestructura tecnológica.

Por otra parte, en los diferentes procedimientos se establecen formatos, a través de los cuales se busca tener y llevar registro de las actividades, para ejercer control sobre ellas y lograr una administración eficiente en toda la empresa. Actualmente CentroAbastos S.A. no está desarrollando los siguientes formatos ya que no son necesarios:

- Formato de comunicación de anomalías.
- Formato para realizar BACKUP a estaciones de trabajo.

A la fecha (24 de Agosto de 2012), se están actualizando los demás formatos de gestión tecnológica y está pendiente la aprobación por la alta dirección.

La gestión tecnológica cuenta con un módulo de indicadores de gestión, el cual no se encuentra en producción, ya que los indicadores están definidos parcialmente.

Por lo tanto diseñar y realizar el sistema de indicadores de desempeño (Tablero de comandos), es oportuno e importante para así disponer de dicho módulo; el cual brindaría apoyo organizacional y sería una herramienta de control y administración para la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., al momento de tomar decisiones.

GESTIÓN HUMANA

Para determinar este análisis, deben considerarse factores como:

- Selección del personal de la Central de Abastos.
- Plan de formación y desarrollo para los empleados.
- Evaluación del personal.

La formación y crecimiento de las organizaciones está directamente relacionado con el recurso humano que la conforma, las capacidades que este tenga y como las emplean en el desarrollo de las actividades.

En la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., se maneja el área de gestión humana, a través de la cual se realizan los procesos de contratación de personal; el procesos de selección se lleva a cabo directamente por la gerencia general, quien trasmite al profesional jurídico y de talento humano la hoja de vida y el cargo a desempeñar ya que en la empresa no se lleva a cabo una convocatoria pública.

En cuanto a los planes de formación y desarrollo, CentroAbastos S.A., maneja y diligencia un formato de solicitud de capacitación y formación por cada área o gestión de la empresa, en el cual se establecen las capacitaciones requeridas para el desarrollo y crecimiento de los empleados; con base en los requerimientos que se estipulen, se procede a diseñar el plan de formación anual, el cual busca suplir las necesidades establecidas y contribuir a un mejor desempeño de los empleados que se refleje en la funcionalidad de CentroAbastos S.A.

Para medir y controlar el desempeño de los empleados de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., se lleva a cabo una evaluación de desempeño a través de un formato, que permite valorar la productividad y la conducta laboral. En la parte de productividad se contemplan aspectos como: la utilización de recursos, la calidad con que realiza su trabajo, el tiempo de entrega de trabajos de acuerdo con la programación, la responsabilidad al momento de realizar las funciones y deberes y el conocimiento de su trabajo; para la conducta laboral se evalúan factores como: el compromiso institucional, las relaciones interpersonales, la iniciativa, la confiabilidad y la colaboración.

Este formato de evaluación de desempeño es realizado dos veces al año y es diligenciado por el jefe de cada área, dicho formato una vez diligenciado, se archiva y no se realiza ningún proceso o análisis sobre este.

En cuanto a la atención de las necesidades y/o requerimientos de los empleados, la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., a través del profesional jurídico y de talento humano busca resolver y dar soluciones a dichas necesidades; para comunicar los requerimientos del personal se sigue un conducto en el cual se comunica al jefe inmediato la necesidad y luego se pasa con el profesional jurídico y de talento humano quien recibe la necesidad de forma verbal o por escrita según se requiera, para proceder a dar respuesta en el menor tiempo posible.

Cada uno de los procesos de formación, evaluación y capacitación que realiza la empresa, busca fomentar el desempeño eficiente de CentroAbastos S.A., buscando que la organización crezca a través del desarrollo continuo de los empleados en general; pero aun así, el proceso de control y medición de desempeño debe profundizarse de tal manera que permita realizar análisis que determinen las falencias y logros del personal, con el objetivo de seguir mejorando y prestando servicios de calidad continua. El sistema de indicadores de desempeño permite este análisis y facilita el proceso de evaluación a la labor de los empleados, con el fin de dar una eficiente administración al trabajo

desempeñado y así ayudar en el proceso de crecimiento de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS

Dentro de la gestión de recursos físicos que desarrolla la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., se manejan dos tipos de mantenimiento para equipos, máquinas, edificios e instalaciones:

- Mantenimiento preventivo, que se refiere al conjunto de actividades para eliminar una posible avería.
- Mantenimiento correctivo, que se enfoca en las operaciones para solucionar una avería.

La gestión de recursos físicos, permite identificar las posibles o existentes fallas en la infraestructura, la maquinaria y los equipos de la empresa, las cuales se comunican o se detectan por el personal administrativo, quienes proceden a informar al profesional de proyectos y mantenimiento, para que este determine las actividades a ejecutar, para atender la falencia.

Para la ejecución del mantenimiento (Preventivo o Correctivo), no se ejecutan formatos como se plantea en el procedimiento de ejecución del servicio de mantenimiento.

En lo referente al mantenimiento correctivo (avería real), se dificulta llevar formatos, ya que durante el día se pueden reportar otros problemas que requieren ser atendidos de inmediato y por lo tanto, debe posponerse por un tiempo la actividad que se esté desarrollando, mientras se soluciona el de mayor prioridad (CentroAbastos, tiene como prioridad la atención a los usuarios arrendatarios, principalmente temas de energía y agua). Diariamente se reciben reportes por parte de los supervisores de campo, los cuales identifican las averías por medio de la observación o información de algún usuario; así mismo, todos los días llega

un informe de mercado, en el cual se registran las averías encontradas. Una vez se reúne esta información, se procede a establecer prioridades, para empezar a atender las necesidades, ya sea con personal interno o externo.

En cuanto al mantenimiento preventivo, este se realiza sobre maquinaria y equipos principalmente, en cuanto a los montacargas, estos los reciben mensualmente, al igual que las subestaciones eléctricas y los aires acondicionados; la báscula cada tres meses y para la válvula reguladora de presión, anualmente. La finalidad de hacer estos mantenimientos, es garantizar el funcionamiento de la maquinaria y evitar anomalías en cuanto a los servicios que presta cada uno y que determinan el desempeño y calidad de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

Para los mantenimientos correctivos, llevar una tabla de registro sobre los procedimientos que se efectúan en el día, sería acertado para tener control sobre los mismos y determinar aquellos aspectos en los que se presentan frecuentemente problemas. Para el mantenimiento preventivo, el control es más sencillo, puesto que estos ya están estipulados periódicamente y el asunto en este caso es garantizar que se efectúen según lo planeado.

Un sistema de indicadores de gestión, ayudaría en el control, medición y administración de los procesos de mantenimiento, ya que evaluarían el desempeño de las actividades desarrolladas y se garantizaría el adecuado manejo y solución de las fallas detectadas en la infraestructura, maquinaria o equipos.

GESTIÓN DE ADQUISICIONES

El proceso de adquisición de CentroAbastos S.A., se rige bajo el manual de contratación que posee la empresa, en el cual se plantea el reglamento para cualquier adquisición, ya sea una orden de compra, una orden de servicio, un contrato de suministros, un contrato de servicio o un contrato administrativo.

Cada adquisición que se requiera, se lleva a cabo por medio de una serie de actividades que inician con la identificación de una necesidad de un bien o servicio, por parte de la oficina o dependencia gestora; se continúa con el proceso de contratación, que tiene como fin cubrir dicho requerimiento y generar un mejor desempeño organizacional.

El manual de contratación, es una herramienta efectiva para la gestión de adquisiciones, ya que de cierta manera permite controlar este proceso y garantizar en gran medida su adecuada ejecución y cumplimiento. Mediante este reglamento se establece la modalidad de selección de los contratistas (Licitación privada, Selección simplificada o Contratación directa), se determina el régimen de garantías dependiendo de la cuantía, se realizan los estudios necesarios para la contratación y se ejecuta la supervisión y liquidación de los contratos, entre otros aspectos.

Cada uno de los ítems establecidos en el manual contribuye a una mejor gestión, pero aun así es importante contar con un sistema de indicadores que actúe constantemente y trabaje en conjunto con la gestión de adquisición y sus reglamentos, ya que al no poseer dicho sistema, no puede corroborarse la contribución que hacen los mecanismos de adquisición al desempeño y cumplimiento de las metas trazadas en la empresa.

En conclusión, La Central de Abastos de Bucaramanga S.A., cuenta con una serie de actividades o procedimientos en el desarrollo de las diferentes adquisiciones, las cuales se mencionan a continuación:

- Identificar de la necesidad.
- Verificar de que la actividad a desarrollar satisface la necesidad, se encuentre en el presupuesto anual o que corresponda a una situación de emergencia.
- Verificar que se cuente con la disponibilidad presupuestal.

- Solicitar cotizaciones.
- Elaborar estudios.
- Solicitar expedición del certificado de disponibilidad presupuestal.
- Asegurar que se cumpla con los requisitos según la modalidad empleada.
- Impulsar la realización del procedimiento contractual
- Realizar actos de trámite necesarios.

Dichas actividades apoyan la gestión de adquisición, pero al manejar un sistema de indicadores de gestión debidamente diseñado, se facilita y mejora el proceso de medición, control y administración para cada función que se realice en este proceso, apoyando de tal manera el desempeño organizacional.

GESTIÓN AMBIENTAL

Dentro del plan de desarrollo de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., la Gestión Ambiental es considerada un aspecto estratégico y fundamental, en el cual la empresa resalta el interés por contribuir a un mejor uso, protección y preservación del medio ambiente.

CentroAbastos S.A., dentro de su plan de manejo ambiental considera aspectos importantes como la creación de un sistema de gestión ambiental (SGA), que tiene como objetivo respaldar las actividades desempeñadas en el manejo ambiental. Esta situación a resolver quedo en una propuesta ya que a la fecha (Agosto de 2012) no se cuenta aún con el sistema.

CentroAbastos S.A., en su plan de desarrollo, tiene diseñados objetivos que se enfocan en cubrir ciertas necesidades ambientales, por ello en su actividad diaria, cuenta con un sistema de recolección de residuos por medio de góndolas ubicadas en lugares estratégicos (alrededor de toda la infraestructura), y en las cuales se deposita la mayor cantidad de desperdicios y desechos, los cuales son recolectados más tarde por el monta-carga, esta actividad requiere desarrollarse todos los días, ya que por ser el mayor centro de acopio de la región, la

generación de residuos orgánicos es considerable. Estas operaciones son realizadas con el fin de dar seguimiento y control a los desperdicios y desechos; para evitar: El vertimiento de los mismos, al Río de Oro; la proliferación de insectos, roedores, aves de rapiña y la generación de olores molestos.

Por otra parte, relacionada con las normas y estándares necesarios para minimizar los impactos ambientales que se pueden generar por las diferentes construcciones, la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., maneja un estricto control sobre estos, con el propósito claro, de no afectar al medio ambiente y por el contrario apoyar y contribuir a su cuidado y protección.

En cuanto al tratamiento de aguas residuales, CentroAbastos S.A., cuenta con cuatros plantas de tratamiento (PTAR): dos plantas domésticas, una aceitosa que corresponde al tratamiento de la E.D.S y una para el tratamiento de lixiviados (corresponde al líquido que drenan las góndolas de residuos sólidos). Actualmente se tiene un proyecto que pretende unir una de las PTAR (Una domestica que recibe aguas de las bodegas 7, 8, 9, 11 y 12), con el cuarto de lixiviados y de esta manera la Central de Abastos de Bucaramanga S.A, estaría dando cumplimiento a las normas ambientales exigidas por la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga (CDMB).

Otro aspecto a considerar en el plan de manejo ambiental que desarrolla la empresa, hace relación con el manejo de productos y cosechas, ofreciendo diversas capacitaciones a los usuarios arrendatarios, sobre temas como: Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Buenas Practicas de Comercialización (BPC), nuevas técnicas de cultivo, cursos de microempresas, entre otros.

Ofrecer un entorno verde a los usuarios, trabajadores y visitantes de CentroAbastos, es otro factor que se tiene en cuenta, ya que la empresa pretende brindar un medio natural con un clima cálido, ambientado con vegetación (zonas

de prados, árboles, jardineras), que se adecue a la infraestructura de la empresa y favorezca su imagen corporativa.

En el plan de manejo ambiental, también se consideran las reacciones frente a los factores de riesgos, para lo cual la Centra de Abastos de Bucaramanga S.A., tiene establecido un plan de contingencia con la adecuada demarcación en todo el campo de la empresa. En cuanto a este elemento, se considera que falta realizar simulacros que integren no solo el área administrativa, si no a los usuarios arrendatarios, dependientes, auxiliares, operarios de carga, zorreros y vendedores ambulantes.

En conclusión la Gestión Ambiental de CentroAbastos S.A., cuenta con un plan de manejo ambiental desarrollado bajo condiciones de seguridad y bienestar, con el fin de cumplir con las exigencias requeridas por la CDMB, para proteger el medio ambiente y a su vez brindar un ambiente cálido para todos los integrantes de la empresa. Por otra parte, a pesar que en el plan establece indicadores de desempeño, se considera que falta control y administración sobre los mismos, lo cual dificulta determinar la contribución de estos a la gestión empresarial y no permitir identificar las falencias para trabajar en su mejora; por tal motivo, el diseño de un tablero de comando ayudaría a tener seguimiento y control sobre los indicadores de cada factor que se contemplan en el plan, apoyando así el desempeño y mejora continua de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

- En el desarrollo del diagnóstico de los procesos internos, se evalúan aquellos procesos que son misionales, presentando su resultado a continuación:

GESTIÓN DE ARRENDAMIENTOS

La Gestión de Arrendamientos para la empresa es considera un aspecto clave, ya que a través de esta, se contribuye de forma directa al objeto social de

CentroAbastos S.A., en el cual se plantea la necesidad de contribuir con la cadena agroalimentaria de la región.

Dentro de los procedimientos que se manejan en esta gestión, se encuentra el servicio de arrendamiento de inmuebles (locales y módulos) y el arrendamiento de uso de vías propias.

Para el arrendamiento de inmuebles se tienen estipuladas políticas y normas por la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., en las cuales se determinan requisitos necesarios para convertirse en usuario arrendatario. Dentro del reglamento que se maneja, cada usuario arrendatario debe tener acciones, para poder disponer de locales o módulos; estableciendo como mínimo un número de acciones por metro cuadrado (Cada usuario arrendatario debe poseer doscientas dieciocho (218) acciones por metro cuadrado. Información proporcionada el día 21 de Agosto de 2012).

En el servicio de arrendamiento de inmuebles, cada local o módulo de perecederos dispone de un dependiente y dos auxiliares, pero para sectores de mora, pescado, clasificadores e industriales; se permite tener dos o más auxiliares, puesto que la actividad que desarrollan requiere de más personal de apoyo. Referente a los locales y módulos de abarrotes se maneja diferente, en este caso se sigue contando con auxiliares (permite más de dos auxiliares, según actividad realizada), pero no se cuenta con dependientes, ya que por ser estas empresas legalmente constituidas deben contar con otro tipo de personal (Contador, auxiliar contable, secretaria, recepcionista entre otros).

Cada local o modulo puede solicitar credenciales para el ingreso de vehículos que requieren para la comercialización y distribución de sus productos, CentroAbastos S.A., maneja unos parámetros que determinan el número de credenciales permitidas según el área. Para áreas de menos de (12) metros cuadrados, se expide una credencial; áreas entre (12.1) y (50) metros cuadrados, dos credenciales; áreas entre (50.1) y (100) metros cuadrados, cuatro credenciales o

máximo dos turbo; áreas de (100.1) metros cuadrados en adelante, no tienen límite de credenciales. El costo de ingreso se carga en la factura de arriendo mensual, estableciendo una tarifa fija.

Para el servicio de arrendamiento de uso de vías propias en el año 2012, se tienen estipuladas ciertas tarifas de rodamiento.

CLASE DE VEHICULO	VALOR EN PESOS (\$)
Categoría 0 (Tractomulas)	26.000
Categoría 1 (Dobletroques)	18.000
Categoría 2	10.000
Categoría 3	5.000
Categoría 4 (Camionetas, camperos, vehículos particulares)	2.200
Categoría 5 (Motos)	1.000
Categoría 6 (Taxis)	700

Tabla 27. Tarifas de Rodamiento

Fuente: Información suministrada por el Área Comercial de CentroAbastos S.A.

Cada vehículo que ingrese a la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. y cancela la tarifa indicada y puede permanecer máximo dieciocho (18) horas dentro de la empresa.

La Central de Abastos de Bucaramanga S.A., cuenta con sistemas de información que permiten registrar los ingresos correspondientes a estos servicios, lo cual beneficia el desempeño de la empresa y permite realizar mejores pronósticos y presupuestos; el sistema de indicadores de desempeño o tablero de comandos, apoyaría estas acciones, puesto que no solo se controlarían los ingresos, si no por el contrario, se lograría administrar esta información y utilizarla en beneficio de la organización, al momento de tomar decisiones y cumplir los objetivos estratégicos.

GESTIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

La Central de Abastos de Bucaramanga S.A., en lo referente a servicios complementarios, ofrece el servicio de pesaje y re-pesaje vehicular en báscula. El propósito es brindar a los diferentes transportadores un mecanismo de pesaje seguro y confiable.

Este servicio contribuye económicamente a CentroAbastos S.A., pero es necesario establecer indicadores que permitan conocer y planificar la contribución no solo financiera sino al desarrollo sostenible para la empresa, en el cual satisfacer las necesidades de los usuarios a través de servicios de calidad sea el principal objetivo.

Por otra parte en la Estación de Servicio (EDS), como se mencionó en la gestión financiera, se manejan proyecciones basadas en las ventas del año pasado y dependiendo de estas, se establece la cantidad de combustible y gas vehicular requerido; cada carro tanque que ingrese a la Estación es previamente revisado y se verifica la cantidad de combustible y gas vehicular que contiene y si coincide con el solicitado. En esta área se lleva un control detallado de las ventas, en cada cambio de turno se realiza una inspección y control establecido a los tanques, para definir la cantidad de combustible y gas que contiene. Así mismo se tiene control sobre el dinero recogido por la venta, esto permite evitar fallas en los procedimientos y disminuye el riesgo de faltantes o pérdidas económicas. Estos procedimientos de control son fundamentales para la empresa, pero aun así es necesario diseñar indicadores que permitan comprobar la efectividad de dichos procedimientos, ya que estos se convierten en una herramienta consistente y eficaz para la Central de Abastos, favoreciendo la toma de decisiones referente a esta área.

- Por último se analizan los dos procesos estratégicos, que arrojaron los siguientes resultados:

GESTIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

La Central de Abastos de Bucaramanga S.A., no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad enfocado en la norma ISO 9000, motivo por el cual se encuentra en el proceso de reestructuración del sistema de calidad, con el fin de obtener la acreditación y así favorecer el desarrollo organizacional, que se enfoca en la satisfacción permanente de las necesidades y/o requerimientos de los usuarios.

CentroAbastos S.A., en el Sistemas de Gestión de Calidad, cuenta con procedimientos a través de los cuales se desarrolla control sobre cada una de las áreas o gestiones que conforman la empresa. A su vez emplea una metodología de control de documentos en cada proceso, verificando la adecuación, revisión, aprobación, actualización, legibilidad, identificación y prevención de obsolescencia de la documentación.

En la gestión del sistema de calidad, se hace referencia a auditorias que son llevadas a cabo por entes externos, puesto que CentroAbastos S.A. una empresa mixta. Estas son establecidas por decreto; dichas auditorias apoyan a la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., en la medida que contribuyen al control de cada procesos y/o actividad que se realice, con el fin de garantizar su transparencia y buen desarrollo.

En la actualidad, los sistemas de Gestión de Calidad (Enfocados en la norma ISO 9001) y Gestión de Indicadores, son indispensables para cualquier tipo de empresa, puesto que estos trabajan de la mano y favorecen el desempeño de las organizaciones. Por tanto para la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., se vuelve indispensable contar con estas herramientas dentro de su funcionamiento continuo, ya que se convierten en un elemento clave que permitirá ejercer control,

planear y otorgar servicios de calidad a los usuarios en general, de manera que los dos sistemas contribuyan a la excelencia y cumplimiento de cada una de las funciones que realiza CentroAbastos S.A. y se reflejan en el sostenimiento y la adaptación de la empresa frente a los cambios del entorno.

GESTIÓN GERENCIAL

La gestión gerencial de CentroAbastos S.A., está conformada por los siguientes cargos: Gerente General, Gerente Comercial, Gerente Financiero, Administrativo y de Planeación y Director Jurídico.

Para la gestión gerencial, CentroAbastos S.A. manejan tres aspectos fundamentales, que pretenden garantizar el adecuado funcionamiento de la empresa, con el fin de hacerla crecer y desarrollar de manera constante y eficiente.

Dentro de los aspectos que se manejan en esta gestión, se encuentra la asignación de presupuesto, donde se contemplan elementos fundamentales que permiten el desempeño eficiente de la empresa, para los cuales se realiza una proyección o presupuesto a la estación de servicio, los gastos de personal, el plan operativo anual (POA) y a gastos generales (mantenimiento de infraestructura, de equipos entre otros). Como se mencionó en la parte financiera, este presupuesto debe ser aprobado por la Junta Directiva cada año y trimestralmente se somete a un estudio para determinar si es necesario realizarle modificaciones.

Por otra parte se maneja el Plan de Desarrollo, actualmente la empresa cuenta con uno con vigencia hasta diciembre del 2012. Para el diseño y realización del plan de desarrollo se analiza la misión y visión de la empresa y en base al plan de desarrollo del año anterior, se determina que actividades o proyectos quedaron pendientes y sobre esto se inicia el diseño del próximo; así mismo se realizan reuniones con la junta directiva, en las cuales se plantea la perspectiva de la

Central de Abastos de Bucaramanga S.A., es decir, como se quiere ver la empresa.

Otro de los aspectos que se contemplan en la gestión gerencial es el Plan Operativo Anual (POA), en el cual como se expuso en el resultado financiero, es diseñado con base en unos requerimientos o necesidades que se relacionan con las once (11) diferentes áreas (Comercial, seguridad y vigilancia, mantenimiento, estación de servicio, proyectos, estudios de pre-inversión, sistemas, ambiental, gerencia, comunicaciones y talento humano) que se contemplan en esta parte.

En cada uno de los aspectos que se contemplaron, se realiza un seguimiento con el fin de controlar el desarrollo, ejecución y funcionamiento de estos; se hacen revisiones trimestrales para los presupuestos y reuniones con la Junta Directiva para establecer el cumplimiento de las actividades o proyectos planeados. Pero así mismo se requiere para la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., contar con un sistema de indicadores de desempeño, permite medir, controlar y administrar a nivel gerencial cada una de las actividades que se desarrollan en la empresa, logrando una mejor asignación de presupuestos y un diseño de actividades que se enfoquen en la satisfacción de las necesidades internas y externas de CentroAbastos S.A. de tal manera que se promueva el desarrollo y crecimiento de la empresa, viéndose reflejado en el excelente servicio que se presta a los clientes directos (Usuarios Arrendatarios) e indirectos.

ANEXO 4. RESULTADOS DE ENCUESTA A USUARIOS ARRENDATARIOS

PREGUNTA	Deficiente	%	Insuficiente	%	Aceptable	%	Sobresaliente	%	Excelente	%	NS/NR	%
1. El proceso (desde la solicitud hasta la aprobación) para ser parte de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., como usuario arrendatario.	0	0	1	3	9	28	10	31	8	25	4	13
2. La infraestructura con que cuenta para el desarrollo de sus actividades comerciales.	1	3	3	8	10	31	8	25	10	31	0	0
3. Las condiciones de seguridad de las instalaciones frente a posibles eventualidades de riesgo	0	0	8	25	5	16	8	25	11	34	0	0
4. El mantenimiento a las instalaciones ofrecido por la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.	6	19	2	6	9	28	8	25	7	22	0	0
5. El servicio de seguridad y vigilancia las veinticuatro (24) horas.	3	9	5	16	7	22	7	22	10	31	0	0
6. Los servicios adicionales (auditorio, sonido interno, apoyo promocional).	1	3	2	6	3	9	8	25	10	31	8	25
7. El servicio al cliente ofrecido por parte del personal de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.	0	0	2	6	6	19	2	6	20	63	2	2
8. Tiempo de respuesta rápido frente a las necesidades y requerimientos que se presentan.	0	0	6	19	14	44	6	19	6	19	0	0
9. Las condiciones ambientales e higiénicas de CentroAbastos S.A.	1	3	7	22	5	16	6	19	13	41	0	0
10. El servicio que presta la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., frente a la formación y capacitación de los usuarios arrendatarios para contribuir y mejorar su actividad comercial	0	0	6	19	5	16	8	25	7	22	6	19

ANEXO E. ANÁLISIS ESTRUCTURAL. CUADRO DE DOBLE ENTRADA. (INCIDENCIA DE LAS VARIABLES)

	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	26	27	28	29	30	31	32		
1. Reconocimiento nacional y regional	M	M	D	N	M	D	D	F	D	D	N	D	D	N	N	D	D	N	N	N	D	D	F	D	D	D	N	N	D	D	D	D		
2. Gestión de procesos	F	M	M	D	M	D	F	F	M	F	N	M	M	N	D	N	M	F	M	M	D	F	D	F	M	M	N	N	N	N	N			
3. Infraestructura física	M	N	M	N	N	N	M	D	D	M	D	N	M	N	N	N	M	M	D	N	N	D	D	M	N	M	N	N	N	D	D	D		
4. Recurso Humano	M	F	D	M	F	M	M	M	M	M	N	M	M	M	D	D	M	M	M	M	M	F	D	M	D	M	N	N	M	D	D	N		
5. Direccionamiento estratégico	F	F	F	F	M	M	M	M	M	M	N	F	M	D	F	F	M	M	D	D	M	M	F	M	M	F	D	N	D	D	F	D		
6. Tecnología y sistemas de información de la Central de Abastos.	F	F	D	M	F	M	D	M	M	D	N	D	M	N	N	D	D	D	N	D	F	D	M	F	N	F	N	N	N	N	M	N		
7. Integración de la cadena agroalimentaria.	F	F	D	D	M	N	M	M	D	N	N	N	N	N	N	M	N	N	N	N	M	D	M	F	D	D	M	N	N	D	M	M	D	
8. Vinculación de usuarios arrendatarios	F	M	N	M	M	D	F	M	F	M	N	D	F	N	N	M	D	D	D	M	N	M	M	M	F	F	N	N	N	N	M	M	N	
9. Planeación financiera	F	F	M	M	M	M	M	M	M	F	N	M	D	N	F	N	M	F	N	M	F	M	D	F	N	F	N	N	N	N	N	N	D	
10. Cuidado y preservación del medio ambiente.	F	F	M	M	M	D	M	N	F	M	N	F	M	N	N	N	F	F	N	N	F	N	F	N	N	F	D	M	N	N	N	F		
11. Localización Estratégica de la Central de Abastos.	F	N	M	N	M	N	F	M	D	F	M	D	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	F	F	D	N	D	M	M	F		
12. Responsabilidad Social.	M	D	N	D	M	N	N	F	M	F	N	M	N	D	N	N	N	N	N	N	N	D	D	D	D	N	M	N	N	D	N	N	N	
13. Inconformidad de los usuarios en el servicio de seguridad.	D	F	D	M	M	D	D	F	D	D	N	N	M	N	D	F	M	D	M	D	F	D	M	N	D	N	N	N	N	D	D	N	N	
14. Alta rotación de staff (Personal)	D	F	N	F	M	N	D	N	D	N	N	N	N	M	M	N	D	D	N	N	M	D	N	M	N	M	N	N	N	D	N	N	N	
15. Ausencia de planes de Incentivo a los trabajadores.	N	F	N	F	D	N	N	N	M	N	N	N	N	M	M	N	N	N	N	N	D	N	D	N	N	N	D	N	N	N	N	N	N	
16. No cuenta con Alianzas Estratégicas con otras centrales de abasto del país.	F	D	N	N	F	N	F	M	M	D	N	D	N	N	D	M	D	N	N	D	D	M	M	D	D	M	N	N	D	D	M	N		
17. Inconformidad en las condiciones de higiene y limpieza de la Central.	M	N	M	N	M	N	M	F	M	M	N	N	N	N	N	N	M	M	N	N	D	F	D	D	N	M	N	N	N	N	N	N	N	
18. Baja atención en el mantenimiento preventivo de los recursos físicos	F	M	F	D	D	N	D	M	M	D	N	N	N	N	N	N	M	M	N	N	M	F	D	M	N	M	N	N	N	N	N	D	M	
19. No divulga el panorama de riesgos y el plan de emergencia establecidos para	D	M	D	D	D	N	N	D	D	D	N	D	N	N	N	N	D	N	N	M	D	N	M	N	M	N	D	N	N	N	N	N	N	
20. Fallas en las capacitaciones ofrecidas a los usuarios arrendatarios.	M	M	N	N	M	N	M	M	D	N	N	N	D	N	N	N	N	N	N	M	M	D	F	N	M	N	D	N	N	N	D	D	N	
21. Debilidades en el Sistema de Indicadores de Gestión	F	F	D	M	F	M	M	M	M	M	N	D	N	D	N	N	M	M	M	M	F	M	F	M	F	D	F	N	N	N	N	D	N	
22. Imagen institucional negativa derivada de algunas inconformidades	F	M	N	D	F	D	F	M	D	D	D	D	D	D	N	N	N	N	M	N	N	M	M	N	F	N	M	N	N	N	N	D	N	
23. Reconocimiento internacional.	D	D	N	N	M	D	D	D	M	D	N	D	D	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	D	D	M	N	N	D	F	D	N	
24. Fortalecimiento del sistema de comunicaciones	F	M	D	D	M	M	D	F	M	N	N	D	M	N	D	D	D	D	N	N	D	M	M	N	N	N	F	N	N	N	N	N	N	
25. Producción agrícola y agroindustrial.	F	D	N	N	M	N	F	F	D	D	D	N	N	N	N	D	N	N	N	N	D	D	N	N	N	N	D	D	D	D	D	D	N	
26. Crecimiento y desarrollo estratégico.	F	M	M	M	F	M	M	M	F	D	N	D	D	D	D	M	D	M	D	D	M	M	F	M	M	M	D	N	D	D	M	N	N	
27. Deficiente red vial	D	N	N	N	D	D	F	M	D	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	M	D	F	F	N	N	N	D	M	D	D
28. Cambios climáticos	N	N	D	N	D	N	F	M	D	M	D	N	N	N	N	N	D	N	N	N	N	N	D	D	N	F	M	F	N	N	N	N	M	M
29. Tendencias políticas	N	N	N	D	D	D	D	M	M	D	N	D	N	N	F	N	D	N	N	N	N	N	N	D	D	N	D	F	M	N	N	M	M	N
30. Tendencias económicas.	N	N	D	D	M	N	M	D	M	N	N	D	N	M	N	D	N	N	N	N	N	N	D	M	N	M	M	D	N	M	M	D	N	N
31. Competencia de almecesenes de cadena y otras centrales del país.	D	M	D	D	F	D	M	M	D	D	D	N	D	M	D	D	D	D	N	D	D	D	D	D	D	M	M	N	N	D	D	M	N	
32. Impacto Ambiental.	M	F	M	D	M	N	M	M	D	F	D	N	N	N	N	N	F	M	N	N	N	N	D	M	D	D	D	N	M	N	N	N	N	M

ANEXO F. ANÁLISIS ESTRUCTURAL. CUADRO DE DOBLE ENTRADA. (ASIGNACIÓN DE PUNTAJE)

	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	26	27	28	29	30	31	32	
1. Reconocimiento nacional y regional	2	1	0	2	1	1	3	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	3	1	1	1	0	0	1	1	1	1	
2. Gestión de procesos	3	2	1	2	1	3	3	2	3	0	2	2	0	1	0	2	3	2	2	1	3	1	3	2	2	0	0	0	0	0	0		
3. Infraestructura física	2	0	0	0	0	2	1	1	2	1	0	2	0	0	0	2	2	1	0	0	1	1	2	0	2	0	0	0	1	1	1		
4. Recurso Humano	2	3	1	3	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	2	0	0	2	1	1	0	
5. Direccionamiento estratégico	3	3	3	3	2	2	2	2	2	0	3	2	1	3	3	2	2	D	D	2	2	3	2	2	3	1	0	1	1	3	1		
6. Tecnología y sistemas de información de la Central de Abastos.	3	3	1	2	3	1	2	2	1	0	1	2	0	0	1	1	1	0	1	3	1	2	3	0	3	0	0	0	0	2	0		
7. Integración de la cadena agroalimentaria.	3	3	1	1	2	0	3	2	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	1	2	3	1	1	2	0	0	1	2	2	1		
8. Vinculación de usuarios arrendatarios	3	2	0	2	2	1	3	3	2	0	1	3	0	0	2	1	1	1	2	0	2	2	2	2	3	3	0	0	2	2	0		
9. Planeación financiera	3	3	2	2	2	2	2	2	3	0	2	1	0	3	0	2	3	0	2	3	0	2	1	3	0	3	0	0	0	0	0	1	
10. Cuidado y preservación del medio ambiente.	3	3	2	2	2	1	2	0	3	0	3	2	0	0	0	3	3	0	0	3	0	3	0	3	0	0	3	1	2	0	0	3	
11. Localización Estratégica de la Central de Abastos.	3	0	2	0	2	0	3	2	1	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	1	0	1	2	2	3	
12. Responsabilidad Social.	2	1	0	1	2	0	0	3	2	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	2	0	0	1	0	0	
13. Inconformidad de los usuarios en el servicio de seguridad.	1	3	1	2	2	1	1	3	1	1	0	0	0	0	1	3	2	1	2	1	3	1	2	0	1	0	0	0	0	1	1	0	
14. Alta rotación de staff (Personal)	1	3	0	3	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2	0	1	1	0	0	2	1	0	2	0	2	0	0	0	1	0	0	
15. Ausencia de planes de Incentivo a los trabajadores.	0	3	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
16. No cuenta con Alianzas Estratégicas con otras centrales de abasto del país.	3	1	0	0	3	0	3	2	2	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	2	2	1	1	3	0	0	1	1	2	0	
17. Inconformidad en las condiciones de higiene y limpieza de la Central.	2	0	2	0	2	0	2	3	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	3	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	
18. Baja atención en el mantenimiento preventivo de los recursos físicos	3	2	3	1	1	0	1	2	2	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	3	1	2	0	2	0	0	0	0	0	1	2	
19. No divulga el panorama de riesgos y el plan de emergencia establecidos para	1	2	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2	0	2	0	1	0	0	0	0	0	
20. Fallas en las capacitaciones ofrecidas a los usuarios arrendatarios.	2	2	0	0	2	0	2	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	1	3	0	2	0	1	0	0	0	1	1	0	
21. Debilidades en el Sistema de Indicadores de Gestión	3	3	1	2	3	2	2	2	2	2	0	1	0	1	0	0	2	2	2	3	0	3	2	3	1	3	0	0	0	0	1	0	
22. Imagen institucional negativa derivada de algunas inconformidades	3	2	0	1	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	2	0	0	2	0	0	3	0	2	0	0	0	0	1	0	
23. Reconocimiento internacional.	1	1	0	0	2	1	1	1	2	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	1	3	1	0
24. Fortalecimiento del sistema de comunicaciones	3	2	1	1	2	2	1	3	2	0	0	1	2	0	1	1	1	1	0	1	2	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	
25. Producción agrícola y agroindustrial.	3	1	0	0	2	0	3	3	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	
26. Crecimiento y desarrollo estratégico.	3	2	2	2	3	2	2	3	1	0	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	3	2	2	0	1	0	1	1	1	0	
27. Deficiente red vial	1	0	0	0	1	1	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	3	0	1	2	1	1		
28. Cambios climáticos	0	0	1	0	1	0	3	2	1	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	3	2	3	0	2	0	2		
29. Tendencias políticas	0	0	0	1	1	1	1	2	2	1	0	1	0	3	0	1	0	0	0	0	0	1	2	0	1	3	2	0	0	2	2	0	
30. Tendencias económicas.	0	0	1	1	2	0	2	1	2	0	0	1	0	2	0	1	0	0	0	0	0	1	2	0	2	2	1	0	2	0	1	0	
31. Competencia de almecenes de cadena y otras centrales del país.	1	2	1	1	3	1	2	2	1	1	1	0	1	2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	2	2	0	0	1	1	0		
32. Impacto Ambiental.	2	3	2	1	2	0	2	2	1	3	1	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	1	2	1	1	1	0	2	0	0	0	0	

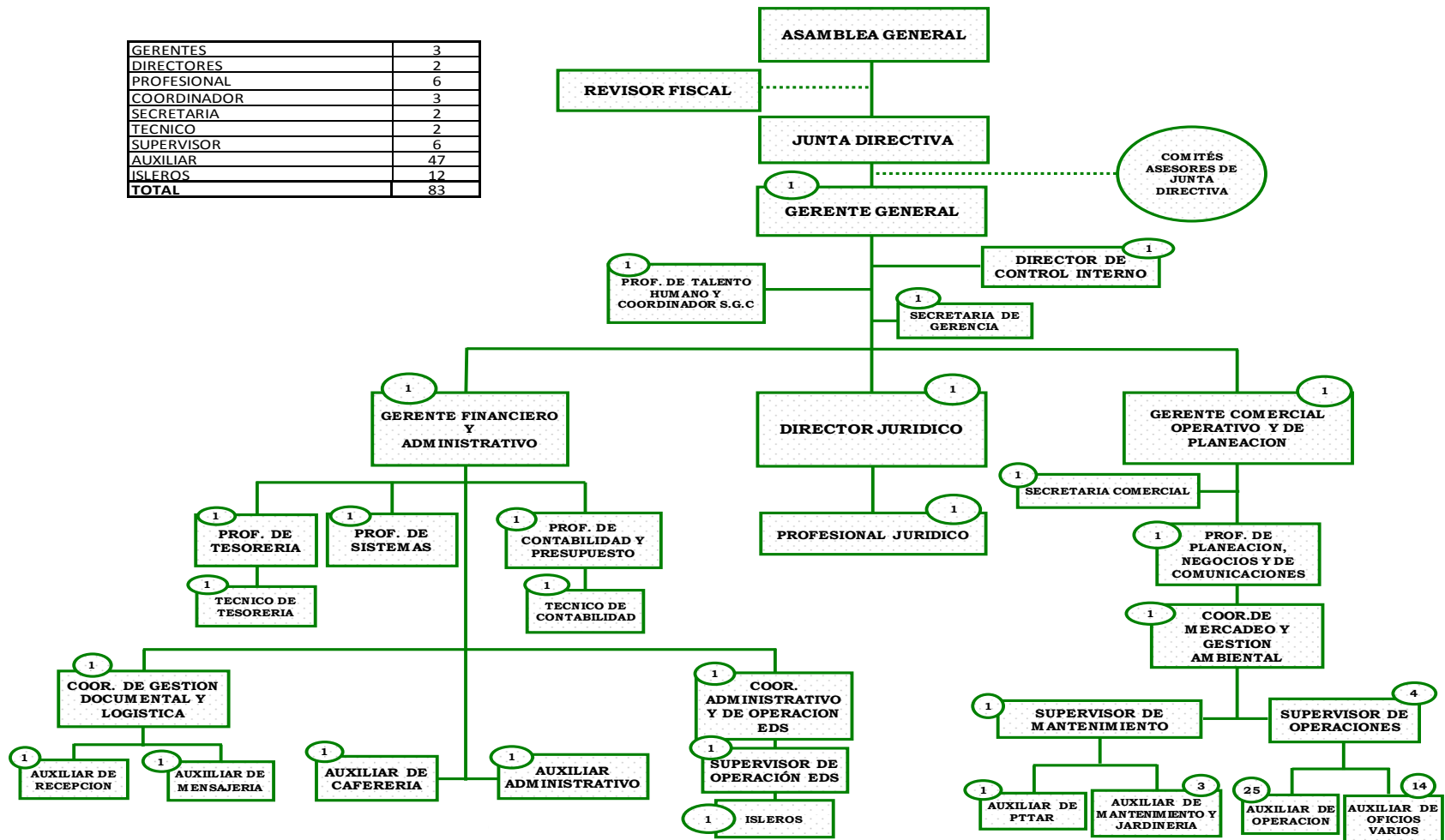
ANEXO G. ANALISIS ESTRUCTURAL

ANÁLISIS ESTRUCTURAL		MOTRICIDAD		DEPENDENCIA	
FORTALEZAS		Puntaje	Porcentaje	Puntaje	Porcentaje
1	Reconocimiento nacional y regional	28	2.7%	63	6.1%
2	Gestión de procesos.	46	4.4%	55	5.3%
3	Infraestructura física	25	2.4%	31	3.0%
4	Recurso Humano	50	4.8%	34	3.3%
5	Direccionamiento estratégico	59	5.7%	61	5.9%
6	Tecnología y sistemas de información de CentroAbastos S.A.	39	3.8%	22	2.1%
7	Integración de la cadena agroalimentaria.	35	3.4%	56	5.4%
8	Vinculación de usuarios arrendatarios	45	4.3%	59	5.7%
9	Planeación financiera	47	4.5%	50	4.8%
10	Cuidado y preservación del medio ambiente.	44	4.2%	42	4.0%
11	Localización estratégica de la Central de Abastos.	32	3.1%	6	0.6%
12	Responsabilidad Social.	22	2.1%	25	2.4%
DEBILIDADES					
13	Inconformidad de los Usuarios en el servicio de seguridad.	35	3.4%	24	2.3%
14	Alta rotación de staff (Personal)	23	2.2%	16	1.5%
15	Ausencia de planes de desempeño e incentivo.	12	1.2%	15	1.4%
16	No cuenta con Alianzas Estratégicas con otras centrales de abasto del país.	33	3.2%	20	1.9%
17	Inconformidad en las condiciones de higiene y limpieza de la Central.	25	2.4%	32	3.1%
18	Baja atención en el mantenimiento preventivo de los recursos físicos	31	3.0%	31	3.0%
19	No divulga el panorama de riesgos y el plan de emergencia establecidos para CentroAbastos S.A.	17	1.6%	13	1.3%
20	Fallas en las capacitaciones ofrecidas a los usuarios arrendatarios.	23	2.2%	22	2.1%
21	Debilidades en Sistema de Indicadores de Gestión	46	4.4%	35	3.4%
22	Imagen institucional negativa derivada de algunas inconformidades	31	3.0%	46	4.4%
OPORTUNIDADES					
23	Reconocimiento internacional.	21	2.0%	42	4.0%
24	Fortalecimiento del sistema de comunicaciones	32	3.1%	42	4.0%
25	Producción agrícola y agroindustrial.	23	2.2%	31	3.0%
26	Crecimiento y desarrollo estratégico.	49	4.7%	65	6.3%
AMENAZAS					
27	Deficiente red vial	23	2.2%	10	1.0%
28	Cambios climáticos	26	2.5%	5	0.5%
29	Tendencias políticas	27	2.6%	15	1.4%
30	Tendencias económicas.	24	2.3%	26	2.5%
31	Competencia de almacenes de cadena y otras centrales del país	34	3.3%	29	2.8%
32	Impacto Ambiental.	32	3.1%	16	1.5%
TOTAL		1039	100%	1039	100%

ANEXO H. ORGANIGRAMA 2013

ORGANIGRAMA

GERENTES	3
DIRECTORES	2
PROFESIONAL	6
COORDINADOR	3
SECRETARIA	2
TECNICO	2
SUPERVISOR	6
AUXILIAR	47
ISLEROS	12
TOTAL	83



ANEXO I. METODOLOGÍA PARA CALCULAR EL INDICADOR DE DESEMPEÑO (HORAS HOMBRE POR ACTIVIDAD DE MANTENIMIENTO)

La forma de calcular los indicadores de desempeño, pretende relacionar los empleados que intervienen en estas actividades, determinando el porcentaje de tiempo mensual que deben invertir en las diferentes actividades de mantenimiento.

ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO	PERSONAL QUE INTERVIENE EN LAS ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO			
	Gerente Comercial, Operativo y de Planeación	Coordinador de Mercadeo y Gestión Ambiental	Supervisor de Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento y Jardinería
1. Coordina y/o Realizar Mantenimiento Correctivo a la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.	30 %	30 %	70 %	60 %
2. Coordinar y/o Realizar Mantenimiento Preventivo a la Central de Abastos de Bucaramanga	10 %	10 %	30 %	—

Los porcentajes están previamente establecidos y se manejan los mismos para todos los meses del año. Cada mes se hace el análisis del tiempo total trabajado por cada empleado y se determina si las horas invertidas en las actividades de mantenimiento corresponden al porcentaje establecido para cada trabajador.

De esta manera se calcula el número de horas hombre por actividades de mantenimiento, y se pretende que con esta metodología de asignación de porcentajes, todos los meses se dé cumplimiento a indicador de desempeño, el cual busca reflejar y medir el desarrollo de las diferentes acciones.


ANEXO K. FORMATO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO

ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	FECHAS A REALIZAR LAS ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	CUMPLIMIENTO			CONTRATISTA
Aires Acondicionados	Febrero	SI		NO	
	Abril	SI		NO	
	Junio	SI		NO	
	Agosto	SI		NO	
	Octubre	SI		NO	
	Diciembre	SI		NO	
Montacargas	Enero	SI		NO	
	Febrero	SI		NO	
	Marzo	SI		NO	
	Abril	SI		NO	
	Mayo	SI		NO	
	Junio	SI		NO	
	Julio	SI		NO	
	Agosto	SI		NO	
	Septiembre	SI		NO	
	Octubre	SI		NO	
	Noviembre	SI		NO	
	Diciembre	SI		NO	
Fumigaciones	Enero	SI		NO	
	Febrero	SI		NO	
	Marzo	SI		NO	
	Abril	SI		NO	
	Mayo	SI		NO	
	Junio	SI		NO	
	Julio	SI		NO	
	Agosto	SI		NO	
	Septiembre	SI		NO	
	Octubre	SI		NO	
	Noviembre	SI		NO	
	Diciembre	SI		NO	
Transformadores (2-3 KVA, 1-150 KVA, 1-75 KVA, 1-300 KVA, 1-150 KVA, A-650 KVA)	Junio o Julio	SI		NO	
Plantas de Energía	Junio o Julio	SI		NO	
Reguladora de Presión (Estación)	Junio o Julio	SI		NO	

ANEXO L. FORMATO DE SEGUIMIENTO DE ROBOS


		CENTROABASTOS S.A.		Código: F-GICN-011
		REPORTE DE ROBOS		Versión: 01
				Fecha: 21 de Enero de 2013
FECHA DE REPORTE	NOMBRE DE QUIEN REPORTA	TIPO DE BIEN ROBADO	FECHA DEL ROBO	ACCIÓN CORRECTIVA

ANEXO M. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A USUARIOS ARRENDATARIOS


 centroabastos <small>Central de Abastos de Bucaramanga S.A.</small>	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A USUARIOS ARRENDATARIOS	Código: F-GSC-009
OBJETIVO: Identificar el grado de satisfacción del cliente respecto a los servicios prestados por la CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A		
REVISÓ: GERENTE COMERCIAL, OPERATIVO Y DE PLANEACIÓN / GERENTE FINANCIERO Y ADTIVO		APROBÓ: GERENTE GENERAL
<p>Clasifique su nivel de satisfacción como usuario arrendatario, de acuerdo con las siguientes afirmaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 = Deficiente 2 = Insuficiente 3 = Aceptable 4 = Sobresaliente 5 = Excelente <p>Señale NS/NC si no tiene un juicio formado sobre la pregunta realizada.</p>		

	1	2	3	4	5	NS/NC
11.El proceso (desde la solicitud hasta la aprobación) para ser parte de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., como usuario arrendatario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.La infraestructura con que cuenta para el desarrollo de sus actividades comerciales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.Las condiciones de seguridad de las instalaciones frente a posibles eventualidades de riesgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.El mantenimiento a las instalaciones ofrecido por la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. El servicio de seguridad y vigilancia las veinticuatro (24) horas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.Los servicios adicionales (auditorio, sonido interno, apoyo promocional).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.El servicio al cliente ofrecido por parte del personal de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.Tiempo de respuesta rápido frente a las necesidades y requerimientos que se presentan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.Las condiciones ambientales e higiénicas de CentroAbastos S.A.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. El servicio que presta la CentroAbastos S.A., frente a la formación y capacitación de los usuarios arrendatarios para contribuir y mejorar su actividad comercial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OBSERVACIONES						


ANEXO N. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A CLIENTES DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO Y BÁSCULA

 <p>centroabastos Central de Abastos de Bucaramanga S.A.</p>	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EDS Y BÁSCULA	Código: F-GSC-008
	OBJETIVO: Identificar el grado de satisfacción del cliente respecto a los servicios prestados por la CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.	
REVISÓ: GERENTE FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO		APROBÓ: GERENTE GENERAL
Califique el servicio ofrecido por la Estación de Servicio y/o Báscula de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., según la atención brindada		
Excelente <input type="radio"/>	Bueno <input type="radio"/>	Regular <input type="radio"/>
Malo <input type="radio"/>		
Sugerencias:		

ANEXO O. FORMATO DE SUGERENCIAS DE LOS CLIENTES

	CENTROABASTOS S.A.	Código: F-GSC-012
	SUGERENCIAS DE CLIENTES	Versión: 01 Fecha: 14-Ene-2013
SUGERENCIA <input type="radio"/> QUEJA <input type="radio"/> RECLAMO <input type="radio"/>		
NOMBRE:		
FECHA:		
ESPACIO PARA SU MENSAJE		

ANEXO P. FORMATO DE SERVICIO NO CONFORME

	CENTROABASTOS S.A				Código: F-GSC-003	
	CONTROL DE SERVICIO NO CONFORME				Versión: 01	
					Página 1 de 1	
PROCESO		FECHA	AA	MM	DD	N°
NOMBRE Y CARGO DE QUIEN REPORTA						
DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD DETECTADA						


TIPO DE ACCION	CORRECTIVA	<input type="checkbox"/>	PREVENTIVA	<input type="checkbox"/>	
DESCRIPCIÓN DEL TRATAMIENTO					
RESPONSABLE	FECHA LIMITE			FECHA DE VERIFICACIÓN	
	AA	MM	DD	AA	MM DD

SEGUIMIENTO Y VERIFICACIÓN	
Observaciones	
Responsable del proceso	Firma

ANEXO Q. FORMATO DE SUGERENCIAS DEL RECURSO HUMANO

	CENTROABASTOS S.A.	Código: F-GHU-021
	SUGERENCIAS DEL RECURSO HUMANO	Versión: 01 Fecha: 12-Dic-2012
NOMBRE DEL TRABAJADOR:		
CARGO:		
FECHA:		
ESPACIO PARA SU MENSAJE		

ANEXO R. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL RECURSO HUMANO

	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A RECURSO HUMANO	CÓDIGO: F-GHU-021
REVISÓ: PROFESIONAL DE TALENTO HUMANO Y COORDINADOR SGC	APROBÓ: GERENTE GENERAL	

OBJETIVO: Identificar el grado de satisfacción del Recurso Humano, respecto a las condiciones de trabajo en la CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.

Marque con una X y califique su nivel de satisfacción como Trabajador de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., de acuerdo a los siguientes aspectos. Tenga en cuenta que:
 E= Excelente
 B=Bueno
 R=Regular
 M=Malo

	E	B	R	M
1. Los sistemas tecnológicos y de información suministrados por la empresa para el desarrollo de la actividad laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Las condiciones de seguridad e higiene en el puesto de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Las instalaciones físicas en su lugar de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. La remuneración salarial por su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. La comunicación e interacción con los jefes y superiores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ambiente laboral y relaciones con sus compañeros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El plan de incentivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Los implementos de trabajo y seguridad industrial (Dotación, papelería, herramientas, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Observaciones:				

