


REPÚBLICA DE COLOMBIA
CENABASTOS S.A., SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA



CENABASTOS S.A.
¡Sembrando el futuro!

PLAN ESTRATEGICO 2013-2014

	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	Versión 2 Fecha: 09-2008 Página 1 de 26

INTRODUCCION

Lo primero que se hace al pensar en un Plan Estratégico, es plantearse para que va a servir ese plan. Esta es una de las herramientas del Management moderno que está destinada a ser la base de la Gestión de la empresa y que cada vez más se hace imprescindible para la construcción de un futuro cada día más incierto, la Planificación Estratégica.


Una de las mayores preocupaciones que aqueja a la Administración Pública es la de hacer que las empresas del Estado cumplan con eficiencia y eficacia la misión que les ha sido encomendada.

En tal sentido y con el propósito de orientar su gestión hacia la obtención de resultados la ley dispone que los organismos de la Administración Pública, deberán elaborar un Plan Indicativo con Planes de Acciones Anuales que se constituirán en la base para la posterior evaluación de resultados.

El Plan Estratégico 2013-2014 de CENABASTOS S.A., a partir de un análisis de la situación externa e interna de la empresa, además de un diagnóstico de la misma, se analizan factores que pueden contribuir o hacer peligrar el futuro de la entidad y constituye el punto de partida de la planificación. Posteriormente, comienza la definición de decisiones estratégicas que han de transformar nuestro rumbo actual, en el logro de los objetivos propuestos.

Para finalizar, esas decisiones estratégicas se transformarán en operativas, pues, ellas se encargarán de gestionar el día a día de la empresa a través de los planes funcionales.

Este Plan, se constituye como la herramienta de planificación más importante de la empresa, convirtiéndose en un instrumento de consulta no sólo para decidir hoy lo que se hará en el futuro, sino también para mantener niveles de eficiencia y eficacia en la entidad.

	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	Versión 2 Fecha: 09-2008 Página 2 de 26

1. PRESENTACION CORPORATIVA

1.1. Reseña Histórica


CENABASTOS S.A. es una Sociedad Anónima de Economía Mixta del Orden Nacional vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, constituida mediante escritura pública 3601 de Octubre 2 de 1981 otorgada por la Notaría Tercera del Círculo de Cúcuta.

El objeto principal de la Sociedad, al momento de su constitución fue: la proyección, promoción, creación, ejecución y puesta en funcionamiento de una central de abastecimientos para la ciudad de Cúcuta en su área metropolitana y en general en la región oriental de la República de Colombia. La organización y construcción de Centros de Acopio. La organización de cadenas detallistas.

El objeto social actual de la Entidad es: Otorgar apoyo a la comercialización de productos básicos de la canasta familiar, especialmente los de origen agropecuario y pesquero, para lo cual podrá realizar las siguientes actividades:

1. La construcción, dotación, explotación y/o venta de Centros de Acopio; Centrales de Abastos Mayoristas y Minoristas; Plantas Agroindustriales; Centros Comerciales; Supermercados, Tiendas y Cadenas Detallistas y todos los servicios complementarios que estas instalaciones requieran tales como: Terminales de Transporte de Carga o pasajeros, Comercializadoras, Patios de Aduana, Laboratorios Post-cosecha e Institutos de Capacitación Agrícola y Pesquera.

2. Estimular la creación y fortalecimiento de Centros de Gestión Agroindustrial, empresas comerciales y de transformación primaria de productos, mediante el aporte de capital y asistencia técnica, en asocio con las asociaciones de productores de las distintas regiones en las cuales adelante proyectos, la Gobernación y las Alcaldías. En desarrollo de esta actividad CENABASTOS S.A. podrá vender su participación en dichas empresas a los productores una vez las empresas hayan logrado niveles aceptables de competitividad y solidez económica.

	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00 Versión 2 Fecha: 09-2008 Página 3 de 26
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	


1.2. Composición Accionaria

ACCIONISTA	No. ACCIONES	VALOR ACCION	VALOR TOTAL	%
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	413.246	10.000	4.132.460.000	75,1451
Municipio de Cúcuta	54.006	10.000	540.060.000	9,8205
E.I.S. - Cúcuta	1.022	10.000	10.220.000	0,1858
Municipio de Pamplona	39.416	10.000	394.160.000	7,1674
Gobernación del Norte de Santander	22.453	10.000	224.530.000	4,0829
Iñinorte	12.118	10.000	121.180.000	2,2035
Beneficiencia Norte de Santander	131	10.000	1.310.000	0,0238
Centrales Eléctricas de Norte de Sder.	1.068	10.000	10.680.000	0,1942
Corabastos	10	10.000	100.000	0,0018
TOTAL DE ACCIONES CLASE A	543.470	10.000	5.434.700.000	98,8251
TOTAL DE ACCIONES CLASE B	6.461	10.000	64.610.000	1,1749
TOTAL DE ACCIONES	549.931	10.000	5.499.310.000	100,0000
CAPITAL DE LA SOCIEDAD				
Capital Autorizado: \$ 6.750 millones representados en 675.000 acciones				
Capital Suscrito y Pagado: \$ 5.499.310.000				
Valor Nominal de \$ 10 mil cada una.				
Valor Intrínseco: \$ 16.295,85				

1.3. Realizaciones

Dentro de las realizaciones de la empresa CENABASTOS S.A. destaca por su especial significación la promoción, construcción y puesta en funcionamiento de la Central de Abastos Mayorista y Minorista Metropolitana de Cúcuta la cual consta de 22 hectáreas, 26.000 M2 de área cubierta y 100.000 M2 de parqueaderos y vías, consolidada como centro logístico y de distribución de alimentos para dar una adecuada respuesta en todos los aspectos a los requerimientos de la distribución comercial de los mismos.

Hay que resaltar también la construcción de la Plaza de Mercado La Nueva Sexta, la cual tiene un lote de 25.000 M2, 14.000 de área cubierta y 11.000 M2 de parqueaderos y vías. Esta obra permitió la reubicación de los expendedores de productos alimenticios minoristas que estaban instalados en los mercados públicos localizados en el centro de la ciudad, concretamente en el sector de La


	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	Versión 2 Fecha: 09-2008 Página 4 de 26

Sexta, contribuyendo de esta manera a la renovación urbana del centro de Cúcuta.

Así mismo la construcción del Centro Comercial Las Mercedes en desarrollo del Convenio entre CENABASTOS S.A. y el Municipio de Cúcuta con un área de 10.000 M2.

Otra realización relevante, ha sido la construcción del Centro de Gestión Agroalimentaria de Pamplona, en convenio con la Gobernación de Norte de Santander la Alcaldía de Pamplona, el SENA y el DRI, considerado como modelo de comercialización de productos agroalimentarios, el cual consta de un centro de acopio, una planta agroindustrial, un terminal de transportes y un centro comercial levantado sobre un lote de 45.000 M2 con un área cubierta de 8.000 M2

También resulta muy significativo señalar la construcción de la Plaza de Mercado de Villa del Rosario y las obras actualmente en curso del Centro Agroempresarial de Chinácota y la Mercatienda del Trigal del Norte.

	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	Versión 2 Fecha: 09-2008 Página 5 de 26

2. MARCO TEORICO

2.1. Precisiones Conceptuales

Hace casi 100 años que Taylor y Fayol introdujeron en la administración moderna el término planificación, desde entonces la planificación constituye una de las funciones básicas administrativas y se concibe como un método o un proceso para racionalizar las decisiones y las acciones.

La Planificación no es un Plan como con frecuencia suele confundirse, la planificación es un proceso que suele expresarse en un plan. El Plan, es pues, un medio, no un fin, es apenas el principio del proceso.

2.2. La Planificación del Desarrollo


En concordancia con los postulados del Estado Social de Derecho que proclama la Constitución Política de Colombia: “El bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son finalidades sociales del Estado”, las empresas públicas como instrumento al servicio del Estado están obligadas a cambiar su modelo de gestión con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por estos postulados.

El Estado Social de Derecho difiere sustancialmente del Estado interventor, paternalista y benefactor, hasta hace muy poco tiempo imperante y, se caracteriza por su orientación hacia la prestación de servicios y la redistribución social de la economía y de sus beneficios, con el propósito de elevar el nivel de vida de la comunidad.

Dentro de este marco de referencia, las empresas públicas están destinadas a cumplir un fin social que beneficie el interés general. CENABASTOS S.A. es una empresa pública y como tal su misión debe ser coherente con los fines del Estado y orientar su desempeño hacia la efectividad y competitividad.

Este desempeño puede ser generado, mediante un proceso de gestión fundamentado en la teoría del comportamiento estratégico y el autocontrol, lo cual implica, concebir la gestión de una manera integral en la que la planeación, ejecución de las acciones y la evaluación de las mismas se orienten y retroalimenten continuamente en cumplimiento del objeto social de la entidad.

Los alimentos y los artículos de la canasta familiar son la necesidad más básica de la población y cualquier cosa que se haga por el mejoramiento de la cadena productiva y dentro de ella, de la infraestructura de comercialización, contribuye al bienestar general de los ciudadanos.

	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00 Versión 2
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	Fecha: 09-2008 Página 6 de 26


En Norte de Santander, especialmente en el Area Metropolitana de Cúcuta, la comercialización de alimentos presentaba serias deficiencias que repercutían negativamente en la economía, el desarrollo urbano y la calidad de vida de la población.

Para contribuir a la solución de estos problemas, se creó CENABASTOS S.A., sociedad de economía mixta del orden nacional, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, cuyos principales accionistas son la Nación, el Departamento Norte de Santander y los Municipios de Cúcuta y Pamplona.

Como objetivo básico, le corresponde a la Sociedad: estimular la creación, construcción y puesta en funcionamiento de infraestructura de apoyo a la comercialización de productos básicos de la canasta familiar.

El proceso estratégico, aplicado a CENABASTOS S.A., conlleva que la entidad debe actuar verificando permanentemente y en forma simultanea tanto el comportamiento del entorno como el comportamiento interno, con el propósito de identificar los cambios y desarrollar los ajustes necesarios para adaptarse a ellos en un contexto altamente globalizado y competitivo.

Esta teoría adoptada por el Departamento Nacional de Planeación como metodología para la evaluación de los organismos vinculados a la Administración Pública, implica la implantación de la cultura de gestión estratégica en la empresa, cultura que se fundamenta en el diseño de estrategias que ayudan a la entidad a beneficiarse de sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades del entorno y contrarrestar el impacto negativo de las debilidades internas y de las amenazas internas.

	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	Versión 2 Fecha: 09-2008 Página 7 de 26

3. PLANEACION ESTRATEGICA

Son numerosas las definiciones que se tienen para el término de Planeación Estratégica. Diferentes autores dan una visión general acerca de ella, sin embargo, en todas existen elementos comunes que permiten concluir que la Planeación Estratégica es el proceso a través del cual la Alta Dirección de la empresa define la Visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La esencia de la Planeación Estratégica consiste en diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Como no existe un modelo de Planeación Estratégica para aplicarlo a cualquier empresa, el proceso de planeación estratégica debe ser diseñado para cada empresa en particular, en el caso que nos ocupa, CENABASTOS S.A.

3.1 Direccionamiento Estratégico

Dentro de las diversas etapas del proceso de Planeación Estratégica, el Direccionamiento Estratégico constituye un componente fundamental del mismo, puesto que determina la filosofía de la gestión y expresa cuales son los propósitos y la razón de ser de la empresa. Así mismo, señala las orientaciones que guiarán la toma de decisiones.

El Direccionamiento Estratégico lo integran los Principios Corporativos, la Visión y la Misión de la organización.


3.1.1. Principios Corporativos

Los Principios Corporativos son los valores que inspiran y regulan la vida de la organización y constituyen el marco de referencia del actuar corporativo.

Se definen como Principios corporativos de CENABASTOS S.A.:

Responsabilidad social.

CENABASTOS S.A. es una empresa pública comprometida con la sociedad nortesantandereana y por lo tanto tiene como responsabilidad contribuir al desarrollo del Departamento y de la Comunidad.

	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	Versión 2 Fecha: 09-2008 Página 8 de 26

Ética.

El comportamiento de CENABASTOS S.A. y de sus colaboradores se rige por los principios de la honestidad, lealtad y responsabilidad y se ajustará siempre al respeto por la Constitución y la Ley.

Productividad.

El compromiso prioritario de los servidores de la organización es alcanzar altos niveles de productividad y rentabilidad que hagan de la actividad de CENABASTOS S.A. una labor eficiente, eficaz y efectiva.

Calidad.


La calidad de los productos, los procesos, la gestión y la atención al cliente es requisito indispensable para el éxito de la Empresa y constituye el compromiso de todos los servidores de la organización.

Desarrollo Humano.

CENABASTOS S.A. es una organización integrada por colaboradores responsables, capacitados y con alto sentido de pertenencia a la Entidad. Ofrecerles oportunidades de desarrollo, buen trato y reconocimiento por su trabajo, es el compromiso de la institución.

3.1.2. MISION

La definición de la Misión de CENABASTOS S.A. se establece a partir del objeto social fijado en sus estatutos, describe el principal negocio, referido a la producción de bienes y prestación de servicios, al cual se dedica la empresa y las necesidades de su población objetivo. De conformidad con lo anterior, *CENABASTOS S.A. tiene como misión fundamental la promoción, construcción, puesta en funcionamiento, operación y venta de instalaciones para la comercialización de productos alimenticios y de la canasta familiar y los servicios complementarios que estas requieran, dentro de los principios que rigen a la entidad, con el compromiso de sus colaboradores, buscando siempre la eficiencia y la eficacia, el bienestar de los ciudadanos y una retribución adecuada para los trabajadores y accionistas.*

	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	Versión 2 Fecha: 09-2008 Página 9 de 26

3.1.3 VISION

Construimos empresas pensando en su futuro. La Visión señala el rumbo y constituye el marco de referencia de lo que la empresa tiene y espera ser en el futuro.

CENABASTOS S.A. será una empresa sólida y productiva, con un personal calificado y comprometido con la institución reconocida por su eficiencia y su eficacia, generando la rentabilidad requerida para permanecer, crecer y retribuir adecuadamente a sus colaboradores y accionistas.

3.2. POLITICAS EMPRESARIALES

✓ POLITICA DE CALIDAD


Operar y comercializar instalaciones adecuadas que satisfagan los requisitos de los clientes a través de productos y servicios de alta calidad. CENABASTOS S.A. ofrece oportunidades de desarrollo y reconocimiento por el trabajo a los colaboradores, buscando el mejoramiento continuo del Sistema de gestión de Calidad y del Sistema de Control Interno, logrando la eficacia, eficiencia y efectividad de la Entidad.

✓ POLITICA DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Orientada a desarrollar las habilidades, destrezas y competencias de los trabajadores de CENABASTOS S.A. y a definir parámetros para que su ingreso y permanencia se fundamenten en el mérito y en cumplimiento de los principios de la función administrativa.


✓ POLITICA DE OPERACIÓN DE CONSTRUCCION Y PUESTA EN FUNCIONAMIENTO INMOBILIARIA

Elemento de Control, que establece las guías de acción para la implementación de las estrategias de ejecución de los procedimientos necesarios para la construcción y puesta en funcionamiento de los proyectos inmobiliarios de CENABASTOS S.A., para lo cual contará con Análisis de Mercado, Estudio de Prefactibilidad, Diseño, Construcción, Interventoría y Administración de Condominio de estos bienes inmuebles como producto de su objeto social misional.

	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	Versión 2 Fecha: 09-2008 Página 10 de 26

✓ **POLITICA DE OPERACIÓN DE ENAJENACION INMOBILIARIA**

Elemento de Control, que establece las guías de acción para la implementación de las estrategias de ejecución de los procedimientos de análisis de mercado, financiación, venta, cartera, refinanciación, recuperación de locales y escrituración de bienes inmuebles de CENABASTOS S.A. como producto de su objeto social misional.

 <p>CENABASTOS S.A. ¡Sembrando el futuro!</p>	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00 Versión 2 Fecha: 09-2008 Página 11 de 26
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	

4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CENABASTOS S.A.

4.1. ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

- 4.1.1. JUNTA DIRECTIVA
- 4.1.2. REVISORÍA FISCAL
- 4.1.3. GERENCIA

4.2 CONTROL INTERNO

- 4.2.1. COORDINADOR DE CONTROL INTERNO

4.3 GRUPOS DE TRABAJO

4.3.1. GRUPO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL

- 4.3.1.1 Coordinador
- 4.3.1.2 Secretaria de Archivo y Correspondencia
- 4.3.1.3 Conductor

4.3.2. GRUPO DE CARTERA

- 4.3.2.1. Coordinador
- 4.3.2.2. Auxiliar de Cartera

4.3.3. GRUPO FINANCIERO

- 4.3.3.1. Coordinador
- 4.3.3.2. Sub-Contador
- 4.3.3.3. Tesorera-Pagador


4.3.4. GRUPO TECNICO

- 4.3.4.1. Coordinador
- 4.3.4.2. Secretaria

4.3.5. GRUPO INMOBILIARIO

- 4.3.5.1 Coordinador

- Las funciones para cada una de los órganos de administración y dirección: Asamblea, Junta Directiva y Gerente; y de control: Revisor Fiscal, aplica lo dispuesto en los artículos 17º a 41º de los Estatutos Vigentes de CENABASTOS S.A. y son de obligatorio cumplimiento por parte de sus miembros, para el logro de los objetivos institucionales.

	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	Versión 2 Fecha: 09-2008 Página 12 de 26

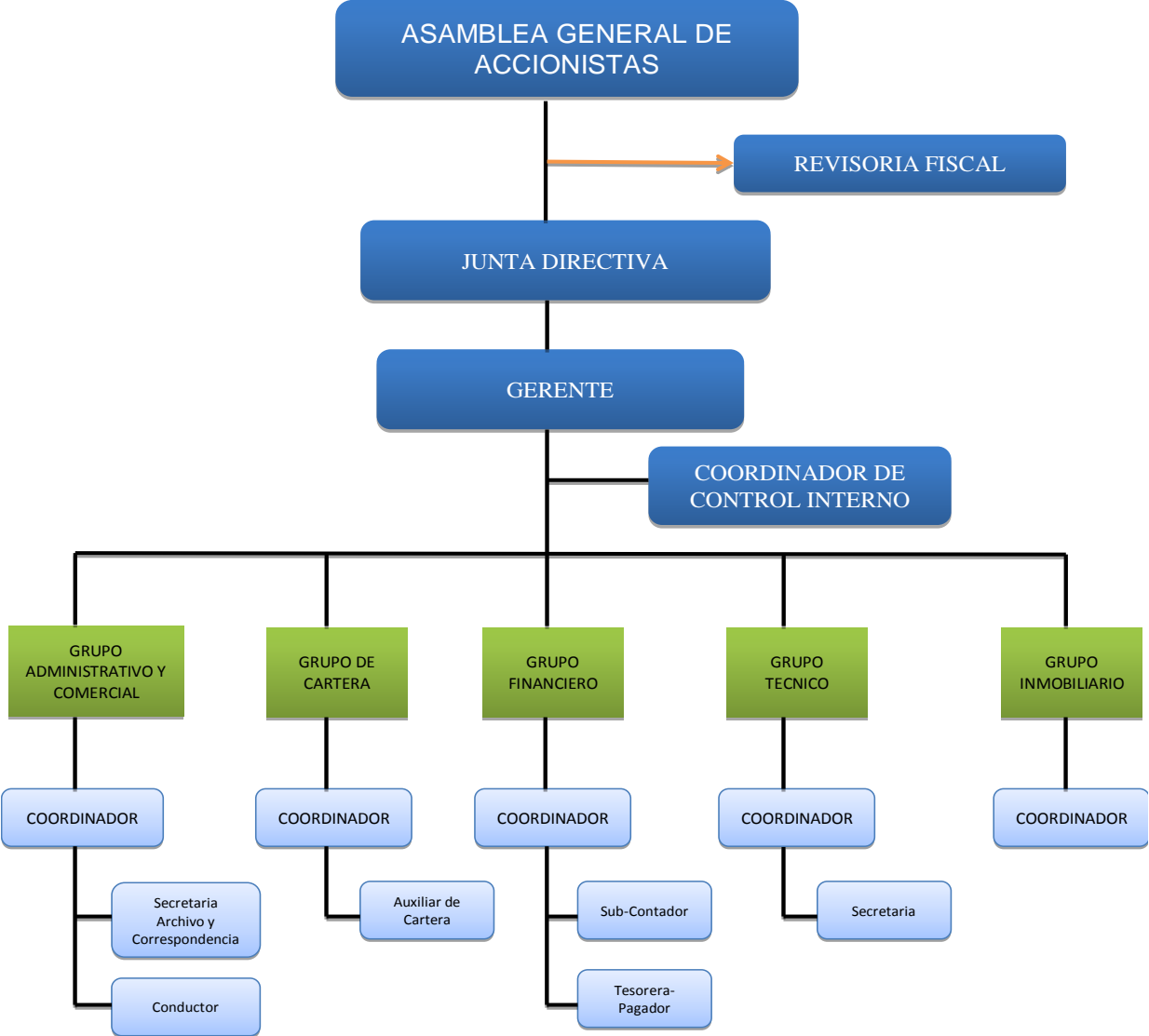
- Los servicios que prestarán los trabajadores oficiales de CENABASTOS S.A., aplica lo dispuesto en cada uno de los contratos de trabajo firmados por los trabajadores y es de obligatorio cumplimiento por cada uno de ellos para el logro de los objetivos institucionales.


CARGOS Y CATEGORIAS

DENOMINACIÓN DEL CARGO	ÁREA o GRUPO	PROCESOS	CATEGORIA
GERENTE	GERENCIA	ESTRATÉGICOS – MISIONALES	EMPLEADO PÚBLICO
REVISOR FISCAL	REVISORÍA FISCAL	DE EVALUACIÓN Y CONTROL	CONTRATISTA
COORDINADOR DE CONTROL INTERNO	CONTROL INTERNO	DE EVALUACION Y CONTROL	EMPLEADO PUBLICO
COORDINADOR	GRUPO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL	DE APOYO – GESTIÓN ADMINISTRATIVA-TALENTO HUMANO	TRABAJADOR OFICIAL
SECRETARIA DE ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA	GRUPO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL	DE APOYO – GESTIÓN ADMINISTRATIVA	TRABAJADOR OFICIAL
CONDUCTOR	GRUPO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL	DE APOYO – GESTIÓN ADMINISTRATIVA	TRABAJADOR OFICIAL
COORDINADOR	GRUPO DE CARTERA	DE APOYO – GESTIÓN FINANCIERA	TRABAJADOR OFICIAL
AUXILIAR DE CARTERA	GRUPO DE CARTERA	DE APOYO – GESTIÓN FINANCIERA	TRABAJADOR OFICIAL
COORDINADOR	GRUPO FINANCIERO	DE APOYO – GESTIÓN FINANCIERA	TRABAJADOR OFICIAL
SUB-CONTADOR	GRUPO FINANCIERO	DE APOYO – GESTIÓN FINANCIERA	TRABAJADOR OFICIAL
TESORERA-PAGADOR	GRUPO FINANCIERO	DE APOYO – GESTIÓN FINANCIERA-PRESUPUESTO	TRABAJADOR OFICIAL
COORDINADOR	GRUPO OPERATIVO	MISIONALES	TRABAJADOR OFICIAL
SECRETARIA	GRUPO OPERATIVO	MISIONALES	TRABAJADOR OFICIAL
COORDINADOR	GRUPO INMOBILIARIO	MISIONALES	TRABAJADOR OFICIAL

ORGANIGRAMA

SOCIEDAD CENTRAL DE ABASTOS DE CUCUTA S.A. - CENABASTOS S.A. SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA



	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	Versión 2 Fecha: 09-2008 Página 14 de 26

5. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

El diagnostico estratégico es el resultado de enlazar el análisis externo y el análisis interno de la entidad.

El análisis externo estudia el entorno en que se mueve la empresa e identifica los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y ambientales que pueden representar tanto amenazas como oportunidades que pueden influir en el futuro, en el desempeño de la organización.

El análisis interno, en oposición al análisis externo evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa tanto financieras y comerciales como de gestión y producción

5.1. ANALISIS EXTERNO

5.1.1. Amenazas

El medio ambiente dentro del cual opera CENABASTOS S.A. es bastante complejo y por consiguiente incierto. La situación que vive la ciudad es dramática y obedece a múltiples factores cuya confluencia conforma la gran crisis que hoy afecta la sociedad cucuteña.


Dentro de este contexto y teniendo en cuenta que CENABASTOS S.A. es un sistema abierto, que está en relación dinámica con el entorno, resulta conveniente detectar la situación actual, por una parte, y definir la situación deseada, por la otra con el fin de diseñar los objetivos estratégicos que le permitan transitar de la situación actual a la deseada.

Ocupémonos pues de esta cuestión fundamental. Demos respuesta a las preguntas ¿En dónde estamos y en donde deberíamos estar? ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar? Estas preguntas a no dudar, son de enorme trascendencia, puesto que se refieren al estado actual y al futuro de la sociedad CENABASTOS S.A.

Analicemos pues, en primer lugar, algunos factores que inciden directamente sobre el buen funcionamiento de la entidad:

Factores Económicos

Los efectos negativos que se derivan de la difícil situación económica que vive la frontera, tales como el aumento del desempleo y el desplome de los ingresos

	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	Versión 2 Fecha: 09-2008 Página 15 de 26

familiares; influyen negativamente sobre el desempeño de las instituciones y de manera particular sobre CENABASTOS S.A.

Un estudio sobre el perfil del consumidor cucuteño efectuado por la Cámara de Comercio de Cúcuta y la Universidad de Santander, revela que la mitad de los encuestados hace mercado en los municipios venezolanos de San Cristóbal, San Antonio y Ureña, donde los alimentos y productos de aseo son hasta un 50% más baratos que en Cúcuta. Esta diferencia surge por la depreciación del bolívar que en el último año perdió la mitad de su valor.

Estos hechos han traído como consecuencia la caída de las ventas en los puestos y locales vendidos por CENABASTOS S.A. ubicados en la misma afectando los ingresos de los comerciantes, propietarios de estos inmuebles, quienes se han visto imposibilitados para cancelar las deudas que tienen con la entidad, dando lugar a un aumento significativo de la cartera morosa y al abandono de los puestos de trabajo, obligando a la empresa a su recuperación.

En conexión con lo anterior, la morosidad en el pago de las obligaciones contraídas con la empresa por quienes adquirieron locales a CENABASTOS S.S. es un asunto delicado con tendencia a convertirse en hábito. Dicha morosidad tiene efectos negativos sobre los ingresos y constituye un riesgo para la estabilidad financiera de la entidad.


De otra parte conviene referirse a la inconsistencia en los avalúos de los inmuebles de propiedad de la Sociedad ubicados en la Central de Abastos y el desmesurado aumento del impuesto predial, pues no sólo genera un mayor costo tributario, sino que limita las ventas de los inmuebles a terceros.

Igualmente, no sobra mencionar las limitaciones que tiene CENABASTOS S.A. para acceder a un crédito y la desconfianza del sector bancario para financiar a quienes desean adquirir los inmuebles construidos y puestos en venta por la entidad.

Factores Sociales

Sumado a lo anterior, se agrega la alarmante cifra de extorsiones de los cuales son víctimas los comerciantes de la Central de Abastos y la Plaza de Mercado La Nueva Sexta. Para el Comandante de la Policía Metropolitana de Cúcuta “ la extorsión es, sin duda, el delito que más golpea a la Central de Abastos “.

Las investigaciones adelantadas por las autoridades y los testimonios de las víctimas dan cuenta de la existencia de poderosas estructuras criminales que se disputan el control de esta actividad ilícita en la Central de Abastos de Cúcuta.

	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	Versión 2 Fecha: 09-2008 Página 16 de 26

La lucha por el poder, el amedrentamiento y el ajuste de cuentas ha generado un número alarmante de asesinatos la mayoría de ellos cometidos en las instalaciones de la Central y otros de personas relacionadas con la Central de Abastos que fueron asesinadas en diferentes lugares de la ciudad.

Si bien estos factores se dan por hechos fuera del control de la empresa, no cabe duda que la afectan, puesto que, contribuye a alejar a los consumidores y ahuyentan a los propietarios de los locales.

Los índices de desempleo, que señalan para Cúcuta un 15%, cinco (5) puntos más del promedio nacional se ha visto reflejada en el aumento de trabajadores informales que expenden productos alimenticios y de la canasta familiar en el espacio público de la zona central de la ciudad, actividad que no favorece a los expendedores formales instalados en la Central de Abastos, en la Plaza de Mercado La Nueva Sexta y en el Centro Comercial Las Mercedes.

De igual manera, resulta oportuno señalar que uno de los más serios obstáculos a los cuales se enfrenta la entidad en el desarrollo de sus actividades es la falta de sentido de pertenencia de quienes adquieren los locales y se niegan después de haberlos cancelado a suscribir la respectiva escritura pública de compraventa.


Esta forma de actuar, además de evidenciar la falta de seriedad en los negocios por parte de algunos compradores, violan las disposiciones sobre el debido hacer y obliga a adelantar procesos ejecutivos para obtener por la vía judicial el cumplimiento de lo pactado.

Factores Políticos

Uno de los principales obstáculos que enfrenta la gestión de la entidad, es el derivado de los cambios administrativos generados por la elección de alcaldes y concejales de los municipios con los cuales CENABASTOS S.A. ha suscrito Convenios Interadministrativos. Dicha dificultad que se expresa en los cambios de la política pública de las nuevas administraciones y en las estrategias adoptadas por las mismas que no siempre coinciden con las de las administraciones anteriores, retardan el avance y la culminación de los proyectos emprendidos en el marco de los convenios suscritos por las partes.

De otra parte, el nuevo marco normativo delimitado por la ley 1450 de 2011, mediante la cual se adopta el Plan Nacional de Desarrollo, revela una nueva situación para la empresa y condiciona su futuro.

En efecto, el artículo 259º de la Ley 1450 de 2011, contentiva del Plan Nacional de Desarrollo, establece *La Enajenación de la participación accionaria que los*

	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00 Versión 2
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	Fecha: 09-2008 Página 17 de 26

organismos y entidades del orden nacional poseen en las Centrales de Abastos, que en el caso de CENABASTOS S.A. asciende al 75% del total.

En cumplimiento de lo señalado en el párrafo 2º de este artículo, el Gobierno Nacional expidió el Decreto 804 de abril 24 de 2013, mediante el cual reglamenta los términos y condiciones de la enajenación de las acciones, las cuales deberán ofrecerse en primer lugar a los trabajadores de la entidad y a las organizaciones solidarias y de trabajadores y en segundo lugar a las entidades territoriales donde la Central de Abastos tenga su domicilio principal.


La determinación adoptada en el artículo 259º de la Ley 1450 de 2011 y su Decreto reglamentario, sin duda, incide directamente sobre el futuro de CENABASTOS S.A. e impone restricciones a la formación de su Plan de Acción inmediato.




A la pregunta ¿En dónde estamos? Podríamos responder que estamos ante un futuro incierto, pues no sabemos qué va a pasar con la empresa después de este proceso de enajenación de las acciones que posee la Nación en la entidad, ordenado por la ley que adopta el Plan Nacional de Desarrollo.

Por este motivo y mientras se adelanta el proceso de enajenación y con el propósito de orientar la entidad hacia el futuro inmediato, consideramos conveniente limitar la gestión de la Sociedad a la puesta al día de la misma y centrar la atención en la culminación de los proyectos en curso, la enajenación de inmuebles disponibles, la entrega del condominio de La Plaza de Mercado La Nueva Sexta a los copropietarios, el recaudo, la recuperación de la cartera y la escrituración.

5.1.2. Oportunidades

- Lo establecido en el artículo 259º de la Ley 1450 de 2011, relacionado con la enajenación de la participación accionaria de la Nación en la Central de Abastos que permite ofrecerla en primer lugar a los trabajadores de la entidad y agotado este ofrecimiento, a las entidades territoriales donde se encuentra domiciliada la empresa, mediante la compensación de cuentas o cartera entre la Nación y las entidades públicas interesadas, abre la posibilidad de que el Municipio de Cúcuta pueda manifestar su interés por adquirir las acciones de la empresa como pago del impuesto predial de las entidades del orden nacional propietarias de inmuebles localizados en la ciudad. En esta negociación podrían incluirse las deudas que CENABASTOS S.A. tiene con el Municipio.

	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	Versión 2 Fecha: 09-2008 Página 18 de 26

-  El interés manifiesto de la Alcaldía de Ocaña por adquirir los locales de propiedad de CENABASTOS S.A. localizados en la Mercatienda Terminal de esa ciudad, en la cual la Alcaldía ya tiene funcionando algunas dependencias.
-  Las disposiciones de la Ley 675 de 2001 permiten adelantar el proceso de entrega de la administración del Condominio de la Plaza de Mercado La Nueva Sexta a los copropietarios del mismo.
-  El interés de algunas comunidades de contar con una Mercatienda en la cual los habitantes del barrio puedan adquirir elementos básicos de la canasta familiar es una posibilidad para celebrar alianzas con los sectores público y privado para desarrollar este formato en los barrios de la ciudad.

5.2. ANALISIS INTERNO


5.2.1. Debilidades

El análisis de los aspectos concernientes a la capacidad institucional de la entidad ponen al descubierto sus debilidades, entre ellas, las deficiencias en la planeación estratégica y en los procesos de control, ventas, recaudo, recuperación de cartera vencida y escrituración.

5.2.2. Fortalezas

La mayor fortaleza de CENABASTOS S.A. es su trayectoria y experiencia. 30 años al servicio de la comunidad y un buen número de realizaciones exitosas que respaldan la credibilidad en la empresa.

A lo anterior se agrega los colaboradores de la entidad, los clientes, el conocimiento del mercado, la infraestructura instalada, activos disponibles y proyectos en proceso.

	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00 Versión 2 Fecha: 09-2008 Página 19 de 26
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	

6. SINTESIS DEL DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

6.1. DAFO

Empezaremos definiendo en qué términos nos referimos a cada uno de los componentes de esta matriz.

- Oportunidades/Amenazas: Se detecta una oportunidad cuando existen factores externos a la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Definir una amenaza, es sin duda referirse a los contrario, aquellos factores que perjudicarán nuestros objetivos y metas. Ambos términos son extraídos del análisis externo realizado anteriormente, y que marcarán el atractivo o el desinterés del entorno que nos rodea.
- Fortalezas/Debilidades: Son aquellos aspectos del análisis interno de la empresa que nos favorecen para la consecución de nuestros objetivos. Al igual que anteriormente, las debilidades muestran el hecho contrario, aquellos factores del análisis interno que contribuyen negativamente a nuestras metas.

En el análisis DAFO, trataremos de utilizar nuestros puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del entorno e intentar corregir nuestros puntos débiles, con el objeto de evitar y atenuar en lo posible la incidencia de las amenazas del entorno.

El siguiente gráfico muestra la síntesis de los análisis interno y externo de la empresa y sus principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas:



DEBILIDADES

- Deficiencia en los procesos de Planeación y Control.
- Portafolio de Productos inexistente.
- Cartera vencida.
- Escrituras pendientes de suscribir.
- Iliquidez y dificultades financieras.

AMENAZAS

- Incertidumbre generada por la venta de las acciones de CENABASTOS S.A., propiedad de la Nación.
- Avalúo catastral e impuesto predial muy altos.
- Resistencia a la escrituración y al pago de acreencias vencidas por parte de los promitentes compradores.
- Recesión económica fronteriza.
- Informalidad y resistencia al cambio.
- Extorsión.
- Dependencia de las políticas municipales.

ANALISIS DAFO CENABASTOS S.A.

FORTALEZAS

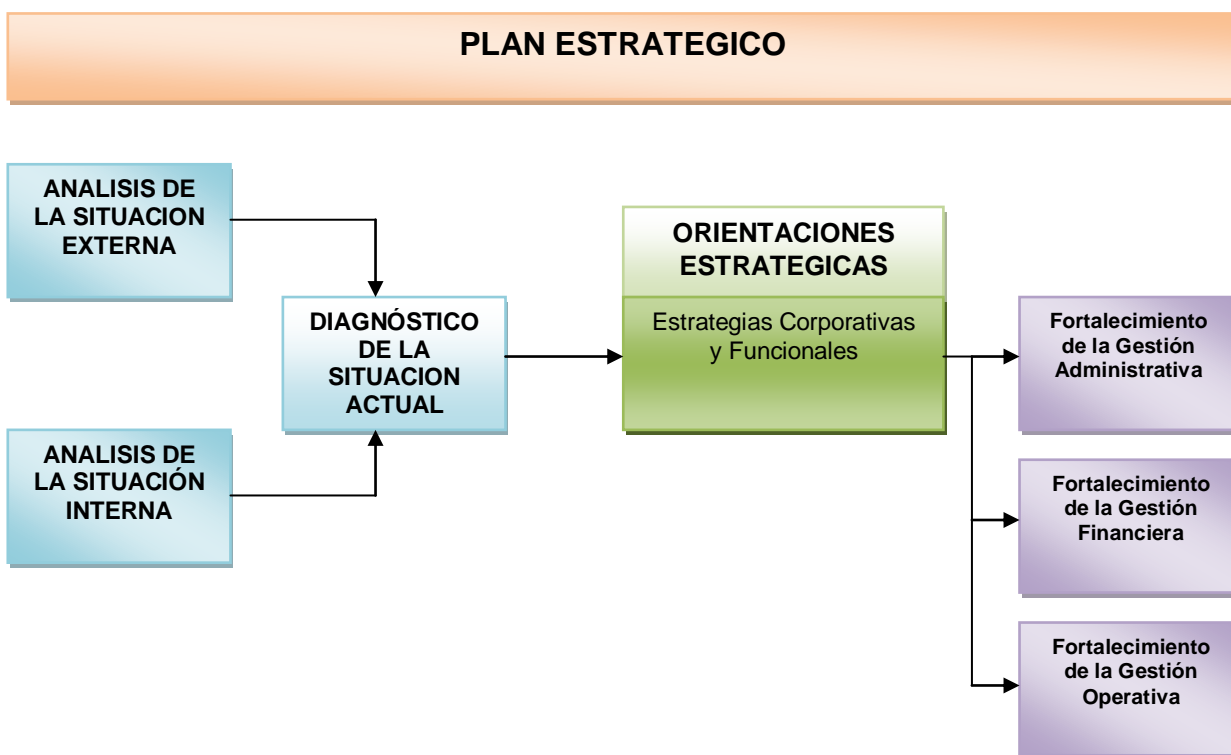
- Trayectoria, experiencia y credibilidad.
- Personal capacitado
- Infraestructura instalada
- Inmuebles para la venta
- Proyectos en proceso.

OPORTUNIDADES

- Posibilidad de alianzas estratégicas con los sectores público y privado.
- Factibilidad de enajenar la participación accionaria de la Nación en CENABASTOS S.A. al Municipio de Cúcuta.
- Disponibilidad de revisión de los avalúos catastrales por parte del IGAC.
- Interés de los copropietarios de la Plaza de Mercado La Nueva Sexta para asumir la administración del Condominio.
- Demandas pendientes de atender.

7. ORIENTACIONES ESTRATEGICAS


Una vez realizada la etapa de análisis tanto de la situación externa como interna, y tras realizar el diagnóstico de la situación en la que la empresa se sitúa, mediante la definición de las decisiones estratégicas de más largo alcance para la consecución de nuestros objetivos, apoyándose siempre en los conceptos de la Misión, Visión y Principios Corporativos, que marcarán la pauta a seguir en el horizonte temporal de este Plan Estratégico 2013-2014.



Del análisis de los factores claves del entorno y de los factores claves de la entidad se definen las siguientes orientaciones estratégicas indispensables para el buen desempeño de CENABASTOS S.A. **Ver el siguiente gráfico:**

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

- ✚ Implementación de las acciones relacionadas con el proceso de enajenación de la participación social que los organismos y entidades del Orden Nacional poseen en CENABASTOS S.A.
- ✚ Solicitar la revisión de los avalúos practicados por el IGAC a los inmuebles de propiedad de CENABASTOS S.A., localizados en la Central de Abastos de Cúcuta.
- ✚ Culminar los proyectos Mercatienda Trigal del Norte y Centro de Gestión Agroempresarial de Chinácota.
- ✚ Actualizar el Portafolio de productos y adelantar campañas de venta de los inmuebles disponibles, utilizando para ello el corretaje inmobiliario.
- ✚ Adecuar y ajustar la estructura organizacional de acuerdo a los requerimientos de la empresa y contratar con personal externo las actividades que no requieran trabajadores de planta.
- ✚ Mejorar el proceso de planeación.
- ✚ Fortalecer los procesos de enajenación, escrituración de inmuebles, recaudo y recuperación de la cartera morosa.
- ✚ Hacer entrega del Condominio de la Plaza de Mercado La Nueva Sexta de Cúcuta P.H. a los copropietarios.
- ✚ Adelantar Alianzas Estratégicas con el Municipio de Cúcuta para la culminación de los proyectos de renovación urbana encaminados a la ubicación definitiva de los vendedores ambulantes que ejercen su actividad en el sector de La Sexta y no pudieron ser reubicados en la Plaza de Mercado de La Nueva Sexta.

	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	Versión 2 Fecha: 09-2008 Página 23 de 26

8. PLAN ESTRATEGICO

8.1. Objetivo General

Organizar estratégicamente las acciones de CENABASTOS S.A., para alcanzar los objetivos acordes con su misión.

8.2. Objetivos Estratégicos

❖ Fortalecimiento de la gestión administrativa


- ✓ Implementar las acciones relacionadas con el proceso de enajenación de la participación social de los organismos y entidades del orden Nacional poseen en CENABASTOS S.A.
- ✓ Adecuar y ajustar la estructura organizacional de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
- ✓ Mejorar los procesos de Control, Planeación, Ventas y Escrituración de Inmuebles.
- ✓ Hacer entrega del condominio de la Plaza de Mercado la Nueva Sexta a los copropietarios de la misma.

❖ Fortalecimiento de la gestión financiera

- ✓ Adelantar acciones ante el Instituto Geográfico Agustín Codazzi y el Municipio de Cúcuta para obtener la revisión de los avalúos catastrales y la reliquidación del Impuesto Predial de los inmuebles propiedad de CENABASTOS S.A.
- ✓ Actualizar el Portafolio de Productos y adelantar campañas de venta de los inmuebles disponibles, directamente o a través del Corretaje Inmobiliario.
- ✓ Aumentar la escrituración de locales.
- ✓ Fortalecer los procesos de recaudo y recuperación de cartera.

❖ Fortalecimiento de la gestión operativa

- ✓ Adelantar acciones encaminadas a la pavimentación de la vía de acceso del Centro de Gestión Agroempresarial de Chinácota.
- ✓ Adelantar la construcción y puesta en funcionamiento de la primera etapa de la Mercatienda Trigal del Norte.
- ✓ Adelantar gestiones con el Municipio de Cúcuta para perfeccionar el Convenio de adecuación del Centro Comercial Bazar de La Sexta.

	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	Versión 2 Fecha: 09-2008 Página 24 de 26

9. RELACION ESTRATEGICA

Los objetivos del Plan se llevarán a cabo a través de programas y proyectos, ordenados de acuerdo a las orientaciones estratégicas.

Dichos programas y proyectos se describen a continuación:

9.1. EJE ESTRATEGICO: Fortalecimiento de la Gestión Administrativa

9.1.1. PROGRAMA. Enajenación Accionaria

9.1.1.1. PROYECTO. Gestionar ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural la implementación del proceso de enajenación de la participación social que los organismos y entidades del Orden Nacional poseen en CENABASTOS S.A.

9.1.2. PROGRAMA. Reestructuración Administrativa

9.1.2.1. PROYECTO. Ajustar la estructura organizacional de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

9.1.3. PROGRAMA. Mejoramiento de Procesos

9.1.3.1. PROYECTO. Mejorar el proceso de Control

9.1.3.2. PROYECTO. Mejorar el proceso de Planeación

9.1.3.3. PROYECTO. Mejorar el proceso de Ventas

9.1.3.4. PROYECTO. Mejorar el proceso de Escrituración

9.1.4. PROGRAMA. Condominio de La Plaza de Mercado La Nueva Sexta

9.1.4.1. PROYECTO. Hacer entrega del Condominio La Plaza de Mercado La Nueva Sexta a los copropietarios de la misma

9.2. EJE ESTRATEGICO: Fortalecimiento de la Gestión Financiera


9.2.1. PROGRAMA. Reavalúo Catastral y Reliquidación de impuestos

9.2.1.1. PROYECTO. Gestionar ante el Instituto Geográfico Agustín Codazzi y el Municipio de Cúcuta para obtener la revisión de los avalúos catastrales y la reliquidación del Impuesto Predial de los inmuebles propiedad de CENABASTOS S.A.

9.2.2. PROGRAMA. Aumentar las ventas de locales disponibles

9.2.2.1. PROYECTO. Actualizar el Portafolio de Productos de CENABASTOS S.A.

9.2.2.2. PROYECTO. Adelantar Campañas de Ventas de los inmuebles disponibles.

	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00 Versión 2 Fecha: 09-2008 Página 25 de 26
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	

9.2.3. PROGRAMA. Aumentar la Escrituración de locales

9.2.3.1. PROYECTO. Adelantar Jornadas de escrituración de los inmuebles cancelados.

9.2.4. PROGRAMA. Incrementar el Recaudo y Recuperación de cartera

9.2.4.1. PROYECTO. Fortalecer el proceso de recuperación de cartera morosa

9.3. EJE ESTRATEGICO: Fortalecimiento de la Gestión Operativa

9.3.1. PROGRAMA. Centro de Gestión Agroempresarial de Chinacota


9.3.1.1. PROYECTO. Adelantar acciones para obtener la pavimentación de la vía de acceso.

9.3.2. PROGRAMA. Mercatienda Trigal del Norte

9.3.2.1. PROYECTO. Construir la I Etapa

9.3.3. PROGRAMA. Bazar de la Sexta

9.3.3.1. PROYECTO. Suscribir Convenio con la Alcaldía de Cúcuta para la adecuación del Bazar de la Sexta.

	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	Versión 2 Fecha: 09-2008 Página 26 de 26

10. CONCLUSIONES

El presente Plan Estratégico 2013-2014, representa una importante herramienta para llevar a cabo la Planificación de la empresa. CENABASTOS S.A., debe estar preparada para hacer frente a los cambios pero sin olvidar las principales directrices planteadas realizando un ejercicio de 'Estrategia Activa'.

De otra parte, resulta conveniente puntualizar en el cambio de mentalidad necesario que exige la adopción de nuevas estrategias. Por esto, debemos ser conscientes que el primero de los pasos antes de comenzar a aplicar el contenido de este Plan, será la de crear y mantener esa perspectiva de cambio y ese espíritu de mejora y responsabilidad en el equipo humano de CENABASTOS S.A.

Cabe señalar, la importancia de la Dirección por Objetivos (DPO), el Seguimiento y Control (Círculo PDCA), este último también conocido como el ciclo de Deming (Edwards Deming). Es una estrategia de mejora continua de la calidad de la gestión de una organización. Está basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart, y también se denomina *espiral de mejora continua*. Es muy utilizado por los sistema de gestión de la calidad.

Las siglas, PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) los cuatro pasos de la estrategia.

La Dirección por Objetivos (DPO), introducida por Peter Drucker, enuncia un estilo de Dirección en la que los objetivos marcados son más importantes que las actividades realizadas para su consecución. Es un modelo de gestión en la que se han de plasmar las metas a alcanzar de forma clara y hacerlas entendibles y asumibles por las personas que forman el equipo de la empresa.

CENABASTOS S.A., utilizará esta técnica de gestión, nombrando responsables en la ejecución de las actividades para la consecución de los objetivos. Con esta Dirección Estratégica, se busca alinear a toda la empresa en la misma dirección y la necesidad de comparar los objetivos con los resultados obtenidos.

En definitiva, se trata de realizar un Plan dinámico, capaz de moverse con el curso de las decisiones, sin rigidez, con control sobre las actividades realizadas y por supuesto con la actitud para admitir las correcciones necesarias.



 CENABASTOS S.A. <small>(Sembrando el futuro)</small>	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	Versión 2 Fecha: 09-2008 Página 27 de 26

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1.	PRESENTACIÓN CORPORATIVA	2
1.1	Reseña Histórica	2
1.2	Composición Accionaria	3
1.3	Realizaciones	3
2.	MARCO TEÓRICO	5
2.1	Precisiones Conceptuales	5
2.2	La Planificación del Desarrollo	5
3.	PLANEACION ESTRATEGICA	7
3.1	Direccionamiento Estratégico	7
3.1.1	Principios Corporativos	7
3.1.2	MISION	8
3.1.3	VISION	9
3.2	POLITICAS EMPRESARIALES	10
4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	11
4.1	ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS	11
4.1.1	JUNTA DIRECTIVA	11
4.1.2	REVISORIA FISCAL	11
4.1.3	GERENCIA	11
4.2	CONTROL INTERNO	11
4.3	GRUPOS DE TRABAJO	11
4.3.1	GRUPO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL	11
4.3.1.1	Coordinador	11
4.3.1.2	Secretaria Archivo y Correspondencia	11
4.3.1.3	Conductor	11
4.3.2	GRUPO DE CARTERA	11
4.3.2.1	Coordinador	11
4.3.2.2	Auxiliar de Cartera	11
4.3.3	GRUPO FINANCIERO	11
4.3.3.1	Coordinador	11
4.3.3.2	Sub-Contador	11
4.3.3.3	Tesorera-Pagador	11
4.3.4	GRUPO TECNICO	11
4.3.4.1	Coordinador	11
4.3.4.2	Secretaria	11
4.3.5	GRUPO INMOBILIARIO	11
4.3.5.1	Coordinador	11
4.4	ORGANIGRAMA	13
5.	DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO	14
5.1	Análisis Externo	14

 CENABASTOS S.A. <small>(Sembrando el futuro)</small>	CENABASTOS S.A.	Código CE-AR-00
	PLAN ESTRETEGICO 2013-2014	Versión 2 Fecha: 09-2008 Página 28 de 26

5.1.1	Amenazas	14
5.1.2	Oportunidades	17
5.2	Análisis Interno	18
5.2.1	Debilidades	18
5.2.2	Fortalezas	18
6.	SINTESISDEL DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO	19
6.1	DAFO	19
7.	ORIENTACIONES ESTRATEGICAS	21
8.	PLAN ESTRATEGICO	23
8.1	Objetivo General	23
8.2	Objetivos Estratégicos	23
9.	RELACIÓN ESTRATÉGICA	24
9.1	EJE ESTRATEGICO. Fortalecimiento de la Gestión Administrativa	24
9.2	EJE ESTRATEGICO. Fortalecimiento de la Gestión Financiera	24
9.3	EJE ESTRATEGICO. Fortalecimiento de la Gestión Operativa	25
10.	CONCLUSIONES	26