

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CENTRO GALERÍAS PLAZA  
DE MERCADO DE LA CIUDAD DE MANIZALES CON FUNDAMENTO  
EN LA CARACTERIZACIÓN SOCIAL Y ECONOMICA DE SUS  
LOCATARIOS Y EN EL DIAGNOSTICO DEL COMERCIO INFORMAL  
EN SU ESPACIO PÚBLICO EN EL AÑO 2000**

**JAIME ARTURO CASTAÑO LÓPEZ  
VICTORIA EUGENIA ESCOBAR VELEZ**

**Tutor metodológico y temático  
Dr. JOSÉ RUBÉN CASTILLO GARCÍA**

**CONVENIO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE  
ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
MANIZALES  
MAYO DE 2001**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CENTRO GALERÍAS PLAZA  
DE MERCADO DE LA CIUDAD DE MANIZALES CON FUNDAMENTO  
EN LA CARACTERIZACIÓN SOCIAL Y ECONOMICA DE SUS  
LOCATARIOS Y EN EL DIAGNOSTICO DEL COMERCIO INFORMAL  
EN SU ESPACIO PÚBLICO EN EL AÑO 2000**

**JAIME ARTURO CASTAÑO LÓPEZ**

**VICTORIA EUGENIA ESCOBAR VELEZ**

**CONVENIO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE  
ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
MANIZALES  
MAYO DE 2001**

**CONTENIDO**

**INTRODUCCIÓN**

**Pág.**

**1**

1. CARACTERIZACIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA DE LOS LOCATARIOS DEL CENTRO GALERÍAS PLAZA DE MERCADO DE LA CIUDAD DE MANIZALES EN EL AÑO 2000	13
1.1 CARACTERIZACIÓN SOCIAL	15
1.1.1 Aspectos socio demográficos	16
1.1.2 Calidad de vida	27
1.1.3 Ocupación	45
1.2 CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA	48
1.2.1 Ingresos adicionales	49
1.2.2 Nivel de ventas	50
1.2.3 Ingresos y egresos mensuales	51
1.2.4 Origen del capital de trabajo	54
1.2.5 Capacidad de ahorro	56
1.2.6 Patrimonio	57
1.2.7 Generación de empleo	58
1.2.8 Proveedores y clientes	59
1.2.9 Mejoramiento de la actividad económica	62
1.3 DESARROLLO PERSONAL Y ECONÓMICO	65
1.3.1 Alternativas para mejorar el nivel de vida	65
	<b>Pág.</b>
1.3.2 Mejoramiento de las condiciones económicas	67
1.3.3 Participación en Organizaciones	71
1.4 ASPECTOS RELATIVOS A LA PLAZA DE MERCADO	76
1.4.1 Ventajas y desventajas de pertenecer al Centro Galerías	

Plaza de Mercado	76
1.4.2 Concepto de la actual administración	79
1.4.3 Qué le hace falta al Centro Galerías Plaza de Mercado para ser el mejor centro comercial de la región	81
1.4.4 Locatarios líderes	82
1.4.5 Futuro deseado para la Plaza de Mercado	83
1.4.6 Acciones que desean hacer los locatarios a favor del Centro Galerías Plaza de Mercado	84
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS DIRECTIVOS Y LOCATARIOS IDENTIFICADOS COMO LÍDERES, PARA EL CENTRO GALERÍAS PLAZA DE MERCADO DE LA CIUDAD DE MANIZALES EN EL AÑO 2000	87
2.1 IMPORTANCIA DEL CENTRO GALERIAS PLAZA DE MERCADO PARA LA CIUDAD	88
2.2 ANÁLISIS DE LA MISIÓN Y VISIÓN	89
2.2.1 Misión	89
2.2.2 Visión	89
2.3 ACTUALES FACTORES CLAVES DE ÉXITO	91
2.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO A DESARROLLAR	93
2.5 FORTALEZAS	94
2.6 OPORTUNIDADES	95
2.7 DEBILIDADES	96
	<b>Pág.</b>
2.8 AMENAZAS	98
2.9 CONDICIONES PARA SER EL MEJOR CENTRO COMERCIAL POPULAR DE LA REGIÓN	98
2.10 MEJORAMIENTO EN EL AMBIENTE EXTERNO	98

2.11	MODIFICACIONES EN EL ÁREA INTERNA	99
2.12	COMPROMISO DE LOS LOCATARIOS	100
2.13	ADMINISTRACIÓN	101
3.	DIAGNOSTICO DEL COMERCIO INFORMAL EN EL ESPACIO PÚBLICO DE LA CIUDAD DE MANIZALES EN EL AÑO 2000	102
3.1	CONCEPTUALIZACIÓN SOBRE LA NUEVA VISIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO EN EL TERRITORIO	103
3.2	ANTECEDENTES SOBRE LOS ESTUDIOS DEL COMERCIO INFORMAL EN EL ESPACIO PÚBLICO	106
3.3	CONSTITUCIÓN DE LA MESA DE TRABAJO COMERCIO INFORMAL Y ESPACIO PÚBLICO	108
3.4	DIAGNÓSTICO DEL COMERCIO INFORMAL EN EL ESPACIO PÚBLICO	116
3.4.1	En la ciudad de Manizales	116
3.4.2	En el sector de la Galería	117
3.5	ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL COMERCIO INFORMAL ALREDEDOR DEL CENTRO GALERIAS PLAZA DE MERCADO DE LA CIUDAD DE MANIZALES	120
3.6	APROXIMACIÓN A SOLUCIONES PARA EL SECTOR INFORMAL DE PERECEDEROS	124
4.	PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO GALERIAS PLAZA DE MERCADO DE LA CIUDAD DE MANIZALES	128
		<b>Pág.</b>
4.1	CONSIDERACIONES ESTRATEGICAS GENERALES SOBRE EL SECTOR DE LA GALERÍA DE MANIZALES	138
4.1.1	La gobernabilidad en la zona de la galería	139
4.1.2	El diseño y la participación	140

4.1.3 Propuesta de transición hacia el mejoramiento del sector de la galería	141
4.1.3.1 Intervención en lo físico espacial	143
4.1.3.2 Intervención de la economía de la zona	144
4.1.3.3 Profunda intervención social	145
4.2 INSERCION ESTRATÉGICA DEL CENTRO GALERÍAS PLAZA DE MERCADO DE LA CIUDAD DE MANIZALES DENTRO DE LOS PLANES DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO MUNICIPAL	147
4.2.1 En el Plan de Desarrollo 1995-1997 Manizales Calidad Siglo XXI. Acuerdo 107. Mayo 30 de 1995	147
4.2.2 En el Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Manizales actualmente en estudio	150
4.3 ANALISIS DEL PROCESO DE NEGOCIO PARA EL CENTRO GALERÍAS PLAZA DE MERCADO DE LA CIUDAD DE MANIZALES	154
4.3.1 Identificación de la base del negocio	155
4.3.2 Identificación de las operaciones del negocio	155
4.4 PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO BAJO EL ENFOQUE ADMINISTRATIVO TRADICIONAL	157
4.4.1 Definición de Misión, Visión y Valores Corporativos	158
4.4.2 Consideraciones sobre los factores claves de éxito en la industria	162
4.4.3 Análisis FODA	164
4.4.4 Mapa Estratégico	168
4.4.5 Matriz de evaluación del factor externo	170
	<b>Pág.</b>
4.4.6 Matriz de evaluación del factor interno	172
4.4.7 Análisis Vectorial	174
4.4.8 Análisis y priorización de problemas – Matriz de Vester	178
4.4.9 Políticas	186

4.4.10 Estrategias	188
4.5 DISEÑO ESTRATÉGICO PARA EL MEJOR DESENVOLVIMIENTO DEL CENTRO GALERÍAS PLAZA DE MERCADO	216
4.5.1 Modelo de reglamento interno	217
4.5.2 Organización como del Centro Galerías Plaza de Mercado como Centro Comercial	218
4.6 <i>BENCHMARKING</i> COMO SOPORTE AL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CENTRO GALERÍAS PLAZA DE MERCADO	223
4.6.1 Tipos de <i>Benchmarking</i>	223
4.6.2 Etapas para su implementación	224
4.7 MEDICION DEL PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO A TRAVÉS DEL <i>BALANCED SCORE CARD</i> APLICADO AL CENTRO GALERÍAS PLAZA DE MERCADO	226
4.7.1 Aspectos Generales	227
4.7.2 El <i>balanced score card</i> dentro de la planificación estratégica	230
4.7.3 Perspectivas	231
4.7.4 Indicadores	236
4.7.5 Modelo básico	237
4.8 VALOR ECONOMICO AGREGADO PARA EL CENTRO GALERÍAS PLAZA DE MERCADO COMO RESULTADO FINAL DE SU DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	238
	<b>Pág.</b>
5. CONCLUSIONES	242
BIBLIOGRAFIA	248
ANEXOS	254

**LISTA DE CUADROS**

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1      Distribución interna Plaza de Mercado	7



Cuadro 2	Alternativas de mejoramiento condiciones económicas con posibilidad de cambio ciudad de residencia, según edad, de locatarios Galerías Plaza de Mercado	20
Cuadro 3	Estado civil locatarios	21
Cuadro 4	Número de hijos de locatarios	22
Cuadro 5	Nivel de escolaridad por grupo de edad de locatarios Centro Galerías Plaza de Mercado	26
Cuadro 6	Significado de "vivir bien" para locatarios	29
Cuadro 7	Significado de "tener salud para locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado	30
Cuadro 8	Estdo de salud por género	30
Cuadro 9	Saludo por grupo de edad	30
Cuadro 10	Presencia de alguna enfermedad o trastorno	31
Cuadro 11	Consumo de alcohol por género	32
Cuadro 12	Consumo de alcohol por grupos de edad	33
Cuadro 13	Consumo de tabaco por género	34
Cuadro 14	Consumo de tabaco por edad	34
Cuadro 15	Régimen de seguridad social por nivel de ingresos de los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado	35
Cuadro 16	Afiliación a seguridad social	36
Cuadro 17	Tenencia de vivienda	40
		<b>Pág.</b>
Cuadro 18	Tipo de vivienda que habitan los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado	41
Cuadro 19	Principales actividades que realizan en el tiempo libre Los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado	43
Cuadro 20	Oficio anterior desempeñado por los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado	45

Cuadro 21	Tiempo que lleva trabajando en el Centro Galerías Plaza de Mercado, referido por los locatarios	46
Cuadro 22	Personas que manifiestan desear cambiar de oficio	47
Cuadro 23	Locatarios que cambiarían de oficio según ingreso mensual referido	47
Cuadro 24	Ingresos adicionales a los de su trabajo	49
Cuadro 25	Promedio de venta diaria	50
Cuadro 26	Ingresos mensuales	51
Cuadro 27	Egresos mensuales	52
Cuadro 28	Capital de trabajo	54
Cuadro 29	Preferencia de acuerdo al producto en que tiene sus ahorros	56
Cuadro 30	Patrimonio de los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado	57
Cuadro 31	Empleos generados por la actividad económica que desarrollan los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado	58
Cuadro 32	Principales proveedores del Centro Galerías Plaza de Mercado	59
Cuadro 33	Forma de pago de las compras	59
Cuadro 34	Clientes del Centro Galerías Plaza de Mercado	60
Cuadro 35	Forma de venta de los productos comercializados	60
		<b>Pág.</b>
Cuadro 36	Posibilidades de mejorar la actividad económica con capacitación en algunas áreas de estudio	62
Cuadro 37	Preferencias de capacitación según sector comercial De los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado	63
Cuadro 38	Preferencias de capacitación según nivel de escolaridad de los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado	63

Cuadro 39	Alternativas de mejoramiento de nivel de vida	65
Cuadro 40	Alternativas de mejoramiento de nivel de vida para los Locatarios, según género	66
Cuadro 41	Alternativas de mejoramiento de nivel económico	67
Cuadro 42	Alternativas de mejoramiento de nivel económico para los locatarios, según rangos de edad	68
Cuadro 43	Alternativas de mejoramiento de nivel económico para los locatarios, según género	69
Cuadro 44	Participación en organizaciones, según nivel de escolaridad y género de los locatarios	71
Cuadro 45	Población que no participa en organizaciones, según nivel de escolaridad y género de los locatarios	71
Cuadro 46	Participación en organizaciones por fuera del Centro Galerías Plaza de Mercado	72
Cuadro 47	Participación en organizaciones por fuera del Centro Galerías Plaza de Mercado, según nivel de escolaridad y género de los locatarios	72
Cuadro 48	Principales ventajas del Centro Galerías Plaza de Mercado	77
Cuadro 49	Principales problemas referidos del Centro Galerías Plaza de Mercado	78
Cuadro 50	Concepto de la actual administración entre los Locatarios	80
		<b>Pág.</b>
Cuadro 51	Aspectos referidos a lo que le hace falta al Centro Galerías Plaza de Mercado para ser el mejor centro Comercial popular de la región	81
Cuadro 52	Principales líderes del Centro Galerías Plaza de Mercado, identificados por los locatarios	82
Cuadro 53	Características del futuro que los locatarios del Centro	

	Galerías Plaza de Mercado desean para él	83
Cuadro 54	Acciones que desean realizar los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado a su favor	85
Cuadro 55	Espacio público – Abril 2000	117
Cuadro 56	Invasión del espacio público en el sector de la Galería	118
Cuadro 57	Contaminación ambiental	119
Cuadro 58	Inseguridad	119
Cuadro 59	Matriz de valores estratégicos	162
Cuadro 60	Análisis FODA	169
Cuadro 61	Matriz de evaluación del factor externo	171
Cuadro 62	Matriz de evaluación del factor interno	173
Cuadro 63	Variables vitales en funcionamiento de la empresa	174
Cuadro 64	Variables – Centro Galerías Plaza de Mercado	176
Cuadro 65	Matriz de Vester	182
Cuadro 66	Clasificación de los problemas – Centro Galerías Plaza de Mercado	184

## LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1	Propuesta transición sector Galería	141

Figura 2	Análisis vectorial	177
Figura 3	Indicadores	236
Figura 4	Modelo básico	237

## LISTA DE GRAFICAS

		<b>Pág.</b>
Gráfica 1	Distribución del nivel de escolaridad de los locatarios	26

Gráfica 2	Significado de “vivir bien” para locatarios Centro Galerías Plaza de Mercado	29
Gráfica 3	Régimen de seguridad social por nivel de ingresos	36
Gráfica 4	Afiliación de seguridad social	36
Gráfica 5	Principales actividades que realizan en el tiempo libre los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado	43
Gráfica 6	Tiempo que lleva trabajando en el Centro Galerías Plaza de Mercado, referido por los locatarios	46
Gráfica 7	Ingresos mensuales	52
Gráfica 8	Egresos mensuales	53
Gráfica 9	Procedencia del capital de trabajo	54
Gráfica 10	Preferencia en modalidad de ahorro de los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado	56
Gráfica 11	Empleos generados por la actividad económica que desarrollan los locatarios del Centro Galería Plaza de Mercado	58
Gráfica 12	Principales proveedores del Centro Galerías Plaza de Mercado	59
Gráfica 13	Clientes del Centro Galerías Plaza de Mercado	60
Gráfica 14	Posibilidades de mejorar la actividad económica con Capacitación en algunas áreas de estudio	62
Gráfica 15	Alternativas de mejoramiento de nivel de vida	66
Gráfica 16	Alternativas de mejoramiento de nivel económico	68
		<b>Pág.</b>
Gráfica 17	Principales ventajas del Centro Galerías Plaza de Mercado	77
Gráfica 18	Principales problemas referidos del Centro Galerías Plaza de Mercado	78
Gráfica 19	Concepto de la actual administración entre los Locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado	80

Gráfica 20	Qué le hace falta al Centro Galerías Plaza de Mercado para ser el mejor centro comercial popular de la región	81
Gráfica 21	Futuro que los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado desean para él	84
Gráfica 22	Acciones que desean realizar los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado a su favor	85

## LISTA DE ANEXOS

		<b>Pág.</b>
Anexo A	Centro Galerías Plaza de Mercado – Localización	254

Anexo B	Centro Galerías Plaza de Mercado - Encuesta Locatarios	257
Anexo C	Centro Galerías Plaza de Mercado - Entrevista a Directivos	263



## INTRODUCCIÓN

“El mercado de Manizales es todo un espectáculo. Alberga en su estructura toda una polifonía humana y de productos alimenticios. Allí se congrega el país rural y el urbano, en una atmósfera en que se confunden los olores de las frutas, el polen aprisionado de las flores y el sabor fresco de las legumbres.

Una red de sonido sobre la estampa de la galería que evoluciona entre la sencillez del campo y la formalidad de la urbe: Desde el trote pausado de los caballos, pasando por el murmullo automotor; la mezcla de las canciones que hilvanan el despecho y la nostalgia de los campesinos que acuden a sus cantinas y cafés.

La voz de los vendedores entre el mare mágnam de la economía informal que atrae su clientela a los puestos de productos agrícolas, y la fragua de los latoneros y amoladores de cuchillos.

La llegada de los camperos, cargados de plátanos verdes y maduros, bananos, yuca, papa, tomates, verduras y frutas, los camiones de los coroteos y los taxis que circulan estas calles atiborradas de transeúntes”. (Tomado de “Manizales una ciudad en medio del paraíso”)

Bajo esta descripción de nuestra Galería, tomada del libro “Manizales una ciudad en medio del paraíso”, queremos insertarnos en el desarrollo de la presente investigación.

En donde en medio de esa maraña de situaciones y de relaciones se encuentran los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado, viviendo muchas de esas condiciones, incluso sufriendo propuestas que desde diversos sectores se hacen, muchas de ellas sin tenerlos en cuenta y desconociendo la realidad que viven; lo anterior lleva a la necesidad de conocer la caracterización socioeconómica de las personas que interactúan en éste como protagonistas, es decir, sus locatarios, puesto que no existen estudios que permitan establecer su perfil, y sólo se conocen datos aislados de su caracterización, convirtiéndose el diagnóstico de este sector poblacional en una herramienta vital para realizar proyectos de desarrollo humano y promoción socioeconómica que busquen la solución a mediano y corto plazo de la situación deficitaria social y económica que conllevan al precario desarrollo personal de esta comunidad.

Igualmente se vuelve imperiosa la necesidad de análisis del diagnóstico del comercio informal en su espacio público, como amenaza latente para el desarrollo de la actividad comercial del Centro Galerías Plaza de Mercado, y el cual ha sido producto de la crisis generalizada que ha vivido el país en los últimos años.

Sin olvidarnos también del concepto que los directivos y líderes del Centro Galerías Plaza de Mercado tienen sobre su desenvolvimiento actual y futuro desarrollo.

Convirtiéndose estos tres elementos: Caracterización social y económica de los locatarios; diagnóstico del comercio informal en su espacio público y análisis estratégico de los directivos y líderes del Centro Galerías Plaza de Mercado, en el fundamento para plantear como deseamos hacerlo en la presente investigación el direccionamiento estratégico de esta importante organización económica para nuestra ciudad.

Direccionamiento estratégico que busca evitar que el Centro Galerías Plaza de Mercado caiga en las famosas frases “Si no sabe que hacer, hace parte del plan de los demás” y “Si no sabe a dónde va, cualquier camino conduce allí”, por ello evaluaremos la situación actual y el nivel de competitividad para determinar los mejores y mayores objetivos de la organización, buscando el logro de estos objetivos creando políticas y estrategias fundamentales y opcionales con el propósito de que se anticipen y tomen decisiones, diseñando la evaluación y el procedimiento sistemático para controlar los resultados, y así conseguir el compromiso de lograr el direccionamiento estratégico de la empresa hacia el futuro.

Cuando se analiza la historia de las ciudades en su aspecto social y económico, siempre se encuentra el comercio como protagonista de la evolución de las mismas. El comercio cobra importancia en los aspectos social, económico y cultural de la sociedad donde desarrolla su actividad, al presentarse en una etapa inicial como unidades económicas individuales e independientes y posteriormente haciendo uso de los diferentes sistemas de asociación. Por lo anterior es

necesario resaltar la importancia que tienen las Plazas de Mercado y sus comerciantes en el desarrollo de los centros urbanos a los cuales pertenecen y a la vez de los centros rurales a los cuales beneficia, con la comercialización de sus productos y como focalizadores del impacto económico que generan; así entonces, las Plazas de Mercado, son un punto de referencia para generar desarrollo a diferentes niveles.

En especial se identifican las Plazas de Mercado como los centros de reunión de los habitantes del área urbana y rural, llegándose a convertir en la sede de su actividad mercantil, mediante la organización de procesos de mercadeo que les han brindado oportunidades de crecimiento personal y económico, para lo cual han hecho uso no solamente de las relaciones personales sino también de los aspectos regulatorios de dicha actividad.

En la evolución de las Plazas de Mercado, se tienen en cuenta indicadores económicos y sociales que determinan el grado de desarrollo alcanzado y que a la vez indican el horizonte hacia el cual apunta el actuar futuro; tradicionalmente gran parte de las actividades que allí desarrollan pertenecen a la economía informal, originando así una intervención social importante por parte de entidades públicas y privadas que de alguna manera buscan corregir esta informalidad.

En su actuar, las Plazas de Mercado se han constituido en un centro donde se satisfacen necesidades humanas que nacen del aspecto puramente comercial,

convirtiéndose así en centros económicos donde se mueven grandes cantidades de recursos económicos, no en vano y como complemento a la actividad en ellas, se establecen empresas legalmente constituidas como las cadenas de supermercados, puntos de venta de productos cuyas marcas tienen un buen nivel de posicionamiento, entidades financieras, etc.

La Plaza de Mercado de Manizales se origina en la necesidad de tener un sitio donde intercambiar los productos, y como una estrategia de los fundadores de la ciudad, para invitar a los aldeanos a ocupar sus casas. En este aspecto fue importante la participación del fundador de la ciudad don Marcelino Palacio quien creó el primer mercado a principios de 1849 ubicado en la actual Plaza de Bolívar, se realizaba los días domingo, y en 1870 por acuerdo entre el Concejo Municipal y las autoridades eclesiásticas el mercado se trasladó para los días sábado, ya en el nuevo siglo, en 1910 dado el crecimiento de la ciudad se trasladó la Plaza de Mercado al hoy Parque Alfonso López, para tener una mayor comodidad por disponer de más espacio y para permitir a la vez el desarrollo armónico de otros sectores; y es en 1950, cuando Manizales inicia su crecimiento longitudinal, con una población de 95.000 habitantes, que se reúnen las condiciones para construir las actuales instalaciones de la Plaza de Mercado, y la cual consta de un pabellón central y tres pabellones laterales.

Geográficamente la Plaza de Mercado de la ciudad de Manizales, se encuentra ubicada en la Comuna 2 que limita al norte con zonas de expansión, al sur con la

Avenida del Centro, al occidente con la Avenida 19 y al oriente con la Quebrada Olivares y está delimitada por las carreras 16 y 17 entre calles 22 y 24, construida en 1948 por el arquitecto Jorge Arango Uribe y otros, con forma concéntrica conformada por un espacio circular de planta libre con cubierta en cerchas metálicas y tres pabellones que la integran a la trama octogonal de la ciudad.

Una descripción más aproximada se puede ver en los mapas del Anexo A, en donde igualmente se identifica su distribución interna que se describe a continuación:

Pabellón No 1: Frutas, hortalizas y plantas medicinales

Pabellón No 2: Perecederos, granos y abarrotos, cambalaches

Pabellón No 3: Pescados, queso, ropa de segunda y corretajes

Pabellón No 4: Carnes, productos agrícolas, parva y leche

Pabellón No 5: Comerciantes mayoristas de productos perecederos

Así, la Plaza de Mercado tiene un total de 683 locales, de los cuales 562 son internos y 121 lo son externos, ocupando un área total de 13.955 metros cuadrados.

**Cuadro 1. Distribución Interna Plaza de Mercado**

PABELLÓN CONCEPTO	1	2	3	4	5
Ubicación	Cra 16 y 17 CII 22 y 23	Cra 16 <sup>a</sup> y 17 CII 22 y 23	Cra 15 y 16 CII 23 y 24	Cra 16 <sup>a</sup> y 16 CII 22 y 23	Primer piso Pabellón Nº 3
Número Locales	118	108	178	158	121
Internos	90	67	165	134	106
Externos	28	41	13	24	15
Área total	2.844,8 M <sup>2</sup>	2.814,8 M <sup>2</sup>	2.844,8 M <sup>2</sup>	2.605,8 M <sup>2</sup>	2.844,8 M <sup>2</sup>

En la administración de la actual Plaza de Mercado se han presentado varias etapas que han involucrado diferentes entes privados y públicos; un breve resumen de dicha actividad administrativa se puede sintetizar así:

El Municipio de Manizales administró la Plaza de Mercado hasta 1962, en dicho año esta función fue asumida por las Empresas Públicas de Manizales, según Acuerdo 004 de Febrero de 1962.

El 9 de Diciembre de 1994 se crea una empresa de economía mixta llamada Centro Galerías Plaza de Mercado Ltda. con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio. Esta sociedad estaba conformada por la

Cooperativa de Comerciantes de la Plaza de Mercado MERCAR LTDA, la cual agrupaba a 350 concesionarios y las Empresas Públicas de Manizales. El origen de esta sociedad de economía mixta, está dado en los procesos de modernización llevados a cabo dentro de las Empresas Públicas de Manizales, y en especial a su deseo de dedicarse fundamentalmente a la misión de prestar servicios públicos domiciliarios; desde este punto de vista, la Plaza de Mercado no se enmarcaba dentro de estos objetivos. Así mismo se llegó a considerar como razón especial, el obtener una mayor colaboración de la comunidad en la administración de la Plaza de Mercado, buscando con esta participación ciudadana mejorar los aspectos de seguridad, salubridad, espacio público, entre otros.

En dicho proceso se logró conformar la Cooperativa de Comerciantes de la Plaza de Mercado MERCAR LTDA., con Personería Jurídica 2.379 de Agosto 22 de 1994 teniendo cuerpos de administración y vigilancia que a la vez hacen parte de la junta directiva de la Sociedad de Economía Mixta **Centro Galerías Plaza de Mercado Ltda.** Esta sociedad se constituyó mediante Escritura 425 del 27 de Enero de 1995 y Escritura Modificatoria No. 2.710 de Mayo 25 de 1995.

La conformación de la Junta Directiva es proporcional a la conformación del capital inicial estipulado en \$35.000.000 de los cuales las Empresas Públicas de Manizales aportan el 40% representados en 140 cuotas de \$100.000 cada una es decir, \$14.000.000 y la Cooperativa MERCAR LTDA. el 60% representado en 210 cuotas de \$100.000 cada una, es decir, \$21.000.000.



El Municipio de Manizales a través de las Empresas Públicas conservan la propiedad sobre el lote y sus edificaciones, las cuales entregan para su explotación a la sociedad mediante la figura de concesión por un lapso de 20 años recibiendo durante los primeros tres años el 7% sobre los arrendamientos, el 10% durante los siguientes tres, el 15 % durante los tres siguientes y a partir del décimo año el 20% sobre los ingresos por arrendamientos de los locales. Cada año las Empresas Públicas participan del 40% de las utilidades netas. Por común acuerdo entre Mercar y las Empresas Públicas de Manizales, fue tomada la determinación de no repartir utilidades y proceder a capitalizar la sociedad para adelantar proyectos en beneficio de la Plaza de Mercado.

La Plaza de Mercado de Manizales y su área de influencia, son identificadas por su precario desarrollo socioeconómico, originado en el ejercicio de actividades que impiden el progreso del sector en aspectos como el manejo del espacio público, orden vial, seguridad, armonía urbana, aspectos de competencia desleal.

De acuerdo al diagnóstico efectuado por la mesa de trabajo del espacio público dirigida por la Dra. Maria Gema Salazar González en representación del Municipio de Manizales y en colaboración con la Gerencia del Centro Galerías Plaza de Mercado, con información actualizada a Abril de 2000, se puede destacar que El Centro Galerías Plaza de Mercado no cuenta con la planeación adecuada, y hay una separación de la Plaza con el Centro de la ciudad por la dificultad de acceso a ella, siendo la antesala para su llegada, los sitios de lenocinio, vendedores

ambulantes, transporte informal, tolvas de libre exposición, a lo que se suma, unos pabellones construidos hace por lo menos 50 años que sufren deterioro en pisos, techos, redes eléctricas e hidráulicas, sin que se le hayan hecho actividades de mantenimiento.

Es decir, existe una Plaza de Mercado ubicada en un espacio geográfico importante dentro de la ciudad de Manizales, con una infraestructura hasta cierto punto apropiada, pero que adolece de políticas claras para el actuar de las personas que interactúan al interior de la Plaza desde los diferentes escenarios que presenta la actividad comercial. Entre otros, algunos de los problemas que presenta el Centro Galerías Plaza de Mercado son:

- Tugurización al interior de los pabellones.
- Relación legal y reglamentaria de los arrendatarios con la Plaza.
- Incumplimiento de las obligaciones pecuniarias por parte de los arrendatarios.

En cuanto a los aspectos externos se tiene:

- Manejo del espacio público. Vendedores estacionarios
- Alto índice de inseguridad.
- La población circundante. Habitantes de y en la calle.

En cuanto a Infraestructura física:

- Deficiente delimitación de zonas de descargue

- Poca iluminación interna y alumbrado público
- Precaria organización de los servicios públicos
- Mal estado del techo
- Deterioro acelerado de la pintura en general
- Falta de señalización
- Presencia mínima de elementos de prevención y seguridad industrial
- Desorganización de las áreas comunes.

Por lo anterior, la problemática identificada por diferentes entes de los sectores público y privado en el último año y presentada en el Gran Foro por la Plaza de Mercado en Junio 13 de 2000 incluyendo diez propuestas dirigidas a reactivar la dinámica de la Plaza mediante:

- ✓ El ordenamiento del espacio público
- ✓ Organización de los pabellones internos
- ✓ Capacitación de los sectores involucrados en el problema
- ✓ Mantenimiento de la seguridad
- ✓ Labor educativa y social

Estos aspectos son tenidos en cuenta en la presente investigación dado que a partir de los resultados de este trabajo se pueden efectuar unas propuestas de direccionamiento estratégico del Centro Galerías Plaza de Mercado, y más aun cuando en el plan de ordenamiento territorial que se viene estudiando para la

ciudad se ha iniciado a analizar la importancia de conexión entre la Plaza de Bolívar y la Plaza de Mercado, como aspecto central de desarrollo de esta última.

Ya que es necesario tener conocimiento acerca de los aspectos socioeconómicos que están directamente ligados con los locatarios de la Plaza de Mercado como protagonistas que son de cualquier propuesta que allí se desee implementar, surge la necesidad de un análisis profundo de la caracterización social y económica de los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado, en su calidad de actores directos de las actividades comerciales que en la Plaza se desarrollan, y de la economía informal que se genera en sus alrededores. De esta forma se responde a la necesidad de conocer dicha caracterización y evaluar el diagnóstico del comercio informal del sector, como complemento a los estudios efectuados.

**" Lo que hace que una compañía sobreviva durante mucho tiempo es la  
habilidad para cambiar". CK Prahalad**

**1. CARACTERIZACION SOCIAL Y ECONOMICA DE LOS LOCATARIOS  
DEL CENTRO GALERIAS PLAZA DE MERCADO DE LA CIUDAD  
DE MANIZALES, EN EL AÑO 2000**

A continuación es presentado el análisis e interpretación del trabajo de campo que se realizó en el Centro Galerías Plaza de Mercado; el mismo se desarrolló analizando dos aspectos, uno el que hace referencia a los locatarios y el otro referido a los directivos, ex directivos y líderes de la misma. Sus opiniones fueron recogidas mediante encuestas y entrevistas, cuyos modelos se presentan en los Anexos B y C respectivamente, además fue analizado el trabajo que del estudio del comercio informal ha venido realizando la trabajadora social Maria Gema Salazar González.

Se aclara que los datos obtenidos y que se analizan a continuación, hacen referencia a los aspectos motivo de estudio de los investigadores, en cuanto a las variables económico sociales de la población en referencia. Para hacer mas didáctica la presentación, se agrupan las variables de acuerdo al diseño que se hizo del instrumento aplicado.

El desarrollo de esta presentación para las variables y categorías analizadas se basa en el cuadro respectivo que condensa la información estadística obtenida y se apoya en gráficos para los análisis que así lo ameriten.

El desarrollo de estos contenidos tienen que ver con el análisis de los aspectos sociales y económicos que son propios de la población que se encuentra ubicada en el Centro Galerías Plaza de Mercado.

Dentro de los aspectos sociales son analizadas las siguientes variables y sub variables:

- Aspectos sociodemográficos: Género, edad, procedencia geográfica, tiempo de residencia en Manizales, estado civil, número de hijos, nivel de escolaridad, composición familiar.
  
- Calidad de vida: Estado de salud, estado de salud física y mental en el último mes, padecimiento de enfermedades, lesiones significativas que impactaron el nivel de funcionamiento, uso de medicamentos, consumo de sustancias psicoactivas, utilización de dispositivos de asistencia, tratamientos para la salud, tenencia de vivienda, actividades que realiza en el tiempo libre. Analizando en general el estado de salud como un gran activo que tiene esta población por su misma situación económica.
  
- Ocupación: Oficio anterior, tiempo de vinculación a la Plaza, posibilidad de cambio de oficio.

En lo que hace referencia a la caracterización económica se Incluye el análisis de las variables:

Ingresos adicionales, nivel de ventas, ingresos mensuales, egresos mensuales, origen del capital de trabajo, capacidad de ahorro, patrimonio, generación de empleo, clientes, sistemas de comercialización, necesidades de capacitación, mejoramiento del nivel de vida, mejoramiento de las condiciones económicas, participación en organizaciones dentro y fuera de la Plaza de Mercado, concepto que se tiene de la actual administración.

Como categorías de análisis son incluidos los conceptos de los locatarios referentes a:

Concepción de salud, concepción de vivir bien, ventajas y desventajas de pertenecer al Centro Galerías Plaza de Mercado, elementos que le hacen falta a la Plaza de Mercado para ser el mejor centro comercial de la región, locatarios que se identifican como líderes dentro de la Plaza de Mercado, cuál es el futuro deseado para la Plaza de Mercado, qué desea hacer a favor del Centro Galerías Plaza de Mercado.

## **1.1 CARACTERIZACIÓN SOCIAL**

Para analizar lo referente a caracterización social se tiene en cuenta que “No sólo el cuantitativo de la fuerza de trabajo es relevante; las características de la fuerza de trabajo (sexo, edad y zona de residencia, entre otras) tienen nexos muy fuertes con la productividad -o al menos así lo dejan entrever los índices de salarios y desempleo- y con las modalidades de inserción laboral. Así mismo los cambios

en estructura por edad de la población inciden poderosamente sobre la propensión al ahorro y la naturaleza de las inversiones requeridas por la sociedad. La transición de una población predominantemente juvenil a otra en que la tercera edad adquiere una proporción elevada implica: i) procesos de resultados distintos en lo que atañe al gasto y ahorro de las familias y, como efecto neto, cambios en el monto y composición de la demanda y el ahorro agregados. ii) mayores rigideces “demográficas” en los mercados de trabajo; iii) surgimiento de nuevos asuntos prioritarios para el gasto fiscal, como la seguridad social y la salud curativa<sup>1</sup>, tal como ha sido expresado por la CEPAL a través de la historia. Analizando en general el estado de salud como un gran activo que tiene esta población por su misma situación económica; es por ello que en lo referente a la caracterización social de los locatarios, se señalan el conjunto de cualidades que constituyen la identidad de los mismos, cualidades que a la vez son base de su conducta y forma de ser, para ello se contemplan como variables y sub variables las mencionadas anteriormente.

**1.1.1 Aspectos sociodemográficos:** En el presente estudio, los aspectos sociodemográficos han sido orientados a determinar los factores sociales y demográficos que en su conjunto caracterizan a los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado de la ciudad de Manizales y que determinan la conformación del ser de estos y que los identifican como un colectivo social,

-----  
1 BAJRAJ, Reynaldo J.; VILLA, Miguel y RODRIGUEZ, Jorge. Población y Desarrollo en América Latina y el Caribe: Un desafío para las políticas públicas. Santiago de Chile: CELADE - Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía - División de Población. Agosto, 2000. P. 12  
por ello es importante conocer aspectos específicos de estas personas en lo



que refiere a sus cualidades personales y familiares, aspectos que se determinan en las variables que se analizan a continuación:

♦ **Género y edad:**

**Cuadro 2. Género y edad de locatarios Galerías Plaza de Mercado**

Edad	Género		Total
	M	F	
15 –29	14	0	14
30 – 49	18	15	33
50 – 69	37	8	45
Más de 70	6	1	7
Total	75	24	99

El aspecto de género se analiza desde el punto de vista de la participación inferior que se presenta en el ingreso de las mujeres a determinados mercados laborales y en múltiples ocasiones, una vez que logran ingresar a los mismos, siguen recibiendo discriminaciones al interior de ellos.

Tradicionalmente se ha tenido la concepción fundamental de que las personas que participan en los diferentes procesos económicos que se desarrollan en la Plaza de Mercado son hombres. Al aplicar el instrumento de investigación y elegir aleatoriamente los locatarios, se obtuvo participación de 24 mujeres y 75 hombres, esto indica:

- ✓ Una cuarta parte de la población de locatarios está representada por mujeres, cifra que es significativa dado el arraigo cultural que se vive al interior de la Plaza de Mercado.
- ✓ En sus resultados el estudio va a presentar una significativa incidencia del género masculino.

Al analizar la edad de los locatarios se concluye que es una población conformada esencialmente por adultos mayores ya que 43 de los 75 hombres tienen más de 50 años, las mujeres son más jóvenes que los hombres pues el grupo central (en un 62.5%) se encuentra entre 30 y 49 años.

Con respecto al estado civil, el que predomina es la convivencia en pareja pues tienen familias establecidas, por ello los casados y quienes conviven en unión libre suman el 69% de la población. De lo que se puede inferir que estos son cabeza de familia.

#### ◆ Procedencia Geográfica

**Cuadro 3. Procedencia de locatarios Galerías Plaza de Mercado**

Procedencia	Frecuencia	Porcentaje
Rural	8	8.1
Urbana	91	91.9
Total	99	100.0

En su gran mayoría, las personas que laboran en el Centro Galerías Plaza de Mercado son de procedencia urbana; al cruzar esta variable con el oficio que se desempeñaba anteriormente, se encuentra que las 14 personas que a esa pregunta manifestaron ser campesinos antes de llegar a la Plaza, son personas que se han desplazado del campo a vivir en la ciudad. Se puede inferir que con el transcurso del tiempo, el objeto para el cual fue creada la Plaza de Mercado ha sido variado; pues inicialmente surge la Plaza por la necesidad de tener espacios públicos en donde puedan desarrollar su actividad económica los productores-campesinos que visitaban durante el fin de semana la ciudad para intercambiar sus bienes/servicios con sus habitantes.

De esta sub variable se puede concluir también que el Centro Galerías Plaza de Mercado ha pasado a ser un lugar donde predominan los intermediarios en el comercio de los productos que llegan del campo, encontrándose en este estudio que ninguno de los locatarios entrevistados tiene vínculos de producción con el agro.

♦ **Tiempo de residencia en Manizales**

**Cuadro 4. Distribución por tiempo de residencia en Manizales**

<b>Tiempo de residencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1 – 10 años	3	3
11 – 20 años	13	13,1
21 – 30 años	27	27,3
31 – 40 años	20	20,1
41 – 50 años	18	18
51 – 60 años	10	10
61 ó más años	8	8
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100</b>

Los locatarios son personas que residen en la ciudad hace bastante tiempo, 79 de los 99 encuestados hace 21 o más años que viven en Manizales, lo que demuestra que esta población ha sido muy estable, su permanencia en la ciudad indica que no son personas que están cambiando continuamente su residencia.

**Cuadro 2. Alternativas de mejoramiento condiciones económicas con posibilidad cambio ciudad de residencia, según edad, de locatarios Galerías Plaza de Mercado**

Rango de Edad	Femenino		Masculino		Total	
	Si	No	Sí	No	Sí	No
15 a 29 años				14		14
30 a 49 años	1	14		18	1	32
50 a 69 años		8	3	34	3	42
70 años ó más		1		6		7
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>72</b>	<b>4</b>	<b>95</b>

La estabilidad laboral en el Centro Galerías Plaza de Mercado se refleja en el 75,7% de locatarios que tienen más de 11 años de estar ubicados allí y la estabilidad en los dos aspectos anteriores

lleva a que 95 no consideren el cambio de ciudad y de residencia como una posibilidad para mejorar su nivel de vida.

Ese mismo sentido de pertenencia a la Plaza de Mercado hace que solo 5 del total de encuestados manifieste como factible el cambio de oficio para mejorar su condición económica.

De lo anterior se obtiene que la población que se encuentra vinculada a la Plaza de Mercado es una población muy estable por cuatro motivos:

- ✓ En su gran mayoría son adultos mayores que ya encuentran muy definida su vida afectiva y laboral.
- ✓ Son personas de procedencia urbana.
- ✓ Llevan muchos años de residencia en la ciudad.
- ✓ No consideran que cambiar de ciudad de residencia o cambiar de oficio les pueda mejorar su condición económica.

#### ◆ Estado civil

**Cuadro 3. Estado civil locatarios**

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Casado	58	58,6
Separado	8	8,1
Soltero	15	15,2
Unión libre	11	11,1
Viudo	7	7,1
Total	99	100.0%

Conocer el estado civil de la comunidad que se estudia es importante porque permite identificar, con un alto grado de confianza, gran parte de las motivaciones que llevan a una persona a desempeñar su actividad laboral; es decir, tradicionalmente se ha considerado como cierto que

tienen un mayor grado de responsabilidad las personas que son cabeza de familia. Entre los locatarios de la Plaza de Mercado predominan las personas que tienen una relación de pareja establecida bien sea por los ritos civiles o religiosos, o en unión libre.

◆ **Número de hijos**

**Cuadro 4. Número de hijos de locatarios**

<b>Número de hijos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0	7	7,1
1 – 2	37	37,4
3 – 4	30	30,3
5 – 6	14	14,2
7 – 8	6	6,0
9- 10	3	3,0
11 – 14	2	2,0
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100,0%</b>

Un 92% de los locatarios son padres de familia y un 55% tienen más de 3 hijos hasta llegar a frecuencias de 13 a 14 hijos.

Este número de hijos es alto, más, sin embargo, hay que tener presente que en el estudio predominan las personas adultas, quienes en su momento de tener familia manejaban un concepto muy distinto a las tendencias modernas donde predominan las parejas con máximo de dos hijos.

En este aspecto de número de hijos, es inquietud que surge a los investigadores y que podría ser objeto de un próximo estudio, el identificar la vinculación de ese núcleo familiar a la actividad económica del locatario.

♦ **Nivel de escolaridad:** Para analizar el nivel de escolaridad es importante tener cuenta la definición de lo que es educación, extractada de la Ley General de Educación que en su artículo 1º define la educación como “Un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamente en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus deberes, y derechos”. Así mismo dentro del referente conceptual del Proceso Educar se encuentra que “La educación debe garantizar la potencialización del desarrollo humano y el incremento del nivel de competitividad de las personas que acceden a ella”.

De igual forma, la Constitución Nacional en su artículo 67 dice: “La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ellos se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, y a los demás bienes y valores de la cultura”.

De conformidad con este artículo, la Ley General de la Educación define y desarrolla la organización y prestación de la educación formal en sus niveles preescolares, básica (primaria y secundaria) y media, y no formal e informal, dirigida a niños y jóvenes en edad escolar, a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con limitaciones físicas, sensoriales y psíquicas, con capacidades excepcionales, y a personas que requieren rehabilitación social. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente.

Lo anterior es básico para entender la dinámica educativa que han vivido los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado como un indicador que informa el desarrollo alcanzado por ellos en este aspecto, encontrando que en dicha población predomina un bajo nivel de escolaridad, 60 de los 99 encuestados tienen su nivel educativo que va desde no tener escolaridad hasta tener primaria completa.

Siendo necesario tener en cuenta la edad de los locatarios (como ya se mencionó son poblaciones en su gran mayoría con edades que superan los 40 años), ellos consideran que su proceso educativo ha terminado y se puede afirmar que por el mismo motivo no lo consideran un aspecto del ser humano que debe estar en permanente desarrollo; de ahí que también se hayan encontrado los mejores niveles educativos entre los locatarios más jóvenes.

Al organizar la educación en nivel formal, no formal etc., se entienden los conceptos que tiene la CEPAL de acuerdo a estudios realizados donde indican que “para tener buenas probabilidades de no caer en la pobreza se requiere de 11 a 12 años de educación”<sup>2</sup>, o lo que en nuestro medio se conoce como educación secundaria completa; viendo la educación como un factor que da oportunidades de acceder a otros escenarios en el desarrollo personal y económico, se detecta que una posibilidad de mejorar las condiciones sociales y económicas de los locatarios es mejorando su nivel educativo pues aunque los datos obtenidos indican el bajo nivel educativo de la población objeto de estudio, ésta presenta alta disposición a recibir capacitación en administración, mercadeo, recursos humanos, contabilidad y finanzas, salud y sistemas, como lo indicaron cuando se les indagó la respecto; al desarrollar procesos educativos, se obtendrán beneficios personales y colectivos en el futuro pues la educación tendrá alta incidencia en la solución de los conflictos que allí se presentan, al actuar directamente en la vida de comunidad que normalmente se vive.

Al implementar procesos de capacitación con los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado se debe tener en cuenta en las metodologías a utilizar dos aspectos fundamentales para llevar a cabo los programas con éxito:

- ✓ La edad de los locatarios.
  
- ✓ El bajo nivel de escolaridad que se presenta entre los mismos.

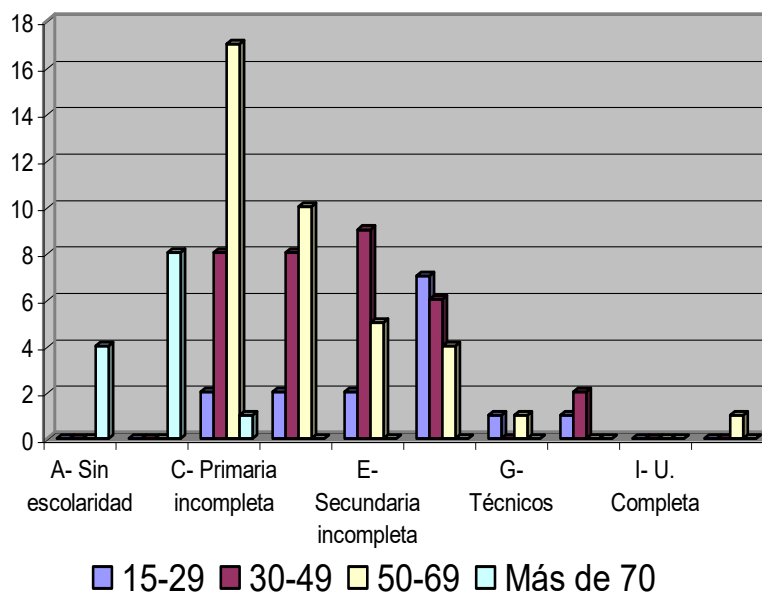
-----

2 CEPAL. Equidad desarrollo y ciudadanía. Informe Definitivo. 2000. P. 54

**Cuadro 5. Nivel de escolaridad por grupo de edad de locatarios**

**Centro Galerías Plaza de Mercado**

Escolaridad	Grupo de edad				
	15-29	30-49	50-69	Más de 70	Total
A- Sin escolaridad	0	0	0	4	4
B- Lee y escribe	0	0	0	8	8
C- Primaria incompleta	2	8	17	1	28
D- Primaria completa	2	8	10	0	20
E- Secundaria incompleta	2	9	5	0	16
F- Secundaria completa	7	6	4	0	17
G- Técnicos	1	0	1	0	2
H- U. Incompleta	1	2	0	0	3
I- U. Completa	0	0	0	0	0
J- Otros	0	0	1	0	1
Total	13	35	38	13	99



**Gráfica 1. Distribución del nivel de escolaridad de los locatarios**



**1.1.2 Calidad de Vida:** Como referente en el análisis de esta variable, se cita a Martya Sen quien define lo que es calidad de vida como: “Calidad de vida no solo comprende los bienes y servicios a que tienen acceso los individuos y grupos sociales para satisfacer necesidades de carácter natural y social, sino que también hace referencia al grado de libertad con el cual se ha elegido el estilo y modo de vida personal. Las variables con que normalmente se mide la calidad de vida son la salud, la vivienda, la educación, la canasta familiar, los ingresos y la recreación”<sup>3</sup>.

Así mismo es importante tener en cuenta a Manfred Max-Neef quien define las necesidades que determinan la calidad de vida como: “La calidad de vida dependerá de las posibilidades que tengan las personas de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales, teniendo en cuenta que éstas se interrelacionan e interactúan. Si desagregamos las necesidades de acuerdo a los criterios: Según categorías existenciales y según categorías de valores, se proponen las siguientes necesidades fundamentales:

Por una parte las necesidades de Ser, Tener, Hacer, Estar; y por la otra, las necesidades de Permanencia (o Subsistencia), Protección, Afecto, Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad y Libertad”<sup>4</sup>.

-----

3 SEN, Martya. Desarrollo y libertad. Editorial Planeta. Primera reimpression. Junio 2000.

4 MAX-NEEF, Manfred. La economía descalza - señales desde el mundo invisible. Colección Pensamiento descalzo - 1. Editorial Nordan, 1986. Estocolmo, Buenos Aires, Montevideo. p. 237

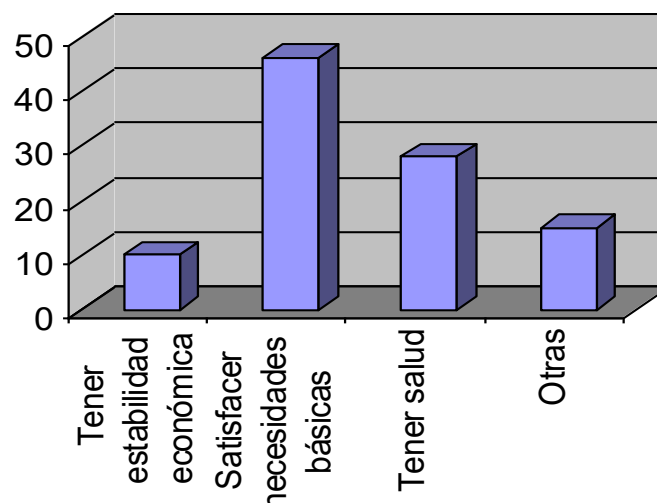
Para identificar estos indicadores en la aplicación del instrumento de investigación, se realizaron preguntas como el concepto que tiene el locatario de lo que significa vivir bien, tener salud, estado de salud, calificación de la salud física, mental y emocional en el último mes, padecimiento de enfermedades, consumo de sustancias psicoactivas, régimen de seguridad social, tipo y tenencia de la vivienda que habita, actividades que realiza en el tiempo libre, entre otras.

El conocer estos aspectos permite determinar tanto el nivel de vida que tiene la población en estudio, como las posibilidades que tienen de mejorar la misma. Es decir aquellos aspectos, que retomando a los autores mencionados, integran lo que se consideran componentes claves de la calidad de vida que una persona puede llegar a tener. Por ello se plantean preguntas abiertas que identifican el concepto que tienen los locatarios respecto a temas claves en el vivir y desarrollo del ser humano, como las que se analizan a continuación.

♦ **Concepto de vivir bien:** Con esta información se busca conocer las opiniones de la población del Centro Galerías Plaza de Mercado, respecto a lo que es para ellos el vivir bien; por esto se plantea como pregunta abierta ¿Qué significa para usted vivir bien? Así mismo, se busca identificar los aspectos que son importantes en su estar bien.

**Cuadro 6. Significado de “vivir bien” para locatarios**

Significado de “vivir bien”	Frecuencia	Porcentaje
Tener estabilidad económica	10	10,1
Satisfacer necesidades básicas	46	46,5
Tener salud	28	28,3
Otras	15	15,2
Total	99	100,0



**Gráfica 2. Significado de “vivir bien” para locatarios Centro Galerías Plaza de Mercado.**

Aquí se observa cómo el 46,5% identifica el vivir bien con tener satisfechas las necesidades básicas, seguido de la asociación del concepto de vivir bien con tener salud para el 28.2% de los encuestados y es de resaltar que sólo el 10.1% lo relacione con aspectos de estabilidad económica.

Esto nos indica la principal motivación que tienen los locatarios en cuanto a su trabajo para satisfacer las necesidades básicas y la relación que hacen de dichas necesidades con el vivir bien.

◆ **Estado de salud**

**Cuadro 7. Significado de “tener salud” para locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado.**

<b>Significado de tener salud</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ausencia de enfermedad	58	58,6
Es lo esencial	6	6,1
Necesidades básicas	12	12,1
Otras	13	13,1
Poder realizar actividades	10	10,1
Total	99	100

**Cuadro 8. Estado de salud por género**

<b>Sexo</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Porcentaje</b>
Femenino	4	10	7	3	24,2%

Masculino	20	35	18	2	75,8%
Total	24	45	25	5	100,0%

**Cuadro 9. Salud por grupo de edad**

Edad	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Porcentaje
15 - 29 años	6	6	2	0	14,2%
30 - 49 años	6	18	8	1	33,3%
50 – 69 años	11	19	12	3	45,4%
+ 70 años	1	2	3	1	7,1%
Total	24	45	25	5	100%

**Cuadro 10. Presencia de alguna enfermedad o trastorno**

Enfermedad o trastorno	Frecuencia	Porcentaje
No	67	67,7
Si	32	32,3
Total	99	100

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, la salud es “el completo estado de bienestar físico, mental y social, no solamente la ausencia de enfermedad o malestar”. Así mismo considera que, el nivel de salud es el grado o cantidad de salud que tienen una persona o una comunidad”<sup>5</sup>.

En la investigación se preguntó a los locatarios qué es para ellos el tener salud.

Tienen el concepto el 58.6% que tener salud es ausencia de enfermedad y el 12.1% opina que tener salud es tener satisfechas las necesidades básicas. Esta opinión, es un buen indicador en cuanto a su capacidad de trabajo y disponibilidad para ejercer la actividad dentro de la Plaza de Mercado, de igual forma se observa que proporcionalmente manifiestan tener mejor estado de salud los hombres, pues el 73% consideran su salud excelente o buena mientras que en las mujeres este porcentaje es sólo del 56%. A pesar de que el 32% respondió tener

enfermedad o trastorno, en general consideran que su estado de salud es bueno. Y es de resaltar que sólo el 5% de la población encuestada considera que su estado de salud es malo.

-----

#### 5 ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD

Encontrar estos resultados respecto al actual estado de salud de los locatarios, indica el porqué entre los locatarios existe tan poca cobertura de los sistemas de salud; probablemente estas causas pueden ser:

- ✓ Insuficiente información o falta de conocimiento sobre la importancia de poseer la garantía de estar afiliado a la seguridad social.
- ✓ Falta de oportunidades para acceder o pocas posibilidades económicas, motivo por el cual no cuentan con dicho servicio de salud.
- ✓ Por el estado de salud que manifiestan tener no consideran necesario invertir sus recursos en ello.

◆ **Consumo de sustancias psicoactivas:** Dentro de la calidad de vida, se investigó el consumo de sustancias psicoactivas por parte de los locatarios. Indagándose por el consumo de alcohol, tabaco, y drogas.

Entre otras razones, se escogió el análisis de estas sub variables dada la imagen deteriorada que tiene el Centro Galerías Plaza de Mercado y su área de influencia en lo que hace referencia al consumo de este tipo de sustancias.

- **Consumo de alcohol**

**Cuadro 11. Consumo de alcohol por género.**

Consumo de alcohol	Femenino	Masculino	Porcentaje
No	21	50	71,7
Si	3	25	28,3
Total	24	75	100,0

**Cuadro 12. Consumo de alcohol por grupos de edad**

Años	Alcohol		Total
	No	Si	
15-19	1	0	1
20-29	9	4	13
30-39	7	2	9
40-49	18	6	24
50-59	13	12	25
60 y más	23	4	27
TOTAL	71 (71,7%)	28 (28,3%)	99 (100,0%)

Por la misma composición de género de la población a la que se le aplicó el estudio, como se aclaró anteriormente, se encontró que la tercera parte de la población masculina consume alcohol, mientras que en las mujeres la octava parte lo hace. Es decir, hay un mayor consumo de alcohol por parte de los hombres que de las mujeres.

En cuanto a consumo de alcohol por grupos de edad, se observa que el consumo se da en las poblaciones de mayor edad; es decir, del total de la población que manifestó consumir alcohol, el 78% corresponde a personas mayores a 40 años, encontrando entonces un muy bajo consumo de alcohol en las poblaciones jóvenes y especialmente en las mujeres.

- **Consumo de tabaco**

**Cuadro 13. Consumo de tabaco por género**

Tabaco	Femenino	Masculino	Porcentaje
No	17	55	72,7
Si	7	20	27,3
Total	24	75	100,0

**Cuadro 14. Consumo de tabaco por edad**

Edad	Tabaco		Total
	No	Si	
15-29	10	4	14
30-49	23	10	33
50-69	33	12	45
Más de 70	6	1	7
Total	72	27	99

La tercera parte de la población femenina es adicta al cigarrillo, presenta proporcionalmente un mayor consumo del mismo respecto a la población masculina objeto de estudio. Así mismo el 48% de quienes manifestaron ser adictos al consumo de tabaco se encuentran en edades superiores a los 50 años.

Concluyendo de nuevo al igual que en el consumo de alcohol, que en las poblaciones jóvenes no es tan significativo el consumo de tabaco.

- **Consumo de drogas:** A la pregunta ¿consume usted algún tipo de droga? el total de los encuestados respondieron que no, lo que implica que a nivel de locatarios la ingestión de este tipo de sustancias no se da, más es sabido por todos que a nivel de su área de influencia sí se

presenta, dado el tipo de personas que la frecuentan, la clase de negocios que existen en sus alrededores y la misma ubicación del Centro Galerías Plaza de Mercado.

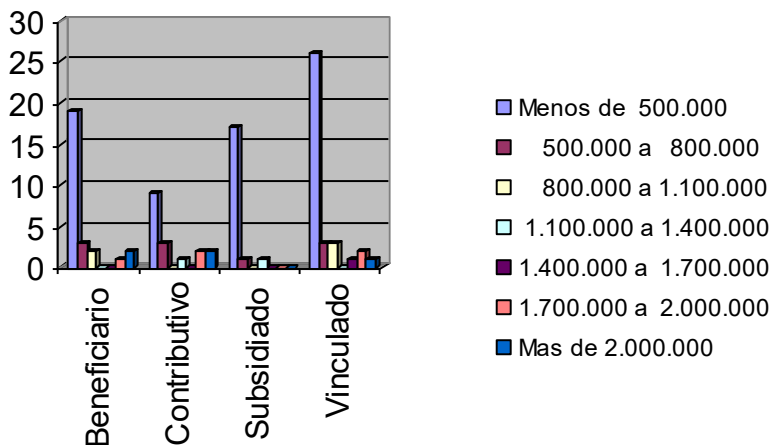
Lo anterior es concordante con las características que se han obtenido de la población objeto de estudio, quienes por su edad y valores culturales que les son propias, las adicciones se dan es a nivel de alcohol y tabaco pero no de consumo de sustancias psicoactivas.

♦ **Régimen de Seguridad Social**

**Cuadro 15. Régimen de seguridad social por nivel de ingresos de los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado.**

<b>Nivel de ingresos \$</b>	<b>Beneficiario</b>	<b>Contributivo</b>	<b>Subsidiado</b>	<b>Vinculado</b>
Menos de 500.000	19	9	17	26
500.000 – 800.000	3	3	1	3
800.000 – 1.100.000	2	-	-	3
1.100.000 – 1.400.000	-	1	1	-
1.400.000 – 1.700.000	-	-	-	1
1.700.000 – 2.000.000	1	2	-	2
Mas de 2.000.000	2	2	-	1
<b>Total</b>	<b>27 (27.3%)</b>	<b>17 (17.1%)</b>	<b>19 (19.2%)</b>	<b>36 (36.4 %)</b>

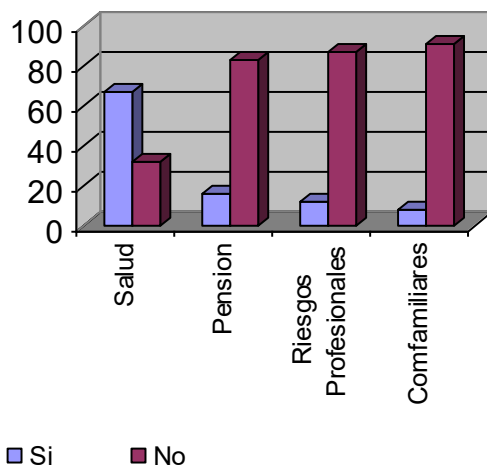




**Gráfica 3. Régimen de seguridad social por nivel de ingresos**

**Cuadro 16. Afiliación a seguridad social**

	Afiliación a Salud	Afiliación a Pensión	Afiliación a Riesgos Prof.	Afiliación a Confamiliares
Si	67	16	12	8
No	32	83	87	91
Total	99	99	99	99



**Gráfica 4. Afiliación de seguridad social**

El régimen de seguridad social es un sistema de protección que fomenta la calidad de vida a la población que va dirigida, y especialmente propicia el buen desarrollo de aquellos factores que los orientadores de las políticas económicas y sociales consideran prioritarios para que en conjunto la sociedad alcance grados de desarrollo basados en el bienestar de su población. Los regímenes de seguridad social contemplan principios como:

- ✓ Universalidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Eficiencia

La Constitución Política de Colombia expresa: “La seguridad social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la ley. **Se garantiza a todos los habitantes el derecho irrenunciable a la Seguridad Social.** El Estado, con la participación de los particulares, ampliará progresivamente la cobertura de la Seguridad Social que comprenderá la prestación de servicios en la forma que lo determine la ley”<sup>6</sup>.

Igualmente dice que “la atención de la salud, el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el

-----  
6 CONSTITUCION POLITICA de Colombia, 1991. Artículo 48  
acceso a los servicios de promoción protección y recuperación de la salud. Toda persona tiene el deber de procurar el cuidado integral de su salud y la de su comunidad”<sup>7</sup>.

De acuerdo con la CEPAL: “El régimen de seguridad social en los países que como Colombia se encuentran en vías de desarrollo sufrió fuertes reformas durante la década de los noventa, especialmente en lo relacionado con las pensiones como mecanismo para mejorar la eficiencia de los mismos e incorporar los esquemas de solidaridad para mejorar la cobertura a la población, de

igual forma se buscaba tener una mejor transparencia y equilibrios financieros mediante la participación del sector privado con un claro desempeño de cada sector.

Fundamentalmente el aspecto de pensiones se ha basado en:

- ✓ Introducción de sistemas de capitalización individual.
- ✓ Cambio de los parámetros básicos -tasas de cotización, tasas de reemplazo y edad de retiro-, con la finalidad de mejorar el balance financiero del sistema.
- ✓ Establecer una vinculación clara entre los aportes y los beneficios mediante las cuentas de ahorro individuales, dinero que es manejado por los fondos de pensiones.

-----  
7 ibid.

- ✓ El sistema mantiene contribuciones obligatorias que se determinan en función de los ingresos de los afiliados.

En cuanto a la salud el sistema se ha fundamentado en:

- ✓ Participación del sector privado en cuanto a proveer seguros obligatorios.
- ✓ Competencia entre proveedores públicos y privados.
- ✓ La incorporación de mecanismos de seguros de riesgo que vinculan las cotizaciones a indicadores de riesgo individuales o grupales.

En Colombia, la reforma ha permitido ampliar significativamente la afiliación al sistema contributivo al establecer la cobertura familiar e integrar múltiples esquemas de protección, particularmente dispersos en el caso de los trabajadores del sector público. Por otra parte, para los grupos pobres e informales se instauró un sistema de seguro único (subsidiado), que habrá de integrarse progresivamente al sistema contributivo, con grados de protección crecientes a partir del 50% de los beneficios contemplados en el régimen contributivo, hasta alcanzar en el futuro un nivel idéntico de protección”<sup>8</sup>.

Los datos obtenidos en la aplicación del instrumento de investigación demuestran que en los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado:

- ✓ El 67% tiene afiliación a salud.
- ✓ Solo el 16% tiene afiliación a pensión.

-----  
8 CEPAL. *Op.cit.* p. 143-155

- ✓ El 12% tienen afiliación a riesgos profesionales.
- ✓ 8% tiene afiliación a Confamiliares.

Destacándose la importancia dada a los sistemas de afiliación a salud bien sea a nivel de beneficiario, contributivo, subsidiado o vinculado, como medio de conservar la misma, y la poca cobertura que alcanzan los otros factores que componen la seguridad social, a pesar de ser los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado una población compuesta por adultos mayores que deben beneficiarse más de este tipo de servicios por:

- ✓ Las tendencias de salud dada la edad.
- ✓ Ser una población con más proximidad a la edad de jubilación.
- ✓ Ser en general una población que tiene un número de hijos importante.

#### ◆ Tenencia de vivienda

**Cuadro 17. Tenencia de vivienda**

Tenencia de vivienda	Frecuencia	Porcentaje
Alquilada	28	28,3
Familiar	13	13,1
Financiada	6	6,1
Prestada	3	3,0
Propia	49	49,5
Total	99	100

**Cuadro 18. Tipo de vivienda que habitan los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado**

Nivel de ingresos (\$)	Apartamento	Casa	Pieza	Total
Menos de 500.000	12	48	11	71 (71.4%)
500.000 – 800.000	-	10	-	10 (10.1%)
800.000 – 1.100.000	-	5	-	5 (5.1%)
1.100.000 – 1.400.000	1	1	-	2 (2.1%)
1.400.000 – 1.700.000	-	1	-	1 (1.1%)
1.700.000 – 2.000.000	1	4	-	5 (5.1%)
Mas de 2.000.000	1	4	-	5 (5.1%)
<b>Total</b>	<b>15 (15.3%)</b>	<b>73 (73.5%)</b>	<b>11 (11.2%)</b>	<b>99 (100%)</b>

De acuerdo con la CEPAL y Manfred Max Neef, se define como vivienda “el lugar habitación, contra los peligros naturales, sociales, del medio ambiente, un medio de subsistencia necesario para la reproducción de las condiciones sociales del proceso productivo. Está dirigido a satisfacer las necesidades de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación colectiva y libertad, además de satisfacer las necesidades existenciales de ser, tener, hacer y estar”<sup>9</sup>.

Las estadísticas indican que en América Latina y el Caribe el déficit de vivienda asciende al 25%. Por otra parte analizan también el déficit cualitativo, en el que se contemplan factores como:

✓ Tipo de construcción.

-----  
9 *Ibid.* p. 91

✓ Materiales empleados para su construcción.

✓ Problemas de hacinamiento.

✓ Acceso a servicios básicos.

De igual forma en nuestra cultura al valorarse monetariamente se encuentra que si se le compara con los ingresos de la gran mayoría de las poblaciones es un activo costoso, por lo que tenerla representa progreso económico y social para las familias.

En relación con lo anterior, y una vez obtenida la información estadística que respecto a vivienda aportaron los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado, se concluye que esta es una población que en aspectos de vivienda tiene solucionado en gran parte el problema, pues entre los encuestados solamente el 31% pagan arrendamiento, los otros en su gran mayoría 49% son propietarios y los restantes la están pagando, es familiar o es prestada; este aspecto se relaciona directamente con el concepto de vivir bien y específicamente la relación que hacen de este con el tener satisfechas las necesidades básicas, pues como se mencionó una de las necesidades básicas del ser humano es la vivienda.

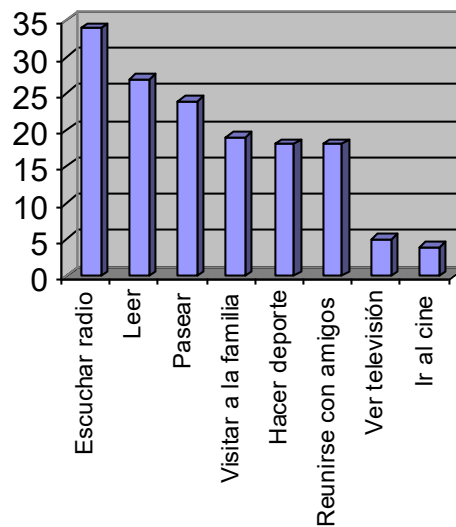
Es notoria la tendencia que tienen los locatarios a preferir vivir en casa sobre el apartamento sin importar el nivel de ingresos que ellos presenten.

♦ **Actividades que realizan en el tiempo libre:** Las actividades que en el tiempo libre realizan los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado se presentan así:

**Cuadro 19. Principales actividades que realizan en el tiempo libre los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado.**

Actividad	Número de respuestas
Escuchar radio	34
Leer	27

Pasear	24
Visitar a la familia	19
Hacer deporte	18
Reunirse con amigos	18
Ver televisión	5
Ir al cine	4



**Gráfica 5. Principales actividades que realizan en el tiempo libre los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado**

Al indagar a los encuestados por las actividades que desarrollan en el tiempo libre, se buscó identificar cuales son las actividades de recreación preferidas por los locatarios entendiendo recreación como “un campo de experiencias y actividades que se realizan especialmente en el tiempo libre, libremente escogidas y que poseen la potencialidad de enriquecer la vida, mediante la satisfacción de ciertas necesidades del individuo y de cultivar relaciones sanas y armoniosas. La recreación es por consiguiente una actividad educativa que a nivel no formal promueve el desarrollo intelectual, psíquico, físico del individuo y la comunidad, brindándole además satisfacción y experiencias placenteras. El hombre elige lo

que mas le agrada interiormente, por lo que la preferencia y elección son elementos que se ponen en juego en la recreación” (Hernán Hermes).

El estudio demuestra cómo los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado al elegir las actividades que desarrollan en el tiempo libre, tienen una alta tendencia al sedentarismo, solo 18 realizan algún tipo de deporte y como bien se puede observar las otras actividades mencionadas por ellos son actividades que no demandan mucho ejercicio físico, lo que unido a la poca actividad que se presenta en su lugar de trabajo puede llegar a convertirse en un factor de riesgo para la salud de dicha población, oportunidad que tienen las universidades e instituciones para llevar a cabo programas que contemplen estos aspectos dentro de la población de la Plaza de Mercado.

**1.1.3 Ocupación:** Al analizar la variable ocupación, se incluye lo que hace referencia al oficio actual; buscando identificar la relación existente entre el oficio anterior que desempeñó el locatario, el tiempo de permanencia en la Plaza de Mercado y el grado de satisfacción que tiene con la ocupación que actualmente realiza.

◆ **Oficio anterior**

**Cuadro 20. Oficio anterior desempeñado por los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado.**

<b>Anterior Oficio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Vendedor y comerciante	25	25,3
Trabajo en el campo	14	14,1
Asalariado	13	13,1



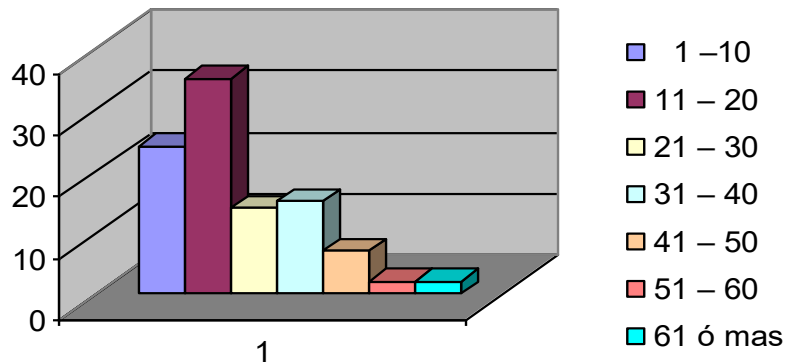
Siempre ha trabajado allí	11	11,1
Estudiante	10	10,1
Trabajos de construcción	9	9,1
Conductor	4	4
Carnicero	4	4
Otros	9	9,1
Total	99	100

En general se conserva la vocación de comerciantes entre los locatarios, pues una cuarta parte de ellos se desempeñaban como tales antes de llegar a la Plaza de Mercado, así mismo se destaca como muchos de ellos tienen procedencia del campo, el 13% de asalariados.

♦ **Tiempo de vinculación a la Plaza**

**Cuadro 21. Tiempo que lleva trabajando en el Centro Galerías Plaza de Mercado, referido por los locatarios**

<b>Años de trabajo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1 –10	24	24,2
11 – 20	35	35,3
21 – 30	14	14,0
31 – 40	15	15,0
41 – 50	7	7,0
51 – 60	2	2,0
61 ó mas	2	2,0
Total	99	100,0



**Gráfica 6. Tiempo que lleva trabajando en el Centro Galerías Plaza de Mercado, referido por los locatarios**

Se destaca la alta permanencia de los locatarios en el Centro Galerías Plaza de Mercado de la Ciudad, pues una tercera parte de ellos tienen entre 11 y 20 años de estar ubicados allí, y en su conjunto el 76% tienen más de 11 años de estar en la Plaza.

La estabilidad de las personas en el Plaza de Mercado indica también el conocimiento que pueden tener los mismos de ella en toda su problemática por lo que es necesario tener en cuenta sus opiniones respecto a los diferentes temas de estudio, pues son personas que directamente han vivido los diversos procesos por los que ha atravesado la Plaza de Mercado para llegar a la situación actual.

♦ **Posibilidad de cambiar de oficio**

**Cuadro 22. Personas que manifiestan desear cambiar de oficio**

Cambio de oficio	Frecuencia	Porcentaje
No	80	80,8
Si	19	19,2

Total	99	100,0
-------	----	-------

**Cuadro 23. Locatarios que cambiarían de oficio según ingreso mensual referido.**

Si	No	Ingreso mensual (\$)	Total	Porcentaje
3	68	Menos de 500.000	71	71,7
0	10	500.000 - 800.000	10	10,1
1	4	800.000 - 1.100.000	5	5,1
0	2	1.100.000 - 1.400.000	2	2,0
0	1	1.400.000 - 1.700.000	1	1,0
0	5	1.700.000 - 2.000.000	5	5,1
1	4	Más de 2.000.000	5	5,1

Existe un alto grado de satisfacción en el oficio que actualmente desempeñan los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado, pues solamente el 19.2% considera la posibilidad de cambiar de oficio; así mismo es importante tener en cuenta que, el sesenta por ciento de los que quisieran cambiar de oficio son personas que tienen ingresos inferiores a \$500.000 lo que podría llegar a considerarse como la motivación para que se dé este deseo.

## 1.2 CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA

Al analizar lo referente a la caracterización económica, se ha querido medir la tenencia de recursos económicos, es decir, conocer el respaldo económico que tienen los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado.

Conocer dichos indicadores económicos es importante, pues de acuerdo con la CELADE: “La noción de pobreza expresa situaciones de carencia de recursos

económicos o de condiciones de vida que la sociedad considera básicos de acuerdo con normas sociales de referencia que reflejan derechos sociales mínimos y objetivos públicos. Estas normas se expresan en términos tanto absolutos como relativos, y son variables en el tiempo y los diferentes espacios nacionales. Carencia del capital humano necesario para acceder a ciertos empleos, o de capital financiero, tierra y conocimientos gerenciales y tecnológicos para desarrollar una actividad empresarial <sup>10</sup>.

Se justifica entonces estudiar el nivel económico si se consideran estos componentes como las bases necesarias para desarrollar programas que ataquen

-----  
10 BAJRAJ. *Op. cit.* P. 13

las causas estructurales de la pobreza en la comunidad de la Plaza de Mercado, pues más allá del aspecto puramente monetario de la comunidad se debe tener en cuenta el desarrollo humano de las personas que participan en los procesos productivos que allí se desarrollan. En este término de ideas, identificar los principales factores económicos que caracterizan a los locatarios de la Plaza de Mercado, es importante como orientador de la acción que todas las entidades que laboran en pro de ella deben tener en cuenta como camino al conocimiento social de la comunidad.

Es parte fundamental de la caracterización económica, el nivel de ingresos que presentan los locatarios, entendiendo ingresos de acuerdo a la definición manejada por el DANE como: “Las percepciones de tipo moneda o en especie que se constituye en ingresos para la familia.” Por ello

se han estudiado los ingresos obtenidos tanto por la actividad en sí del locatario, como los ingresos que se consideran adicionales o provenientes de actividades secundarias.

### 1.2.1 Ingresos adicionales

**Cuadro 24. Ingresos adicionales a los de su trabajo**

Ingresos adicionales	Frecuencia	Porcentaje
No	82	82,8
Si	17	17,2
Total	99	100,0

Concluimos que en su gran mayoría los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado, subsisten de lo que les genera su actividad económica, pues muy pocos de ellos tienen ingresos adicionales.

Cuando se analizan los ingresos adicionales, se concluye que estos se dan básicamente por concepto de arrendamientos, lo que se sustenta en el hecho analizado anteriormente en cuanto a la tenencia de la vivienda que habitan el 49% tienen vivienda propia.

### 1.2.2 Nivel de ventas

**Cuadro 25. Promedio de venta diaria**

Venta diaria (\$)	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 10.000	20	20,1
10.000 – 50.000	37	37,4
50.000 – 100.000	21	21,1
100.000 – 200.000	7	7,0
200.000 – 500.000	10	10,1
Más de 500.000	4	4,0
Total	99	100,0

Al indagar por el nivel de ventas se buscó determinar el ingreso diario común entre los locatarios encontrando que la mayor franja se da entre los locatarios que tienen ventas diarias que oscilan entre los \$10.000 y los \$50.000 y en su conjunto el 58% tienen ingresos que varían entre \$12.000 y \$100.000. Este es un nivel de ventas importante, pues al analizar la población en general se determina la magnitud de los recursos económicos que se mueven entre los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado, sin contar con los comerciantes que no hacen parte del Centro como tal y tienen establecidos sus negocios en lugares aledaños a la Plaza.

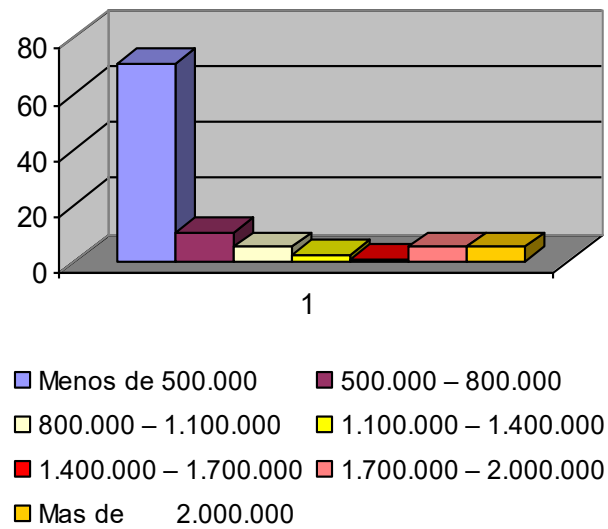
Así mismo el determinante de los ingresos netos por concepto de ventas está dado por la actividad económica que ejerce el locatario, pues todos los renglones económicos que se desarrollan en la Plaza de Mercado son diferentes en sus grados de rentabilidad, más sin embargo puede decirse que en su conjunto el 41% tienen ingresos que van mínimo de \$60.000 y máximo de \$4.800.000.

### 1.2.3 Ingresos y Egresos mensuales

**Cuadro 26. Ingresos mensuales**

Ingresos mensuales (\$)	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 500.000	71	71,7
500.000 – 800.000	10	10,1
800.000 – 1.100.000	5	5,1
1.100.000 – 1.400.000	2	2,0
1.400.000 – 1.700.000	1	1,0
1.700.000 – 2.000.000	5	5,1
Mas de 2.000.000	5	5,1
Total	99	100,0



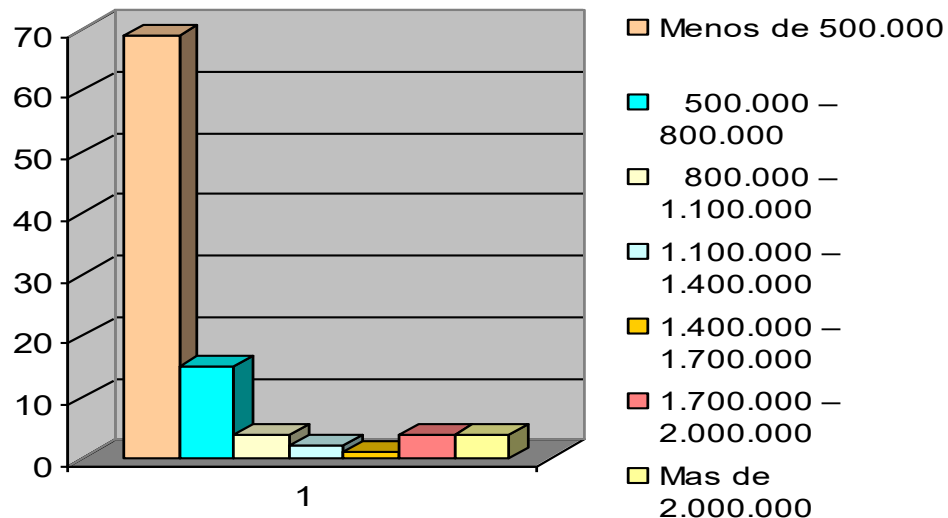


**Gráfica 7. Ingresos mensuales**

**Cuadro 27. Egresos mensuales**

<b>Egresos mensuales (\$)</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 500.000	69	69,7
500.000 – 800.000	15	15,2
800.000 – 1.100.000	4	4,0
1.100.000 – 1.400.000	2	2,0
1.400.000 – 1.700.000	1	1,0
1.700.000 – 2.000.000	4	4,0
Mas de 2.000.000	4	4,0
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100 ,0</b>





**Gráfica 8. Egresos mensuales**

Al estudiar los ingresos mensuales respecto a los egresos de los locatarios, es encontrado que es una población que en su gran mayoría, el 71%, tienen ingresos inferiores a \$500.000 y el 28% tienen ingresos que oscilan entre \$501.000 y \$2.000.000. Este mismo rango lo encontramos en cuanto a egresos.

El ingreso total se puede ver complementado por los otros ingresos adicionales que reciben el 17% de los locatarios y que fundamentalmente provienen de sus rentas como propietarios de casas.

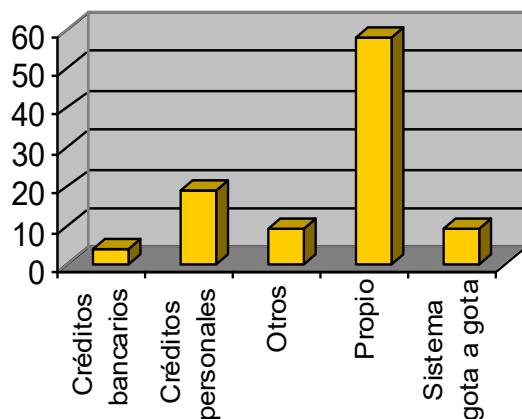
Este equilibrio en el nivel de ingresos y egresos sumados a la buena percepción que tienen del estado de salud es la explicación del porqué los locatarios no invierten sus ingresos en seguridad social; pues se puede decir que sus ingresos

netos son dirigidos a lo que el considera fundamental en el concepto de vivir bien, que es tener satisfechas las necesidades básicas.

#### 1.2.4 Origen del capital de trabajo

**Cuadro 28. Capital de trabajo**

Modalidad	Frecuencia	Porcentaje
Créditos bancarios	4	4,0
Créditos personales	19	19,2
Otros	9	9,1
Propio	58	58,6
Sistema gota a gota	9	9,1
Total	99	100,0



**Gráfica 9. Procedencia del capital de trabajo**

En la actividad económica que se desarrolla en la Plaza de Mercado por parte de los locatarios es importante conocer cuál es la estructura financiera que dichos locatarios tienen a fin de establecer la certeza económica de dicha actividad, es decir, se busca identificar el manejo del capital de trabajo y cuál es la procedencia del mismo.

Conocer este factor es importante en la medida que permite saber el nivel de riesgo que está asumiendo el locatario, ya que indirectamente según la procedencia de dicho capital es necesario generar mayores márgenes de intermediación, pues es lógico que tendrá un mejor desempeño económico quien tenga capital de trabajo propio a quien tenga que cancelar intereses por la utilización del mismo.

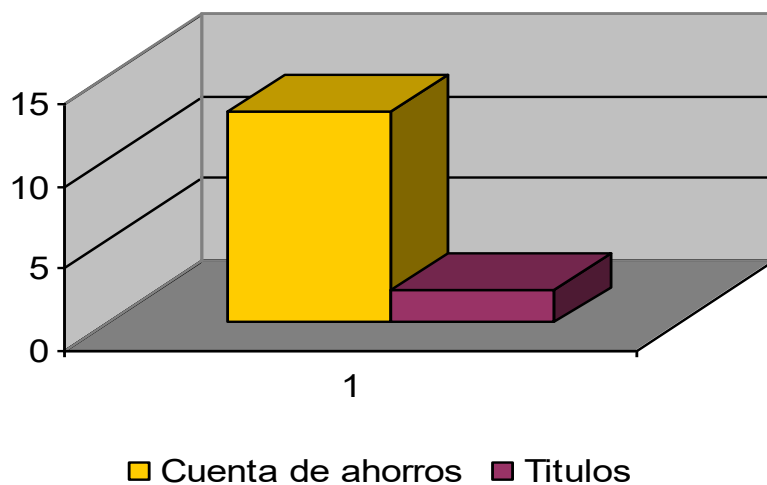
Al realizar el análisis se encontró que la gran mayoría (el 58%) tienen capital de trabajo propio y el restante 42% tienen procedencia de su capital de trabajo en los créditos, siendo el más oneroso el que se obtiene mediante el sistema gota a gota del cual son usuarios sólo 9 locatarios.

Este aspecto indica también las oportunidades que tienen las instituciones financieras del sector y de la ciudad de colocar recursos económicos entre esta población, siempre y cuando dichos locatarios se encuentren entre su mercado objetivo.

### 1.2.5 Capacidad de ahorro

**Cuadro 29. Preferencia de acuerdo al producto en que tiene sus ahorros**

Producto	Frecuencia	Porcentaje
Cuenta de ahorros	13	86,7
Títulos	2	13,3
Total	15	100,0



**Gráfica 10. Preferencia en modalidad de ahorro de los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado**

La capacidad de ahorro está directamente relacionada con el nivel de ingresos que tienen las poblaciones objeto de estudio; al analizar los locatarios se encuentra que solo 15% tienen capacidad de ahorro; estos provienen de los 28 que tienen ingresos superiores a \$501.000, ya que el 71% tienen ingresos inferiores a \$500.0000.

### 1.2.6 Patrimonio

**Cuadro 30. Patrimonio de los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado.**

<b>Propiedad</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>
Vivienda	48	51
Vehículo	85	14
Finca	97	2
Ahorros	97	2
Establecimiento	48	51

Un aspecto importante que se debe resaltar en el estudio del patrimonio de los locatarios es el que hace referencia a la tenencia del establecimiento de comercio como parte del patrimonio, pues el 48% no lo consideran como parte; este hecho se puede deber a dos factores:

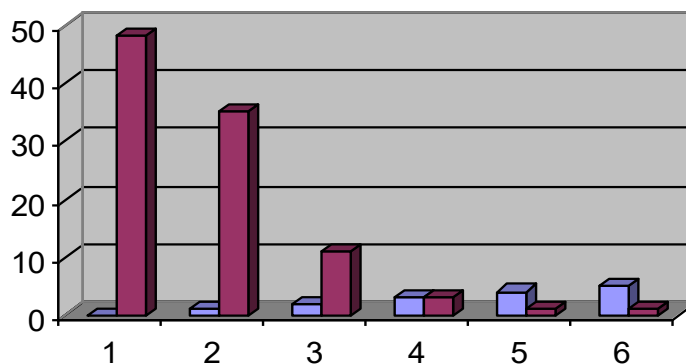
- ✓ Que consideren de muy bajo valor el establecimiento comercial.
- ✓ Que sean concientes de la figura jurídica que rige su permanencia dentro de la Plaza de Mercado y se perciban a sí mismos como arrendatarios y no como propietarios del local o área comercial.

Como se ha analizado a lo largo de este estudio el principal factor de patrimonio se encuentra representado por la vivienda y establecimiento comercial seguido de la tenencia de vehículo.

**1.2.7 Generación de empleo:** En referencia a la generación de empleo se encontró que la gran mayoría (48%) no generan puestos de trabajo adicionales a los propios, esto se debe al bajo nivel de los ingresos mensuales que deja el negocio y al nivel de ventas que se realizan diariamente, así mismo el restante 52% genera en su conjunto 51 empleos directos, siendo el máximo 5 empleados.

**Cuadro 31. Empleos generados por la actividad económica que desarrollan los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado.**

Personas	Frecuencia	Porcentaje
0	48	48,5
1	35	35,4
2	11	11,1
3	3	3,0
4	1	1,0
5	1	1,0
Total	99	100,0

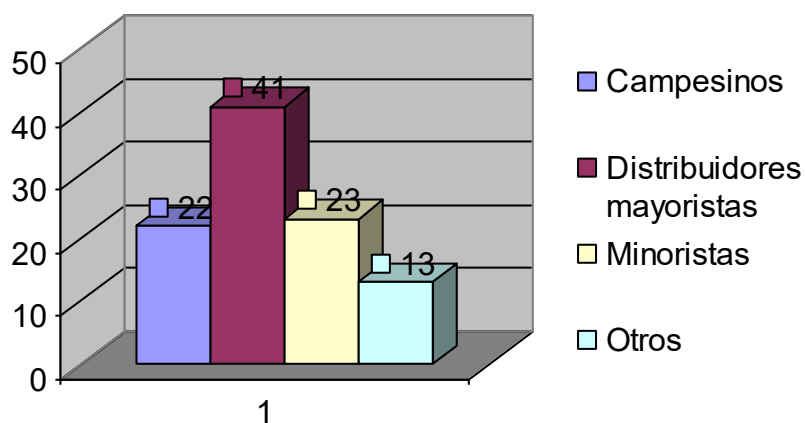


**Gráfica 11. Empleos generados por la actividad económica que desarrollan los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado**

### 1.2.8 Proveedores y clientes

**Cuadro 32. Principales Proveedores del Centro Galerías Plaza de Mercado**

Proveedor	Frecuencia	Porcentaje
Campesinos	22	22,2
Distribuidores mayoristas	41	41,0
Minoristas	23	23,2
Otros	13	13,1
Total	99	100,0



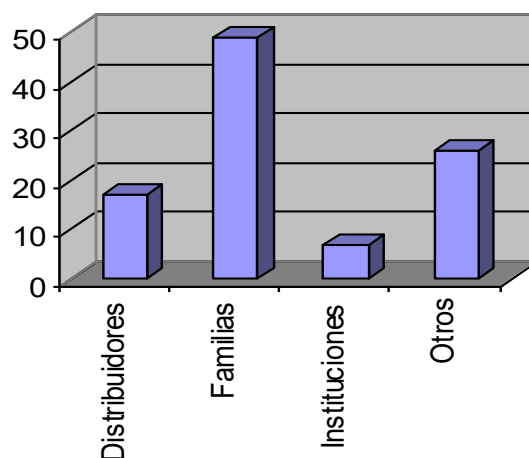
**Gráfica 12. Principales Proveedores del Centro Galerías Plaza de Mercado**

**Cuadro 33. Forma de pago de las compras.**

Compras	Frecuencia	Porcentaje
Contado	47	47,5
Crédito	39	39,4
Ambos	13	13,1
Total	99	100,0

**Cuadro 34. Clientes del Centro Galerías Plaza de Mercado**

<b>Clientes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Distribuidores	17	17,2
Familias	49	49,5
Instituciones	7	7,1
<b>Otros</b>	26	26,3
<b>Total</b>	99	100,0

**Gráfica 13. Clientes del Centro Galerías Plaza de Mercado****Cuadro 35. Forma de venta de los productos comercializados**

<b>Ventas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Contado	59	59,6
Crédito	12	12,1
Ambos	28	28,3
<b>Total</b>	99	100,0



En lo que hace referencia a los proveedores, en la investigación se encontró que los principales proveedores de los locatarios de la Plaza de Mercado son los distribuidores mayoristas y minoristas y como dato especial se encuentra que sólo el 22% se proveen directamente de campesinos, siendo el comercio de lo producido en el campo el origen de la de la Plaza de Mercado, como mecanismo que facilita el intercambio entre los productores y los consumidores directamente.

En este aspecto se resalta el papel protagónico que en el proceso comercial desarrollan los intermediarios, bien sea como minoristas o como mayoristas, influyendo este aspecto en el encarecimiento de los productos que allí se comercializan, pues en algunas oportunidades el locatario se presenta como el eslabón final de una cadena de intermediarios que encarecen los productos y entorpecen el proceso de comercialización.

En el proceso de intercambio, las compras se dan fundamentalmente de contado pues se debe tener en cuenta que un gran número de locatarios cuentan con capital de trabajo propio (58%), lo que les facilita la adquisición de los productos, que pueden ser más baratos pues la compra de contado representa unos mejores precios para quien adquiere.

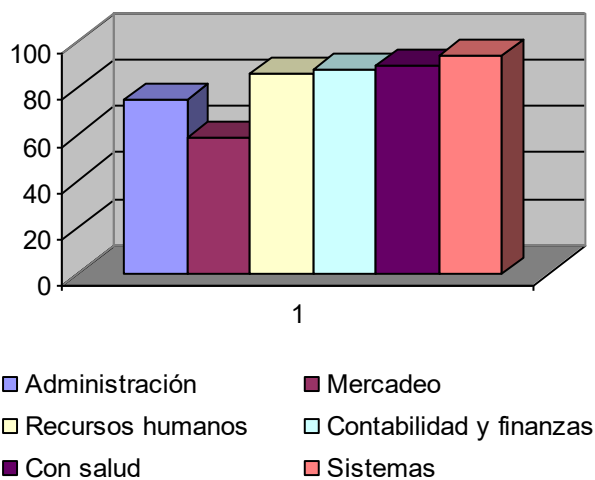
De la investigación se desprende que el 49% de los clientes están representados por las familias de la ciudad, esto indica que sigue prevaleciendo para las familias el intercambio que dio origen a las Plazas de Mercado como centro de comercio de bienes o servicios entre quienes los producían en el campo y las personas o

familias de la ciudad que los necesitaban; en ese mismo proceso de compra predomina la compra de contado en un 59% de los casos.

### 1.2.9 Mejoramiento de la actividad económica.

**Cuadro 36. Posibilidades de mejorar la actividad económica con capacitación en algunas áreas de estudio.**

Área	No	Si
Administración	75	24
Mercadeo	59	40
Recursos humanos	86	13
Contabilidad y finanzas	88	11
Salud	90	9
Sistemas	94	5
Otro	86	11



**Gráfica 14. Posibilidades de mejorar la actividad económica con capacitación en algunas áreas de estudio**

**Cuadro 37. Preferencias de capacitación según sector comercial de los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado.**

<b>Sector Económico</b>	<b>Administración</b>	<b>Mercadeo</b>	<b>R. Humanos</b>	<b>Contabilidad</b>	<b>Salud</b>	<b>Sistemas</b>	<b>Otras</b>
Cafetería	2	2	1	1			
Corretaje	4	3	3		1		
Frutas y Verduras	8	10	1	2	1	1	5
Carnes y Pescado	1	5	1	2	1	3	2
Granos	1	1	1	2	1	1	1
Quesos	1	1	1		1		
Plantas Medicinales	1	1	1		2		1
Comerciante	6	15	4	3	2		2
Flores		1					
Plásticos				1			
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>39</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>11</b>

**Cuadro 38. Preferencias de capacitación según nivel de escolaridad de los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado**

<b>Nivel de Escolaridad</b>	<b>Administración</b>	<b>Mercadeo</b>	<b>R. Humanos</b>	<b>Contabilidad</b>	<b>Salud</b>	<b>Sistemas</b>	<b>Otras</b>
Sin escolaridad	1	2	2	2	1	1	1
Lee y escribe		3		1			1
Primaria incompleta	10	6	4	2	4	2	3
Primaria completa	3	7	2	1	1		2
Secundaria incompleta	5	9	3	1	2		3
Secundaria completa	4	10	1	3		1	
Estudios Técnicos		2					
Universidad incompleta	1	2	1	1	1	1	1
Universidad completa							
Otros							1
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>41</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>12</b>

Durante el estudio se ha encontrado que entre los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado predomina el nivel de estudios de primaria completa, primaria

incompleta, lee y escribe y sin escolaridad; en contraste con este nivel de estudios existe alto interés de recibir capacitación complementaria a pesar de no tener un buen grado de escolaridad como se analiza a continuación.

Como se mencionó en la parte correspondiente a nivel escolaridad, a pesar de que la gran mayoría de los locatarios presentan bajos niveles de escolaridad, estos presentan deseos de continuar recibiendo capacitación en áreas que consideran pueden llegar a contribuir en el mejoramiento de su desempeño económico. Es así como el área de capacitación que mayor receptividad tiene entre los locatarios es el Mercadeo, seguido de Administración; esto indica el deseo que tienen los locatarios de realizar con mejor calidad su actividad económica pues son conscientes que la misma se debe basar en estas dos áreas.

En dichas preferencias de estudio no tiene mayor incidencia el área en que se desempeñan ni el nivel de escolaridad, pues la selección de dichas áreas son muy uniformes entre los locatarios. Es importante el satisfacer este deseo de capacitación, pues como se mencionó anteriormente es una forma de mejorar la actividad económica en la Plaza.

De igual forma de acuerdo con el CELADE: “La presencia de eslabones débiles en la cadena productiva-recursos humanos, empresas, organizaciones e instituciones rezagadas- atenta contra la generación e incorporación sistémicas del progreso técnico y provoca daños a la competitividad”<sup>11</sup>.

-----  
11 BAJRAJ. Op.Cit. P. 14

Es importante aclarar que frente a las posibles opciones de selección el encuestado podía seleccionar varias, es decir no es una pregunta de selección única.

### 1.3 DESARROLLO PERSONAL Y ECONÓMICO

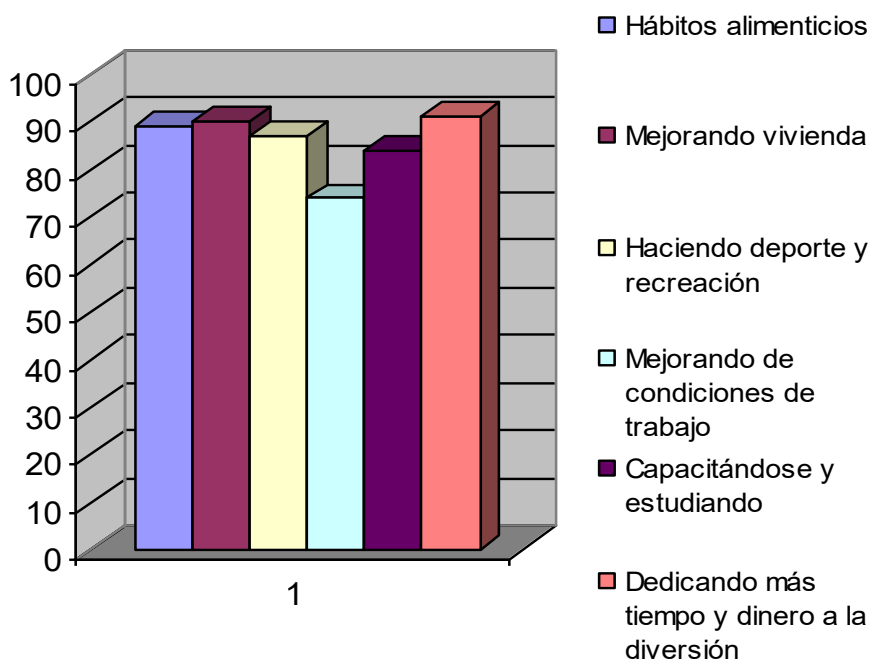
En este análisis se buscó identificar cuales son los factores que el locatario considera claves para mejorar su nivel de vida contemplando entre ellos aspectos diferentes a los meramente económicos a fin de conocer las motivaciones que se tienen por un mejor vivir.

#### 1.3.1 Alternativas para mejorar el nivel de vida

**Cuadro 39. Alternativas de mejoramiento de nivel de vida.**

Alternativa	No	Si
Hábitos alimenticios	89	10
Mejorando vivienda	90	9
Haciendo deporte y recreación	87	12
Mejorando de condiciones de trabajo	74	25
Capacitándose y estudiando	84	15
Dedicando más tiempo y dinero a la diversión	91	8
Teniendo seguridad social	83	16
Teniendo más capital de trabajo	49	50

Otras	91	7
-------	----	---



**Gráfica 15. Alternativas de mejoramiento de nivel de vida**

**Cuadro 40. Alternativas de mejoramiento de nivel de vida para los locatarios, según género.**

Alternativa	Hombre	Mujer	Total
Hábitos alimenticios	8	2	10
Mejorando vivienda	6	3	9
Haciendo deporte y recreación	9	3	12
Mejorando de condiciones de trabajo	21	4	25
Capacitándose y estudiando	11	4	15
Dedicando más tiempo y dinero a la diversión	5	3	8
Teniendo seguridad social	12	4	16
Teniendo más capital de trabajo	35	15	50

Otras		7	7
Total	107	45	152

Sigue siendo relevante dentro de la población de locatarios la importancia que tiene para ellos el tener un mejor capital de trabajo y unas mejores condiciones de trabajo (25%) de igual forma la seguridad social (16%), por tener la mayoría de ellos vivienda propia, no consideran que sea importante el mejorar su vivienda. Este deseo de tener un mejor capital de trabajo se da especialmente entre las poblaciones adultas ya que las más jóvenes considera importante el mejorar las condiciones de trabajo, y la seguridad social juega un papel importante en las poblaciones adultas (50 a 69 años). Por género, se identifican tanto hombres como mujeres en lo que consideran importante en esta variable de estudio, ellos seleccionan como alternativas para mejorar su nivel de vida en su orden:

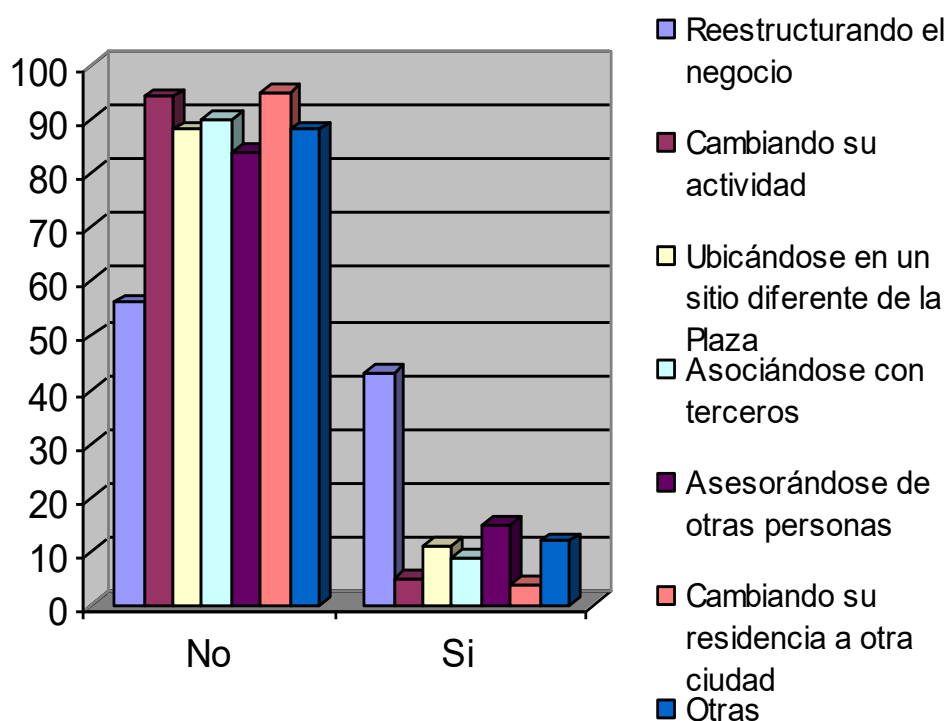
- ✓ La tenencia de mayor capital de trabajo.
- ✓ Mejorando las condiciones de trabajo.
- ✓ Capacitándose y estudiando.
- ✓ Teniendo seguridad social para el locatario y la familia.

### 1.3.2 Mejoramiento de las condiciones económicas

**Cuadro 41. Alternativas de mejoramiento de nivel económico**

Alternativas	No	Si	Total
Reestructurando el negocio	56	43	99
Cambiando su actividad	94	5	99
Ubicándose en un sitio diferente de la Plaza	88	11	99
Asociándose con terceros	90	9	99

Asesorándose de otras personas	84	15	99
Cambiando su residencia a otra ciudad	95	4	99
Otras	88	12	99



**Gráfica 16. Alternativas de mejoramiento de nivel económico**

**Cuadro 42. Alternativas de mejoramiento de nivel económico para los locatarios, según rangos de edad.**

Alternativa	15 – 29 años	30 – 49 años	50 – 69 años	Mayor 70 años	Total
Reestructurando el negocio	6	13	19	3	41
Cambiando de actividad			4	1	5
Cambiando de sitio en la Plaza		3	7	1	11
Asociándose con terceros		6	2	1	9
Asesorarse de otras personas	3	6	6		15



Cambio de ciudad de residencia		1	3		4
Posibilidades diferentes	5	4	4	1	14
Totales	14	33	45	7	99

**Cuadro 43. Alternativas de mejoramiento de nivel económico para los locatarios, según género.**

Alternativa	Mujer	Hombre	Total
Reestructurando el negocio	7	36	43
Cambiando de actividad		5	5
Cambiando de sitio en la Plaza	4	7	11
Asociándose con terceros	3	6	9
Asesorarse de otras personas	5	10	15
Cambio de ciudad de residencia	1	3	4
Posibilidades diferentes	4	8	12
Totales	24	75	99

Es importante resaltar que los locatarios a pesar de no considerar importante entre las opciones de las alternativas para mejorar sus condiciones económicas el cambio de actividad o de ciudad de residencia, sí consideran importante que es necesario para lograr este objetivo reestructurar el negocio, también consideran factible el cambiar de sitio dentro de la Plaza.

Se concluye de aquí que el alto sentido de pertenencia que tienen los locatarios hacia su lugar de trabajo lleva al grupo mencionado (que representan el 54.5%) a considerar como opción el cambio del negocio bien sea reestructurándolo o cambiándolo.

Adicional a lo anterior, esta sub variable indica que puede existir insatisfacción entre los locatarios de su situación actual dentro de la Plaza de Mercado. Más sin embargo también puede reflejar el desconocimiento respecto a la actividad que desarrolla la administración, pues al preguntarse acerca de su concepto respecto a la misma consideran en un porcentaje de 42% que la administración es buena y 6% que es muy buena, o quizás consideran posible un mejoramiento en la misma como estrategia para satisfacer esta expectativa. De igual forma se concluye que los locatarios no consideran importante el trabajo asociativo, pues ellos no califican como la asociación con terceros como mecanismo para mejorar su nivel económico.

Al analizar rangos de edad se encuentra que entre quienes consideran la reestructuración del negocio, como una opción de mejorar el nivel de vida, el 54% son adultos mayores, cuya opinión es importante en la medida que son los locatarios que tienen mayor conocimiento de la Plaza por la permanencia que han tenido en la misma, siendo ellos quienes han estado en los procesos que ha vivido el Centro Galerías Plaza de Mercado, este es un factor que de igual forma puede redundar en beneficio de la misma, así mismo, son personas de este mismo rango de edad quienes ven factible el cambio de actividad.

Son las mujeres quienes porcentualmente tienen una mayor receptividad para la asociación con otros y recibir asesoramiento en sus actividades por parte de

terceros, mientras que son los hombres quienes manifiestan mayor interés en la reestructuración de su negocio.

### 1.3.3 Participación en Organizaciones

**Cuadro 44. Participación en Organizaciones, según nivel de escolaridad y género de los locatarios.**

Nivel de escolaridad	Femenino	Masculino	Número personas	Porcentaje
Lee y escribe	0	1	1	3,4
Primaria incompleta	0	0	0	0,0
Primaria completa	1	5	6	20,7
Secundaria incompleta	2	6	8	27,6
Secundaria completa	3	3	6	20,7
Técnica	1	4	5	17,2
Universidad incompleta	0	2	2	6,9
Universidad completa	1	0	1	3,4
Otros estudios	0	0	0	0,0
Total	8	21	29	100,0

**Cuadro 45. Población que no participa en Organizaciones, según nivel de escolaridad y género de los locatarios**

Nivel de escolaridad	Femenino	Masculino	Total	Porcentaje
Lee y escribe	0	3	3	4,3
Primaria incompleta	1	4	5	7,7
Primaria completa	6	18	24	34,3
Secundaria incompleta	3	4	11	15,7
Secundaria completa	4	8	12	17,1
Técnica	1	11	12	17,1

Universidad	0	0	0	0,0
Universidad completa	0	2	2	2,9
Otros estudios	1	0	1	1,4
Total	16	54	70	100,0

**Cuadro 46. Participación en Organizaciones por fuera del Centro Galerías Plaza de Mercado.**

	Frecuencia	Porcentaje	Organización	Total
No	93	93.9		
Si	6	6.1	Club deportivo Club de amigos	4 2
Total	99	100		

**Cuadro 47. Participación en Organizaciones por fuera del Centro Galerías Plaza de Mercado, según nivel de escolaridad y género de los locatarios**

Nivel de escolaridad	Femenino	Masculino	Total	Porcentaje
Primaria completa	1	1	2	33,0
Secundaria incompleta	0	1	1	16,7
Secundaria completa	1	2	3	50,0
Total	2	4	6	100,0

Esta sub variable es analizada desde la perspectiva del compromiso que tienen los locatarios en el desarrollo integral del Centro Galerías Plaza de Mercado, al estar participando en asociaciones que de una u otra forma propendan por ello, y realizar sus aportes en las mismas, los locatarios pueden lograr posibilidades en

el mejoramiento de su bienestar general: Al tener unas mejores condiciones en sus aspectos sociales y económicos.

Es fundamental en el desarrollo de estas entidades dentro de la Plaza lograr el apoyo de organizaciones públicas y privadas, a fin de concientizar a los locatarios sobre sus responsabilidades en el logro del mejor-estar de la comunidad en que él desarrolla su actividad económica y así mismo, en la implementación de programas que propendan por ampliar la participación ciudadana en dicho sector.

De acuerdo con la CEPAL (2000): “El fortalecimiento de la ciudadanía como participación efectiva de los actores sociales en los asuntos públicos es esencial para enfrentar el deterioro de la cohesión social. En efecto, todas las sociedades de la región vienen experimentando, con mayor o menor intensidad, una pérdida de sentido de pertenencia de las personas a la sociedad, de identidad con propósitos colectivos y de desarrollo de lazos de solidaridad.

Este hecho destaca la importancia de fomentar los lazos de solidaridad, desde el Estado o desde la propia sociedad civil. Significa que “lo público” debe ser visualizado como el espacio de los intereses colectivos más que como “lo estatal”.

Se trata, en otras palabras, de alcanzar una participación más activa de todos los sectores sociales en las instituciones políticas democráticas, pero también de desarrollar múltiples mecanismos propios de la sociedad civil que fortalezcan las relaciones de solidaridad y responsabilidad sociales, tanto al interior de los grupos

como entre ellos, y que permitan, ante todo, fortalecer una cultura de convivencia y desarrollo colectivo, basada en la tolerancia frente a la diferencia y en la solución negociada de los conflictos”<sup>12</sup>.

-----  
12 CEPAL. Op. Cit. p. 65-67

De igual forma, la Ley General de la Educación dice que uno de los fines de la educación es: “La formación para facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan en la vida económica, política, administrativa y cultural de la nación.

El desarrollo de la capacidad crítica, reflexiva y analítica que fortalezca el avance científico y tecnológico nacional, orientado con prioridad al mejoramiento cultural y de la calidad de vida de la población, a la participación en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas y el progreso social y económico del país”<sup>13</sup>.

Y el Plan Decenal de Educación dice que “el segundo desafío estratégico de Colombia es el fortalecimiento de la sociedad civil y la promoción de la convivencia ciudadana. Construir unas reglas del juego y forjar una cultura y una ética que permitan, a través del diálogo, del debate democrático y de la tolerancia con el otro, la solución de dichos conflictos”.

Al analizar la participación de los locatarios dentro de las asociaciones que existen en la Plaza de Mercado, se encuentra que son 680 locatarios, estadística errónea desde el punto de vista de organización, pues uno de los problemas encontrados

en el desarrollo del estudio, fue la ubicación de locatarios que aparecen relacionados en las listas suministradas por la administración, y al tratar de ubicarlos en los sitios indicados, la nomenclatura asignada no correspondía, el

-----

13 LEY GENERAL DE EDUCACION 115 de Febrero 8, 1994. Artículo 5º

locatario ya no hacía parte de la comunidad, o existen locatarios con varios puestos y se contabilizan tantas veces como puestos tienen, aclarando que la organización interna de la Plaza debe diferenciar entre el número de locatarios y el número de locales existentes.

Adicional a lo anterior de los 680 locatarios relacionados por la administración, solamente 280 pertenecen a la Cooperativa, es decir menos del cincuenta por ciento, y como se dijo anteriormente, dicha Cooperativa tiene el 60% del Centro Galerías Plaza de Mercado y el 40% el municipio de Manizales, siendo una población bien importante, los locatarios que no pertenecen a la Cooperativa no tienen ningún poder en la administración del Centro Galerías Plaza de Mercado, tal vez esta sea la razón por la que a la pregunta ¿Cuáles considera usted sean las ventajas de pertenecer al Centro Galerías Plaza de Mercado? sólo 3 de los encuestados consideraron como una ventaja la existencia de la Cooperativa. Así mismo no se detecta otro tipo de organizaciones al interior de la Plaza, a pesar de existir allí grupos que son afines bien sea social o económicamente.

Porcentualmente participan más las mujeres que los hombres en la Cooperativa aunque la Junta Directiva de la misma no cuenta actualmente entre sus miembros

con ninguna mujer. También se analiza que hay una mayor participación de las personas jóvenes y quienes tienen una mayor escolaridad en las asociaciones, dado que en la Plaza de Mercado predominan los adultos mayores y estos son los que tienen menor nivel de escolaridad, puede ser esta una de las causas por lo que no hay gran participación en las asociaciones.

El mismo fenómeno se presenta al analizar la participación de los locatarios en organizaciones fuera del Centro Galerías Plaza de Mercado, pues aquí solo se encontró que 6 de los 99 encuestados participan en algún tipo de organización estando este grupo conformado fundamentalmente por los locatarios que tienen mejor nivel educativo.

Finalmente se debe considerar la importancia de fomentar las organizaciones al interior de la Plaza de Mercado, pues ayudan a desarrollar las cadenas comercializadoras y en general la prestación de servicios, mediante la generación interna de condiciones que lleva a las fuerzas involucradas a identificar los incentivos que se presentan en cada oportunidad de trabajo en comunidad.

#### **1.4 ASPECTOS RELATIVOS A LA PLAZA DE MERCADO**

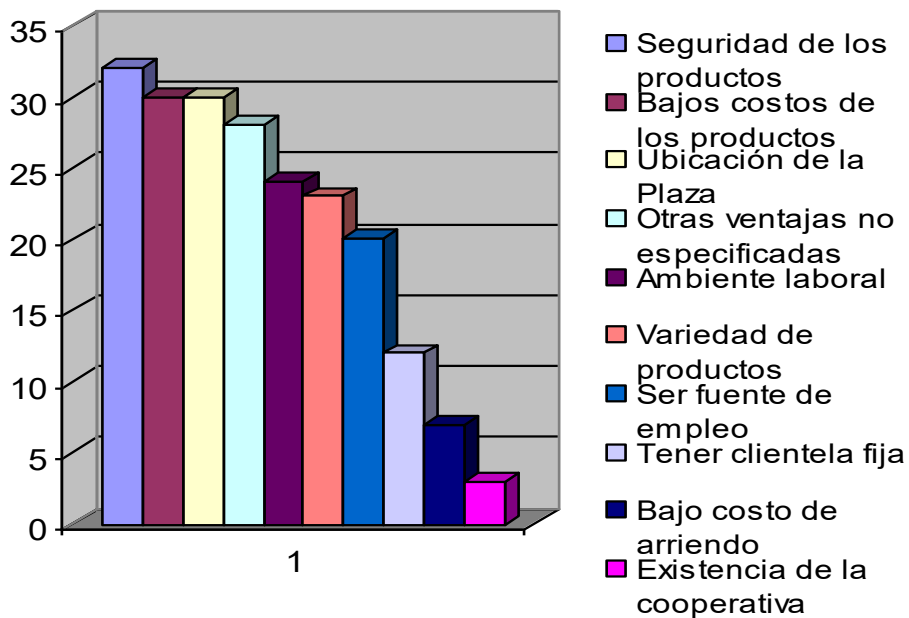


En general se desea identificar cuales son los aspectos que los locatarios consideran son ventajas o desventajas de pertenecer a la Plaza de Mercado y en sí conocer de fondo las motivaciones para dichas consideraciones.

#### 1.4.1 Ventajas y desventajas de pertenecer al Centro Galerías Plaza de Mercado:

**Cuadro 48. Principales ventajas del Centro Galerías Plaza de Mercado**

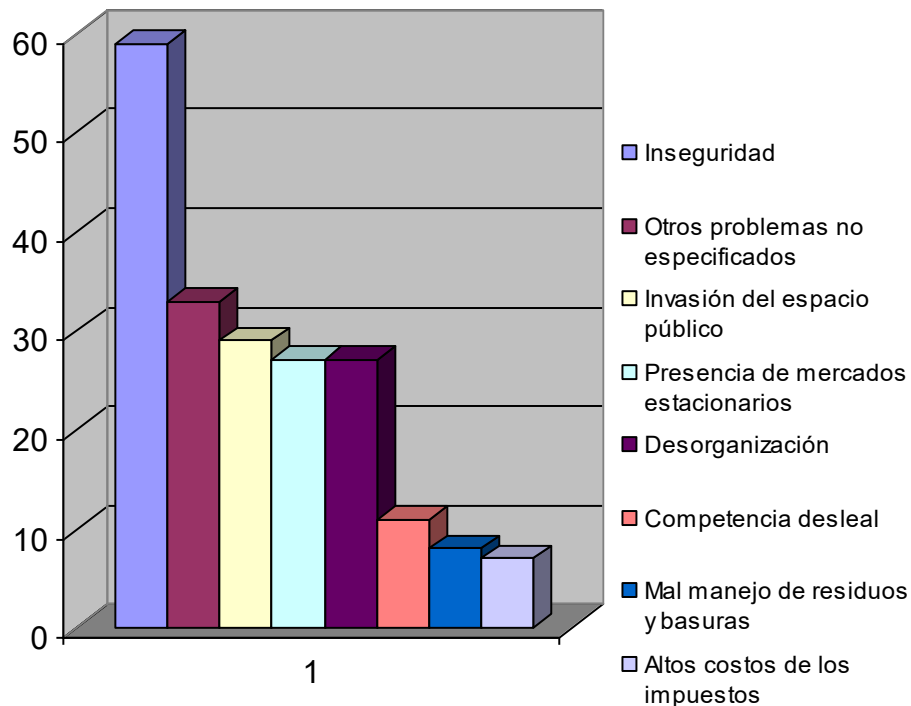
<b>Ventajas</b>	<b>Respuestas</b>
Seguridad de los productos	32
Bajos costos de los productos	30
Ubicación de la Plaza	30
Otras ventajas no especificadas	28
Ambiente laboral	24
Variedad de productos	23
Ser fuente de empleo	20
Tener clientela fija	12
Bajo costo de arriendo	7
Existencia de la cooperativa	3



**Gráfica 17. Principales ventajas del Centro Galerías Plaza de Mercado**

**Cuadro 49. Principales problemas referidos del Centro Galerías Plaza de Mercado**

Problemas	Respuestas
Inseguridad	59
Otros problemas no especificados	33
Invasión del espacio público	29
Presencia de mercados estacionarios	27
Desorganización	27
Competencia desleal	11
Mal manejo de residuos y basuras	8
Altos costos de los impuestos	7



**Gráfica 18. Principales problemas referidos del Centro Galerías Plaza de Mercado**

Hacer parte de una comunidad económica como la que conforman los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado, se evalúa desde diferentes puntos de vista según sea el interés que se tenga en el mismo o el concepto que se maneje de dicho lugar.

Al indagar a los locatarios respecto a las ventajas o desventajas de pertenecer al Centro Galerías Plaza de Mercado se encontró que: Una gran ventaja es la seguridad de los productos, es decir los locatarios consideran que el Centro Galerías Plaza de Mercado, les brinda seguridad para desarrollar la actividad comercial, así mismo consideran que estando allí hay unos mejores precios de los

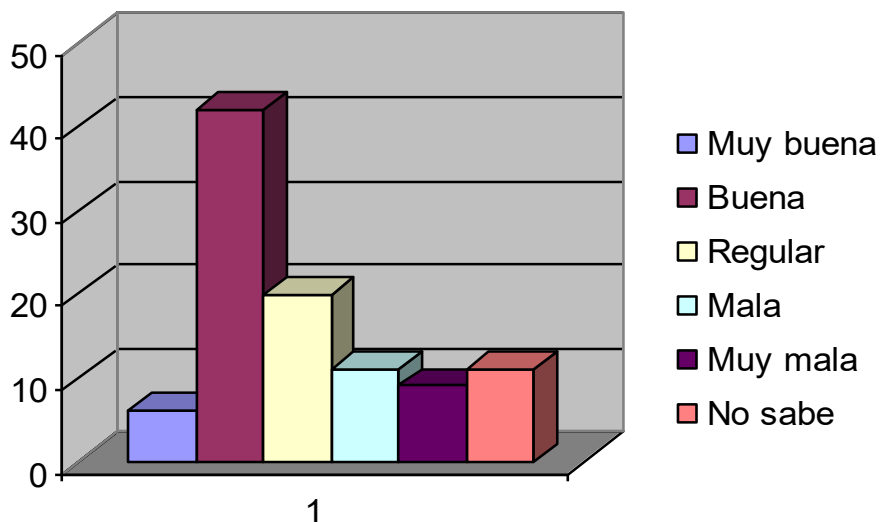
productos y como tercer aspecto de ventaja se encuentra la ubicación del Centro Galerías Plaza de Mercado.

Los locatarios coinciden en un 59% al considerar que el principal problema que tiene el Centro Galerías Plaza de Mercado es la inseguridad al igual que los vendedores estacionarios y la invasión del espacio público. En los aspectos que hace referencia a las desventajas, se puede concluir que los conceptos que tienen los locatarios son iguales a los que se tienen en otros ámbitos respecto a la misma temática incluyendo la desorganización que existe en la misma.

#### 1.4.2 Concepto de la actual administración

**Cuadro 50. Concepto de la actual administración entre los locatarios**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy buena	6	6.1
Buena	42	42.2
Regular	20	20.2
Mala	11	11.1
Muy mala	9	9.1
No sabe	11	11.1
Total	99	100



**Gráfica 19. Concepto de la actual administración entre los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado.**

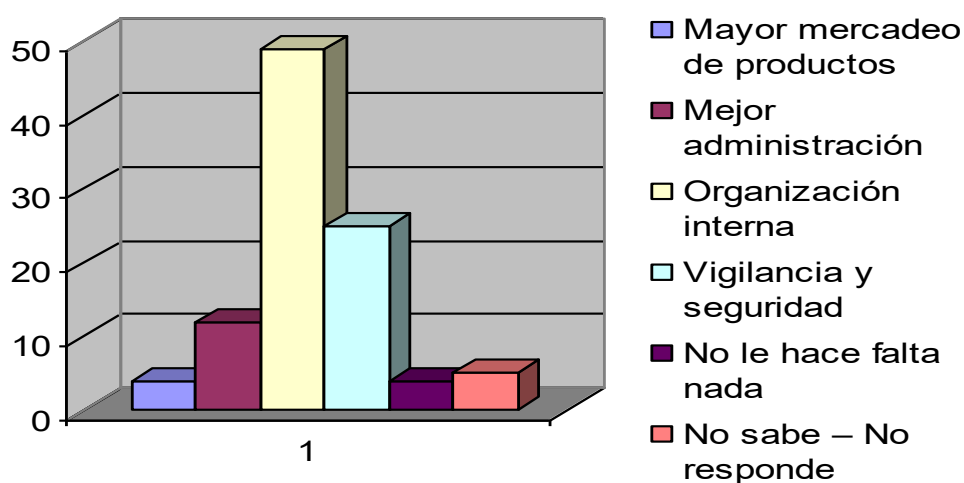
A los locatarios encuestados se les preguntó el concepto que tienen de la actual administración; es importante resaltar que a pesar de tener entre ellos muy identificados los problemas que afectan al Centro Galerías Plaza de Mercado, se puede decir que el 52% la consideran en su conjunto regular, mala, muy mala, o no sabe calificar el tipo de administración .

#### **1.4.3 Qué le hace falta al Centro Galerías Plaza de Mercado para ser el mejor centro comercial de la región**

**Cuadro 51. Aspectos referidos a lo que le hace falta al Centro Galerías Plaza de Mercado para ser el mejor centro comercial popular de la región**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
----------	------------	------------

Mayor mercadeo de productos	4	4
Mejor administración	12	12.1
Organización interna	49	49.5
Vigilancia y seguridad	25	25.3
No le hace falta nada	4	4
No sabe – No responde	5	5.1
Total	99	100



**Gráfica 20. Qué le hace falta al Centro Galerías Plaza de Mercado para ser el mejor centro comercial popular de la región**

Los locatarios coinciden en que solucionando lo que ellos consideran son las desventajas de pertenecer al Centro Galerías Plaza de Mercado, se puede lograr que el Centro Galerías Plaza de Mercado sea el mejor centro comercial popular de la región.

#### 1.4.4 Locatarios líderes

**Cuadro 52. Principales líderes del Centro Galerías Plaza de Mercado, identificados por los locatarios.**

<b>Lideres</b>	<b>Número de respuestas</b>
Armando Coca	17
Uriel Pinilla	11
Hector Castaño	9
Omar Castellanos	7
Ramón Bedoya	6
Jesús Antonio Cano	6
Jesús M. Gómez	6
Orlando Gracia	5
Manuel Marín	5
Gonzalo Salazar	5
Martha Lucy Giraldo	4
Angela Valencia	2
No conoce	12
No hay	13
No responden	23

En cuanto a los procesos de liderazgo que se desarrollan al interior de la Plaza de Mercado, fue encontrado que a nivel de cada pabellón se tienen identificados sus líderes, más no existen líderes que sean identificados en forma general en todos los pabellones, puede decirse que la actividad comercial similar que desarrollan los locatarios los lleva a cohesionarse como pequeños grupos, que se identifican únicamente entre ellos para fines de desarrollar la actividad, pues se denota un marcado liderazgo de quienes en alguna forma tienen mejor solvencia económica.

De igual forma se puede decir que pese a que en el Centro Galerías Plaza de Mercado se cuenta con la presencia femenina entre los locatarios, ellas no han logrado desarrollar procesos de liderazgo que las lleve a tener poder de decisión o influencia en esta comunidad, es así como se mencionó anteriormente, ninguna de

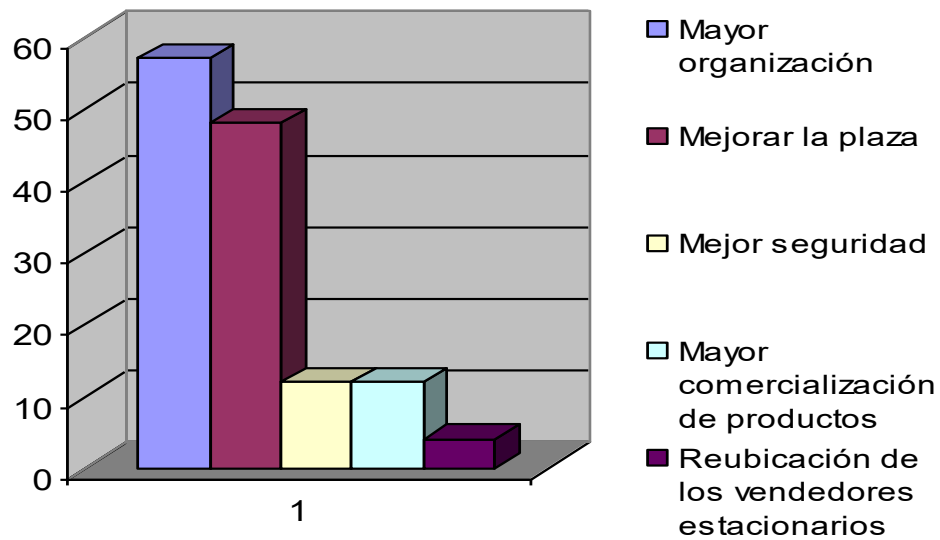
ellas hace parte de la Junta Directiva de la Cooperativa y cuando se indagó por los líderes, fueron mencionadas muy pocas mujeres, ni siquiera ellas mismas se consideran líderes, siendo posible que puedan llegar a desarrollar procesos interesantes en este campo, dada la aceptación que ellas tienen de los procesos de trabajo en equipo y en la recepción de asesoramiento de otras personas.

#### 1.4.5 Futuro deseado para la Plaza de Mercado

**Cuadro 53. Características del futuro que los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado desean para él.**

Características	Número de respuestas
Mayor organización	57
Mejorar la plaza	48
Mejor seguridad	12
Mayor comercialización de productos	12
Reubicación de los vendedores estacionarios	4





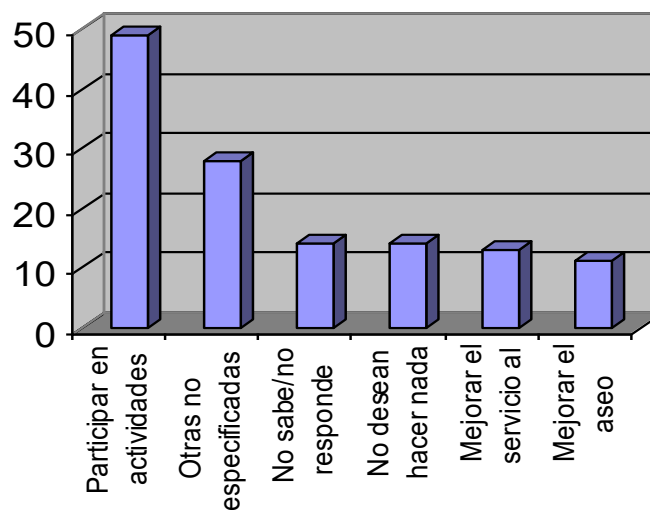
**Gráfica 21. Futuro que los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado desean para él**

Indudablemente el sentido de pertenencia que tienen los locatarios por el Centro Galerías Plaza de Mercado hace que ellos deseen solucionar los problemas que hoy están identificados, con lo cual lograrían posicionar el Centro como el mejor Centro Comercial popular de la región y así se cumplirían sus expectativas respecto al futuro deseado.

#### **1.4.6 Acciones que desean realizar los locatarios a favor del Centro Galerías Plaza de Mercado**

**Cuadro 54. Acciones que desean realizar los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado a su favor.**

Acciones	Número de respuestas
Participar en actividades	49
Otras no especificadas	28
No sabe / no responde	14
No desean hacer nada	14
Mejorar el servicio al cliente	13
Mejorar el aseo	11



**Gráfica 22. Acciones que desean realizar los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado a su favor**

Como punto de referencia para este análisis los conceptos contenidos en Población y Desarrollo en América Latina y el Caribe: “Las desigualdades demográficas también tienen claras expresiones geográficas. Aunque es tradicional identificar disparidad entre zonas urbanas y rurales, hay una creciente preocupación por la segmentación social del espacio urbano. Este no es un

fenómeno nuevo, históricamente los distintos sectores de la ciudad se han diferenciado según el uso del suelo y el estrato social que albergan; sin embargo, en los últimos años se ha visto agudizado con la pérdida de instancias y mecanismos de contacto e interacción entre los distintos grupos sociales.

Además de las limitaciones que la segregación socio espacial impone a la acumulación del capital humano de los pobres, sus efectos repercuten en i) la agudización de las desigualdades en la capacidad de gestión e inversión (social y física) entre las administraciones locales ricas y pobres; ii) la conformación de sub culturas con fuertes componentes de frustración y connotaciones económicas y, iii) la estigmatización social de algunas zonas de la ciudad que desincentiva las decisiones de inversión en ellas”<sup>13</sup>.

Así para mejorar la situación que actualmente vive la Plaza de Mercado como punto estratégico de la ciudad, es importante identificar las acciones que desean realizar los locatarios en pro de una mejor Plaza de Mercado, dado que mediante ello se lograría desarrollar los procesos apropiados en el logro de los objetivos para tener un Mejor Centro Galerías Plaza de Mercado en la ciudad, como un logro de la colectividad.

Al indagar entre los locatarios se encontró que solamente un porcentaje del 14% no desean hacer nada en pro de la misma.

-----  
13 BAJRAJ. Op. Cit. p. 16

## **2. ANALISIS ESTRATEGICO DE LOS DIRECTIVOS Y LOCATARIOS IDENTIFICADOS COMO LÍDERES, PARA EL CENTRO GALERIAS PLAZA DE MERCADO DE LA CIUDAD DE MANIZALES EN AL AÑO 2000**

En el proceso de análisis para el desarrollo de la presente investigación, es pertinente conocer los conceptos y apreciaciones que sus directivos y locatarios líderes tienen al respecto:

Dr. Luis Roberto Rivas Montoya. Gerente de INFIMANIZALES, Presidente Junta Directiva Centro Galerías Plaza de Mercado. Representa al Municipio de Manizales, propietario del 40% del Centro Galerías Plaza de Mercado.

Dr. Jesús Alberto Méndez González. Gerente del Centro Galerías Plaza de Mercado.

Dr. Rodrigo Saldaña Reyes. Administrador del Centro Galerías Plaza de Mercado.

Dr. Germán Hernando Moncada. Gerente de la Cooperativa Mercar, quien en representación de los locatarios asociados son propietarios del 60% del Centro.

Se entrevistó a los locatarios líderes: Martha Lucía Giraldo, Silvio Correa, Héctor Castaño, Jorge Armando Coca, y Uriel Pinilla.

Como mecanismo de análisis se han consolidado las respuestas obtenidas y presentando conjuntamente los aspectos que a criterio de los investigadores, son los más relevantes para el estudio.

## **2.1 IMPORTANCIA DEL CENTRO GALERÍAS PLAZA DE MERCADO PARA LA CIUDAD**

Al entrevistar a los directivos, ex directivos y locatarios líderes, se busca identificar los aspectos que en su conjunto consideran que dan protagonismo al Centro Galerías Plaza de Mercado en la ciudad de Manizales.

Ellos consideran que el Centro Galerías tiene una importancia fundamental, porque es un lugar que centraliza la actividad comercial de la Ciudad a nivel de todas las clases sociales y que a su vez funciona como centro de acopio para productores y consumidores a todos los niveles de comercialización. Consideran los entrevistados que la gran importancia radica también por el empleo que genera en su actividad comercial.

Se percibe el Centro Galerías como:

- ◆ Unidad centralizadora del comercio de los productos agropecuarios en la Ciudad.
- ◆ Lugar que brinda apoyo a los productores y consumidores minoristas en su desarrollo comercial.

- ◆ El lugar donde aún no se desarrollan procesos modernos de comercialización de productos, como bien lo manifiesta el Dr. Luis Roberto Rivas: “Es fundamental porque es un mercado orientado hacia un consumidor que todavía no está enseñado a comprar y adquirir productos en los formatos modernos de negocios, fuera de eso el Centro Galerías recoge mucha gente del área rural y la aglutina”.

## 2.2 ANÁLISIS DE LA MISIÓN Y VISIÓN

A fin de lograr sus objetivos, las empresas en su actuar desarrollan acciones que tienen como punto de referencia su misión y visión. Entendiendo la misión como las tareas que demanda la organización para el logro de sus objetivos y la visión como el futuro deseado que se tiene para la empresa. Como todas las empresas, el Centro Galerías Plaza de Mercado tiene definidas su misión y visión de la siguiente forma:

**2.2.1 Misión:** “Ser cada día más eficientes en la búsqueda de brindar comodidad a los arrendatarios y público en general, a través de la mejor prestación del servicio”.

**2.2.2 Visión:** “Ser el mayor, mejor y más moderno centro comercial popular de la región, líder en programas de comercialización de productos de la canasta familiar”.

En la misión se observan como importantes los siguientes aspectos:

- ✓ Eficiencia
- ✓ Brindar Comodidad a los usuarios.
- ✓ Calidad en el Servicio.

Lo anterior como aspectos claves que rigen el desarrollo del Centro Galerías, y como fundamento que debe orientar la acción de todas las personas que allí se encuentran ubicadas como locatarios o directivos. Se considera entonces que desarrollando estos factores el Centro Galerías Plaza de Mercado, puede llegar a convertirse en el más moderno centro comercial popular de la región, trayendo los consiguientes beneficios para todas las personas que de una u otra forma hacen parte de este centro económico de la ciudad.

La percepción que tiene la población en análisis (directivos, locatarios líderes y ex directivos) respecto a esta misión y visión se identificó realizando la pregunta:

¿Considera usted que la misión y visión del Centro Galerías Plaza de Mercado son las apropiadas, o que deben ser redefinidas, y en este caso que elementos estratégicos involucraría cada una?

Algunos de los encuestados consideraron que estas son la misión y visión apropiadas para el Centro Galerías Plaza de Mercado; otros consideraron que es necesario agregar algunos aspectos como por ejemplo, en la misión “ofreciendo

productos de excelente calidad a un justo precio”. También se obtuvo la respuesta que textualmente dice: “Hay que redefinirlas para que esa misión y esa visión no se vuelvan como todas las misiones y visiones que son muy bonitas pero que no quedan sino puestas ahí en los libros y en los anaqueles de las entidades. A la Plaza de Mercado hay que redefinirle su objeto, de manera concreta y redefinirle su norte, porque allá hay una problemática muy compleja...”

Es decir, a nivel de entrevistados se identifica la necesidad de redefinirle la misión y visión del Centro Galerías Plaza de Mercado, partiendo de reconocer que los procesos comerciales actuales son distintos a los que existían cuando se plantearon éstas. Así mismo es importante tener en cuenta que en la redefinición de estos dos factores se deben tener presentes aspectos económicos y sociales que redefinen el ser de la empresa adaptándose a la economía moderna y partiendo de identificar su situación social.

### **2.3 ACTUALES FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

Un aspecto importante a analizar en las organizaciones, son aquellos factores claves que permiten que a través del tiempo las empresas permanezcan en sus nichos económicos. Se quisieron identificar estos factores entre la población encuestada realizando la siguiente pregunta:

¿Qué factores clave de éxito posee el Centro Galerías Plaza de Mercado?



Obteniéndose las siguientes respuestas:

- ✓ La utilidad económica que genera a los locatarios y no locatarios.
- ✓ Sentido de pertenencia de los locatarios y en especial de los asociados a la Cooperativa.
- ✓ La tradición que en la ciudad tiene el Centro.
- ✓ La ubicación.
- ✓ La infraestructura.

Para el doctor Luis Roberto Rivas la opinión al respecto es: “Yo creo que el Centro Galerías Plaza de Mercado como sociedad, como ente en el cual es parte el Municipio a través de Infimanizales y los copropietarios, yo creo que el esquema es un fracaso, yo diría que es el único esquema donde hemos fracasado, desde el punto de vista de la Administración Municipal, en cuanto a la constitución de sociedades de economía mixta, porque el Centro Galerías no ha sido capaz de cumplir realmente con el objeto para el cual se creó, que era recoger, coordinar, aglutinar, articular a todos los locatarios del Centro Galerías como tal y ser capaz también de solucionar la problemática del espacio público, no solamente del centro de la Plaza de Mercado, sino del espacio público de la ciudad, porque se convirtió en un foco generador de conflictos de tipo social complicados”:

Se encuentra entonces que toda la infraestructura económica en torno a la cual gira el Centro Galerías Plaza de Mercado es importante como factor clave de éxito, más se reconocen también las dificultades que vive el Centro Galerías Plaza

de Mercado en el cumplimiento del objeto para el cual fue creado, y que en su momento fue factor clave de éxito, motor de desarrollo e identidad entre los diferentes actores, y se percibe esta distorsión como una amenaza inminente para el Centro.

Al analizar este aspecto se debe entonces mirar el complemento, y son los aspectos que para lograr el éxito el Centro Galerías Plaza de Mercado debe desarrollar, lo que se analiza a continuación.

#### **2.4 FACTORES CLAVE DE ÉXITO A DESARROLLAR**

El Centro Galerías Plaza de Mercado con todos sus componentes presenta aspectos exitosos que le han permitido seguir ocupando un espacio físico y social a lo largo del desarrollo de la ciudad, algunos de esos factores se identificaron anteriormente; ahora es necesario identificar los aspectos que a juicio de los locatarios líderes, directivos y ex directivos, deben generarse para lograr el éxito en el desempeño de la actividad propia del Centro Galerías Plaza de Mercado, manifestando como necesario:

- ✓ Aprovechar su infraestructura para desarrollar el mejoramiento de las cadenas productivas que en su interior se pueden generar, valorando el productor primario, el comercializador bien sea mayorista o minorista y por último al consumidor final.
- ✓ Manejar zonas cerradas para evitar el espacio público invadido.

- ✓ Unificar los pabellones, demandando mejor apoyo de la administración municipal.
- ✓ Concentrarse en ser un centro minorista.
- ✓ Transformarlo y devolverlo a lo que fue cuando se creó.
- ✓ Recuperar su espacio público.

La población que participó en el estudio es conciente del valor que tienen las actuales infraestructuras con que cuenta el Centro Galerías y también de los aportes que se pueden obtener de las mismas como factor de éxito para desarrollar procesos comerciales acordes a los tiempos actuales, beneficiando a todos los participantes de los mismos.

Se considera que esas instalaciones físicas mejoradas con algunas obras y el contar con el apoyo de la administración municipal son factores importantes y que se deben desarrollar para lograr el éxito.

Adicionalmente se considera que un factor clave de éxito que se debe desarrollar es retomar el objetivo para el cual se creó el Centro Galerías y convertirlo en un Centro Minorista.

## **2.5 FORTALEZAS**

Indudablemente, el Centro Galerías Plaza de Mercado cuenta con fortalezas que le han permitido posicionarse en la Ciudad; esas fortalezas se centran en los

valores humanos vinculados a esta centralidad urbana, siendo identificadas como tales:

- ✓ Ser el centro de comercialización de los productos de la canasta familiar.
- ✓ El talento humano y su capacitación.
- ✓ Trabajo en equipo y sentido de pertenencia de las personas vinculadas a su administración.
- ✓ Al igual que se identifica como fortaleza el que sea un centro que está arraigado y reconocido desde el punto de vista de la ciudad y de un grupo social.

## **2.6 OPORTUNIDADES**

Las oportunidades nacen de la interacción con el medio, y fueron mencionadas por los entrevistados para el Centro Galerías Plaza de Mercado:

- ✓ El apoyo estatal.
- ✓ La regulación de precios y calidad sin que se deterioren la variedad de los productos.
- ✓ La creación de un departamento de comercialización.
- ✓ Convertirse en un ordenador de la comercialización de productos, no solamente en cuanto a la posibilidad de poder generar una oferta agrícola importante si no también con una demanda significativa.

## 2.7 DEBILIDADES

Al identificar los aspectos sociales y económicos, de cualquier actividad comercial o colectivo humano, se busca conocer, entre otros, el origen de las situaciones que se viven y que en cierta forma pueden llegar a perjudicar el desarrollo apropiado de las variables en estudio.

Es así como para identificar las debilidades del Centro Galerías Plaza de Mercado, se preguntó a la población en estudio: ¿Cuáles son las debilidades del Centro Galerías Plaza de Mercado?

Entre los encuestados se encontraron opiniones comunes respecto a las debilidades; las más significativas son:

- ✓ El incumplimiento de hacer cumplir las normas legales de parte de las autoridades respectivas.
- ✓ Insuficiente planeación urbanística.
- ✓ Invasión de espacio público.
- ✓ Falta de compromiso de la administración municipal y de sus locatarios.

Además es citada como debilidad al interior del Centro Galerías Plaza de Mercado el desorden que se da a todo nivel y que perjudica el normal desarrollo de la actividad comercial que allí se lleva a cabo. Se identifica como responsable de este desorden a la Administración Municipal al permitir el incumplimiento de las normas legales.

De igual forma se identifica como debilidad la falta de conciencia por parte de los locatarios para ser partícipes de procesos que lleven a mejorar la situación del Centro Galerías, por ser ellos los directamente beneficiados.

## **2.8 AMENAZAS**

Al indagar a la población en estudio respecto a las amenazas que actualmente tiene el Centro Galerías Plaza de Mercado, se busca identificar todos los factores que de una u otra forma, pueden llegar a poner en peligro la existencia del Centro.

Como amenazas se anotaron las deficientes vías de acceso al Centro Galerías, la posible desaparición del mismo, la falta de norte, la deficiente definición del nicho al que debe orientarse .

Identificándose como una amenaza de alta prioridad para la existencia del Centro Galerías Plaza de Mercado, y que está directamente relacionada con el objeto de la misma: La comercialización de los productos, pues al interior del Centro se siguen manejando los formatos tradicionales de compra y venta, sin tener en cuenta las nuevas tendencias de comercialización que son muy agresivas; es decir el arribo a la ciudad cuando ello suceda, de grandes supermercados e hipermercados.

## **2.9 CONDICIONES PARA SER EL MEJOR CENTRO COMERCIAL POPULAR DE LA REGIÓN**

Los aspectos que se mencionaron como importantes para lograr que la Plaza de Mercado sea el mejor centro comercial popular de la región son:

- ✓ La modernización de las instalaciones físicas.
- ✓ Crear infraestructura de parqueaderos.
- ✓ Infraestructura para actos culturales, zonas verdes, jardín infantil.
- ✓ Campañas de prevención social.
- ✓ Recuperación del espacio público.

Y en opinión de un encuestado: “Le hace falta un ordenamiento en su espacio físico que haga que las personas sientan realmente deseos de ir al Centro, el cual tiene que ser un promotor y generador de la comercialización, no simplemente un tenedor de unos bienes inmuebles, sino que creo tiene que participar mucho mas activamente en el proceso de comercialización, lo tiene que controlar, tiene que intervenir en el proceso”.

## **2.10 MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE EXTERNO**

Es importante conocer los aspectos que a nivel externo se deben mejorar y que son importantes para el logro de los objetivos del Centro.

Las conclusiones obtenidas fueron:

Se debe hacer una remodelación completa, hay que hacer un programa de renovación urbana dentro del sector, fundamentalmente recuperando el espacio público, dando soluciones que beneficien integralmente al ciudadano que ejerce el derecho de trabajar en la calle.

## **2.11 MODIFICACIONES EN EL ÁREA INTERNA**

El área interna con que cuenta el Centro Galerías Plaza de Mercado, está compuesta fundamentalmente por los pabellones que con el transcurso del tiempo han recibido algunas reformas como es específicamente en cuanto a divisiones de los locales y variaciones de comunicación entre ellos que se abrieron hacia la calle alrededor de los pabellones. Al preguntar sobre que modificaciones se deben hacer en el área interna para tener un mejor desempeño del Centro Galerías Plaza de Mercado las respuestas obtenidas fueron:

- ✓ Reordenamiento de los pabellones.
- ✓ Unificación de los locales con una buena presentación.
- ✓ Ampliar el espacio disponible.
- ✓ Mejorar las zonas de cargue y descargue y las de parqueo.

En estos cuatro aspectos se encuentran condensados las áreas básicas para mejorar el desempeño comercial de los locatarios y en general de las personas que intervienen en los diferentes procesos económicos que allí se llevan a cabo.



## 2.12 COMPROMISO DE LOS LOCATARIOS

Como parte protagónica de lo que es el Centro Galerías Plaza de Mercado, los locatarios desempeñan un papel muy importante en todas las acciones que se puedan llevar a cabo para lograr un mejor futuro del mismo, por ello es importante conocer qué papel específico deben desempeñar éstos en la dinámica del Centro. A fin de identificar estos compromisos a los encuestados se les hizo la siguiente pregunta:

¿Para usted cuál debe ser el compromiso de los locatarios para lograr un mejor desenvolvimiento del Centro?

Identificándose como compromisos que deben tener los locatarios:

- ✓ El concientizarse de que la labor de mejoramiento es a favor de ellos.
- ✓ Regulación y unificación de precios.
- ✓ Uniformes y carnetización.
- ✓ Desarrollar sentido de pertenencia y credibilidad en la administración, luego de que la administración municipal tenga credibilidad en ésta.

Al respecto uno de los encuestados opinó: “No se ven comprometidos, ellos tienen que comprometerse, es su sitio de trabajo, es su lugar de trabajo, tienen que comprometerse a reordenar su espacio. Tienen que hacer unos compromisos muy serios sobre un aspecto que es un generador de un conflicto social muy

grave, y es que internamente hay gente que es promotora de la invasión de espacio público en el centro de la Ciudad.”

### **2.13 ADMINISTRACIÓN**

Es importante conocer los aspectos que debe desarrollar la administración del Centro Galerías Plaza de Mercado para, en general, tener un buen desempeño y, en particular, lograr el máximo aprovechamiento de los recursos. Para indagar al respecto se les preguntó a los encuestados: ¿En qué aspectos se debe centrar su administración para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos?

Se consideran claves para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos: El mantenimiento del Centro, la seguridad, la organización del tránsito, y también consideran que es necesario sumar los esfuerzos con la administración municipal. Al contestar esta pregunta un encuestado respondió: “Que tenga liderazgo, que tenga capacidad de liderar un proceso con los locatarios, que permita realmente recuperar el Centro y generar en ellos el sentido de pertenencia que se necesita para que ello funcione”

### 3. DIAGNOSTICO DEL COMERCIO INFORMAL EN EL ESPACIO PÚBLICO DE LA CIUDAD DE MANIZALES EN EL AÑO 2000

Reconociendo la relevancia que tiene dentro del desarrollo de la actividad del Centro Galerías Plaza de Mercado, el comercio informal que se genera a su alrededor, no estaría completa la investigación si no es incluida dentro de ésta el análisis del mismo, siendo por ello, que apoyados en los estudios ya realizados sobre el tema, destacando el de la doctora Maria Gema Salazar González, ampliamente referenciado, y como complemento a la información suministrada por los locatarios y los directivos sobre la realidad del sector, es presentado a continuación un breve diagnóstico sobre la denominada invasión del espacio público, que se ha convertido para la ciudad y para la Plaza de Mercado en un factor crítico dentro de su direccionamiento estratégico.

Ha cobrado importancia la medición de lo representativa que es la informalidad en la economía, de acuerdo a cada sector económico y a su ubicación geográfica tanto en los países como en las ciudades, y se distinguen cuatro corrientes o enfoques principales que la definen:

- ✓ El estructuralista asumido por la OIT que dice que el sector informal es una forma de producción específica.

- ✓ Autores como Alejandro Porters, Benton, y Castells, de tendencia neomarxista lo definen como el resultante de la subordinación del trabajo al capital.
- ✓ La interpretación reconocida por Hernando de Soto que lo considera una respuesta a la ineficiencia y las distorsiones introducidas por el Estado a la economía formal.
- ✓ La última corriente rechaza la existencia del sector informal, y lo toma como un concepto de investigación para destacar la importancia de temas rezagados como el de la marginalidad, el subempleo y el papel de la mujer en la actividad económica.

Bajo estas perspectivas queremos dar inicio al análisis del desarrollo del comercio informal en el espacio público de la ciudad de Manizales en el año 2000.

### **3.1 CONCEPTUALIZACIÓN SOBRE LA NUEVA VISIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO EN EL TERRITORIO**

Como fue establecido en el documento técnico de soporte del plan de ordenamiento territorial del municipio de Manizales: “Para que la democracia y la sociedad funcionen adecuadamente, se requiere que los individuos se conviertan en sujetos sociales, es decir en ciudadanos y la ciudadanía se ejerce en el Espacio Público. Esta consideración lo convierte en el elemento urbano fundamental que estaría en la base de toda la construcción de ciudad ”.

Igualmente se señala cómo una vez considerados los atributos urbanos y la relación que existe entre ellos, se ha llegado a la conclusión de que el Espacio Público como elemento primordial de la vida ciudadana en una nueva concepción de “ciudad hacia el futuro“, y como tal, deberá constituirse en el elemento estructurante del desarrollo urbano. Es decir: Al Espacio Público le corresponde asumir de ahora en adelante, el papel de direccionador de toda acción y actuación urbanística, papel que ha sido desempeñado durante los últimos años por el espacio privado.

El Espacio Público, como elemento articulador, deberá ser un sistema continuo y preponderante sobre los tejidos urbanos, buscando articularlos y evitar su fragmentación y segregación a fin de garantizar una estructura urbana equilibrada.

Según la política urbana del salto social “Ciudades y Ciudadanía“, el Espacio Público hace parte del equipamiento urbano; sin embargo por su importancia merece un tratamiento especial. Está conformado por el conjunto de redes y superficies, que en su conjunto y en su articulación y funcionalidad sirven de soporte a las actividades económicas, sociales y culturales que se desarrollan en el escenario urbano.

Y como complemento a esta conceptualización se presenta el análisis que el Doctor Francisco Ignacio Ocampo Trujillo coordinador para la elaboración del POT, efectuó y que fue sintetizado por el diario La Patria en su edición del 1 de Febrero de 2001.

En él se establece que Manizales solo tiene el 10% del requerimiento en espacio público, faltan normas claras y planes de manejo para estas zonas, hay debilidad en la administración para el control, y los ciudadanos no se apropian del espacio como si fuera de todos, si no que generan invasión.

Igualmente se hace referencia a como Manizales cuenta con un área efectiva neta de 0.86 metros cuadrados por habitante de espacio público estructurado (parques y sitios de recreación) que equivalen a 2.6 millones de metros cuadrados de requerimientos en esta área, justo cuando la ley ordena que en los próximos 10 años la ciudad deberá tener un índice de 15 metros cuadrados por habitante, es decir que estamos en el 10% del requerimiento de ley.

Adicional a esta situación, el amoblamiento se califica como deficiente e inadecuado; en una misma cuadra por ejemplo se pueden encontrar tres tipos de basureros, cuatro tipos de cabinas telefónicas, dos o tres tipos de protección a la vegetación, se pone lo que quiera en cualquier parte y eso influye en el desorden y mala ocupación del espacio público.

Existen serios problemas por la ocupación indebida de los vendedores ambulantes, y el centro es la parte más crítica, lo que obedece a un problema social y económico pero también a la irracionalidad en la ocupación, al incumplimiento de normas y que culturalmente el espacio público se considera que, como es de todos es mío primero y podemos hacer con él lo que se quiera.

### **3.2 ANTECEDENTES SOBRE LOS ESTUDIOS DEL COMERCIO INFORMAL EN EL ESPACIO PÚBLICO**

A finales del año 1996 el Concejo Municipal a través de la Comisión integrada por los honorables Concejales Octavio Castaño y Solano Patiño, inició una consulta sobre la problemática de los vendedores ambulantes y estacionarios, investigación que fue asignada a la asesora Maria Gema Salazar González.

En el mes de septiembre de 1996 se tenía ya elaborado el documento llamado: “La economía informal en el espacio público”, y en el cual se consignaron propuestas que involucraban a las ONGs y el sector privado como entes indispensables en la elaboración de soluciones, ya que el espacio público es una responsabilidad de todos.

La información recolectada provenía de entidades como Actuar, Coopsocial, Cámara de Comercio, Corporación para el Desarrollo de Caldas, entre otras instituciones, concluyéndose luego de la gestión que no existían investigaciones sobre el sector informal en el espacio público.

Al considerarse que la única formalidad existente entre los vendedores de la calle eran sus organizaciones gremiales, se hizo un trabajo de campo consistente en ubicar los dirigentes del sector informal, motivarlos a participar en un proceso de diálogo sobre su problemática, procurando además obtener datos que permitieran un acercamiento a un perfil del sector.

En el mes de Marzo de 1997 se habían contactado las siguientes organizaciones:

- ✓ Simpecomec
- ✓ Asovenda
- ✓ Asvaema
- ✓ Sinucom
- ✓ Asviva
- ✓ Artesanos Unidos de Caldas
- ✓ Asociación Futuro por Caldas

Invitando además a la mesa de concertación al Centro Galerías Plaza de Mercado, Centro de Comercio Informal y a los Vendedores Independientes agrupados pero sin personería jurídica, conformándose así el COMITÉ INTERGREMIAL DEL SECTOR INFORMAL DE LA ECONOMÍA, que enfocó sus esfuerzos en la elaboración de un proyecto de acuerdo para reformar el Acuerdo 074 del 10 de Diciembre de 1992, que rige actualmente las ventas informales en el espacio público.

El proyecto fue presentado al Concejo Municipal el 19 de Junio de 1997, entregado al ejecutivo y enviado por éste a la oficina jurídica, dependencia que emitió su concepto el 28 de julio de dicho año, fallo que a su vez fue entregado al Comité Integremial por la Secretaría de Gobierno el 8 de Agosto del mismo año, y en donde se expresaba su no viabilidad jurídica.



Sin embargo cabe anotar que este ejercicio permitió desarrollar más sentido de concertación entre los miembros del Comité Intergremial del Sector Informal, y se rescató del proyecto de acuerdo la propuesta de creación de la JUNTA ASESORA, que si bien no puede tener funciones de vigilancia, si puede cumplir una misión de autocontrol.

### **3.3 CONSTITUCIÓN DE LA MESA DE TRABAJO COMERCIO INFORMAL Y ESPACIO PÚBLICO**

Después de la constitución del Comité Intergremial del Sector Informal de la Economía, la elaboración del proyecto de acuerdo y la conceptualización de la oficina jurídica, el Concejo, a través de la comisión encargada del proceso, efectuó una citación a entidades públicas y privadas a la mesa redonda: “Estrategias de Acción para el Sector Informal de la Economía en el Espacio Público”, realizada el 17 de Julio de 1997, en donde el temario tratado estuvo enfocado a los siguientes puntos:

- ✓ Informe acerca del proceso organizativo del sector informal.
- ✓ Participación del sector formal en el proceso de promoción de la informalidad.
- ✓ Participación de los organismos no gubernamentales.

El 20 de Agosto de 1997 se celebró la primera sesión de la Mesa de Trabajo con la participación de:

- ✓ Cámara de Comercio
- ✓ Actuar por Caldas
- ✓ Asdec
- ✓ Asesora del Concejo

Siendo el ánimo de la Mesa atraer a la sociedad civil para que a través de sus organizaciones participe en la construcción de la ciudad.

Durante el proceso se han vinculado a la Mesa de Trabajo:

- ✓ Cooperativa Coopsocial
- ✓ Secretarías de Gobierno, Desarrollo Comunitario y Planeación Municipal
- ✓ Centro de Comercio Informal
- ✓ Comerciantes organizados del Parque Caldas
- ✓ Asesor experto en planeación y urbanismo

El doctor Michel Jozame Amar, Director Ejecutivo de la Corporación para el Desarrollo de Caldas después de analizar el proyecto de acuerdo presentado por el Comité Informal, elaboró un documento de aporte llamado: COMENTARIOS ACERCA DEL PROYECTO DE REFORMA AL ACUERDO QUE REGLAMENTA EL USO DEL ESPACIO PÚBLICO EN MANIZALES, donde señala básicamente que de acuerdo a la normatividad expresada en la Constitución Política, la invasión del espacio público no es solamente un problema de vendedores ambulantes y estacionarios, si no que son muchos los factores que participan de este fenómeno, suscitándose una discusión que posibilitó una visión integral de la

problemática, proyectándose así mismo una gama de posibles soluciones donde la sociedad civil puede y debe participar, señalándose la necesidad de tocar puertas y conciencias, ya que el problema de la invasión del espacio público es una responsabilidad estatal y también ciudadana.

Temas como:

- ✓ Informalidad económica
- ✓ Mendicidad
- ✓ Drogadicción
- ✓ Delincuencia
- ✓ Salubridad
- ✓ Menores trabajadores
- ✓ Chanceros
- ✓ Lustrabotas
- ✓ Invasión del comercio formal (zonas de cargue y descargue)
- ✓ Ventas desde vehículos (frutas, telas, dulces)
- ✓ Invasión de ventas de gaseosa en canecas
- ✓ Mecánica automotriz
- ✓ Lavaderos de carros
- ✓ Congestión vial
- ✓ Invasión visual
- ✓ Zonas azules
- ✓ Parqueaderos oficiales

- ✓ Código de Policía
- ✓ Centro de comercio Informal
- ✓ Experiencias en otras ciudades
- ✓ Taller de amoblamiento urbano

Han sido tratados en las sesiones de la Mesa de Trabajo y se han considerado como insumos, marco referencial de la problemática, pues si bien es cierto que la convocatoria inicial fue para opinar sobre las ventas informales en el espacio público, no podía desconocerse la visión amplia que muestra como el vendedor informal es solo una parte de la invasión y que la represión no puede ser la única salida, pues la informalidad económica en el espacio público aumenta cada vez más, como resultado de una situación de recesión económica, por lo cual debe enfrentarse partiendo de la aceptación de esta realidad inherente a la situación del país y la región.

Se evaluó la experiencia del Centro de Comercio Informal que no ha sido una verdadera solución a la problemática ya que el proyecto tuvo falencias estructurales desde su concepción:

- ✓ No se realizó un adecuado estudio socioeconómico, se encuestaron 220 personas y se asignaron 340 módulos.
- ✓ Falta de visión en la utilización del espacio.
- ✓ Alta frecuencia de accidentes de trabajo por mal diseño de los módulos.
- ✓ Dificultad para abrir y cerrar módulos.

- ✓ Deterioro de la mercancía.
- ✓ Espacios desocupados.
- ✓ Régimen de sanciones inoperante, reglamento interno inapropiado.
- ✓ Alta morosidad en el pago de cuotas, sin mecanismos de cobro.
- ✓ Inseguridad por delincuencia.
- ✓ Carencia de seguridad Social.
- ✓ No existen mecanismos de seguimiento pues no existen bases de datos.
- ✓ No se ha emitido concepto frente a la propuesta de reforma del decreto 301 de 1992 que regula la convivencia interna en el Centro.

Se concluyó que para realizar propuestas de reubicación debía elaborarse primero un verdadero estudio del sector informal.

Experiencias de otras ciudades frente al manejo de la problemática en cuestión, fueron traídas a la Mesa de Trabajo.

La experiencia de Medellín donde la Corporación Cívica del Centro ha realizado acciones tales como:

- ✓ Gestiones ante la Administración municipal para definición de proyectos sobre espacio público.
- ✓ Realización de estudios sobre seguridad.
- ✓ Red de participación ciudadana.
- ✓ Veeduría al programa de organización de ventas callejeras.

La experiencia de Santa Fe de Bogotá donde el Concejo dio su aprobación final al Acuerdo N° 9 de 1997, donde se establece el sistema y método de cobro a emplear por las JALS, para efectos de permitir la utilización del espacio público para actividades culturales, deportivas, recreacionales y de mercados temporales, recogiendo el texto definitivo del acuerdo las observaciones que a lo largo de estos años ha venido formulando FENALCO.

Igualmente la Mesa de Trabajo consideró oportuno conocer la propuesta del Taller de Amoblamiento Urbano, por lo cual fueron invitados funcionarios de la Secretaría de Planeación Municipal, los cuales mostraron los prototipos propuestos, algunos de los cuales incluyen inmuebles para los vendedores estacionarios con licencia, y a raíz de este informe se suscitó un debate interesante pues es cierto que mientras no se haya aprobado el Plan de Ordenamiento Territorial y determinado el Uso de Suelos, toda acción sobre el espacio público es invasión, situación que llevó a los miembros de la Mesa de Trabajo a considerar la pertinencia de la elaboración de un proyecto de acuerdo sin conocerse los puntos y zonas que se aprobarán para el desempeño de la informalidad económica.

Otro debate importante fue el suscitado alrededor del Código de Policía, el más obsoleto del país, totalmente inoperante en lo relacionado con la preservación del espacio público y las ventas informales, y el cual debe ser reformado preliminarmente a la aprobación de cualquier acuerdo sobre la operación y funcionamiento del comercio informal.

Igualmente se concluyó sobre la necesidad urgente de elaborar un estudio socioeconómico del sector informal de la ciudad, ya que los estudios existentes son incompletos, antiguos, sesgados y no permiten establecer un perfil del vendedor informal en Manizales, solo se conocen los datos suministrados por las organizaciones gremiales en cuanto a afiliados nominales, y el informe dado por la Secretaria de Gobierno sin verificar veracidad en la titularidad, según el cual existen 1.684 autorizaciones de Industria y Comercio, siendo el diagnostico del sector poblacional en cuestión, vital para realizar proyectos de Desarrollo Humano y Promoción Socioeconómica que busquen la solución a mediano y largo plazo de la situación de empobrecimiento y abandono que conllevan a la informalidad económica.

Tomándose la determinación de que la Mesa de Trabajo continué la gestión encomendada, constituyéndose como una MESA VEEDORA DE LA INFORMALIDAD ECONÓMICA Y EL ESPACIO PÚBLICO, haciendo uso del derecho de participación ciudadana previsto en la Constitución Nacional.

El artículo 100 de la ley 134 de 1994 consagra la figura de las veedurías ciudadanas, considerándolas ante todo como un medio mediante el cual la ciudadanía puede participar en la administración pública y gestar además:

- ✓ Acercamiento de la administración a la ciudadanía.
- ✓ Voluntad política decidida.
- ✓ Cultura participativa.

- ✓ Ética en el manejo de los bienes y asuntos públicos.
- ✓ Fortalecimiento de la sociedad civil.

Así mismo, el Acuerdo 107 de mayo 30 de 1995, PLAN DE DESARROLLO MANIZALES CALIDAD SIGLO XXI, impele a la participación a los diversos sectores involucrados en la construcción de la ciudad como se lee en el artículo 140:

“El espacio urbano, de uso público, en razón de su función estructurante y jerarquizadora, se reglamentará de acuerdo a las actividades que en él puedan desarrollarse, al carácter y diseño que se requiera, acorde con la estructura urbana y a la participación de los diversos sectores en la conformación y control del mismo”.

PARÁGRAFO: “Deberán reglamentarse las actividades de carácter comercial informal y de servicios que se desarrollen en el espacio público y establecerse mecanismos impositivos y económicos que faciliten el ordenamiento y la recuperación del espacio público”.

Y en el artículo 142 se considera la visión integral y participativa:

“Plantear una política única, global e integral sobre el espacio público en múltiples frentes para niveles de cubrimiento variables, pues se hace preciso responder a la inmediatez que impone una ciudad en desarrollo, y a la vez frenar el preocupante



deterioro en zonas consolidadas o sobre recursos naturales y ambientales prevalentes y por supuesto articular las acciones estatales y privadas hacia el propósito prioritario de formular un plan general del espacio público”.

Siendo así y como resultado de este proceso, en Abril de 2000 es presentado EL DIAGNOSTICO DEL COMERCIO INFORMAL EN EL ESPACIO PÚBLICO DE LA CIUDAD DE MANIZALES por la Trabajadora Social Maria Gema Salazar Gonzalez.

### **3.4 DIAGNÓSTICO DEL COMERCIO INFORMAL EN EL ESPACIO PÚBLICO**

**3.4.1 En la ciudad de Manizales:** Desde el mes de Mayo de 1998, hasta el mes de noviembre de 1999, se censaron en el centro de la ciudad, en un rango de 20 cuadras, 680 vendedores ambulantes, y 390 en la Plaza de Mercado, lo que puede ofrecer una visión general de la situación de invasión del espacio público en nuestra ciudad, tal como es referenciado en el informe de avance del diagnóstico del comercio informal de espacio público por la investigadora Maria Gema Salazar González.

Los resultados obtenidos llevan a las siguientes conclusiones:

- ✓ Tiempo promedio en la actividad: 11 años.
- ✓ Procedencia del vendedor: Manizales 70.4% y fuera de Manizales el 29.6%.

- ✓ Actividades con mayor representación: Dulces y cigarrillos, cacharros, perecederos, comidas y chance y lotería.
- ✓ Otras actividades de invasión del espacio público: Construcciones, talleres de mecánica automotriz, lavaderos de carros, basuras, rifas de taxis, zonas de cargue y descargue, parqueo de vehículos, ventas desde vehículos, exhibición del comercio formal, invasión visual, habitantes de la calle, ventas y servicios en semáforos, recicladores y reducidos.

Y dando una mirada al espacio público en Abril de 2000, de acuerdo a la investigación referenciada, en los sectores de mayor importancia en la ciudad:

**Cuadro 55. Espacio público – Abril 2000**

Sector	Puestos	Actividades
Zona Rosa	75	6
Centro	285	20
Chipre	173	17
Total	533	

**3.4.2 En el sector de la Galería:** A continuación es ilustrada la problemática de invasión del espacio público en el sector de la galería, demarcando cada indicador con las respectivas alternativas de solución y analizando en forma general la invasión propiamente dicha de su espacio público.

**Cuadro 56. Invasión del espacio público en el sector de la galería**

<b>INVASIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO EN EL SECTOR DE LA GALERÍA</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Cantida</b>	<b>Alternativas Solución</b>
Jeeps interveredales	42	Terminal Interveredal
Chivas	10	Terminal interveredal
Carros particulares	39	Construir parqueaderos
Volquetas	31	Adecuar Zona
Busetas	19	Garantizar circulación
Buses	1	Garantizar circulación
Taxis	10	Mantener zonas amarillas
Carros piratas	31	Organizar la formalización
Camiones	30	Adecuar la central acopio minorista
Carretas de tracción animal	80	Censo, adecuar zona, programa socioeconómico
Carretas de tracción humana	30	Censo, reubicar dentro de los pabellones
Zonas de cargue y descargue	9	Ubicar en la central de acopio minorista
Coteros	30	Censo, reubicar central de acopio
Cambalache	150	Levantar, proyecto de seguridad
Puestos de perecederos	445	Censo, reubicar, proyecto reordenamiento interno
Campesinos productores	15	Censo, reubicar, proyecto sede campesina
Exhibición comercio formal	27	Aplicar reglamento interno, proyecto mercadeo
Venta de animales vivos	20	Reubicar, proyecto salud
Puestos de comida	18	Aplicación 443, proyecto salud
Puestos de pescado	51	Reubicar, instalar cuartos fríos
Puestos de dulces y cigarrillos	78	Aplicar acuerdo 443
Puestos de cacharros	27	Aplicar acuerdo 443
Rifas	5	Aplicar norma Secretaria de Gobierno
Juegos de azar	10	Aplicar norma, levantar
Prestamista gota a gota	4	Aplicar norma (usura)
Comerciantes de propiedad raíz		Entrar
Recicladores	15	Proyecto educativo, proyecto salud
Indigentes	110	Proyecto social, red
Ofrecedores sexuales	65	Proyecto social
Trailers de basura	3	Reciclar en la fuente
Construcciones	5	Aplicar código recuperar espacio
Avisos publicitarios		Evaluar proyecto publicitario

**Cuadro 57. Contaminación ambiental**

<b>CONTAMINACIÓN AMBIENTAL</b>	
<b>Indicadores</b>	<b>Alternativas de Solución</b>
Basuras en el espacio público	Reciclaje en la fuente
Venta de pescado en el espacio público	Instalación de cuartos fríos
Contaminación por vendedores en lavado de carnes	Reubicación locales, proyecto educativo
Manipulación inadecuada de alimentos	Control de salubridad, reubicar
Venta de animales vivos en el espacio público	Evacuación de negocios, aplicación acuerdo 443
Caballos para tracción de carretillas	Proyecto sociedad protectora animales
Excrementos en el espacio público	Construcción de servicios sanitarios
Deambulación de caninos	Censo, control veterinario, reubicación
Comercio de alucinógenos	Identificación puntos de expendio
Ofrecedores sexuales	Proyecto social, control en salud

**Cuadro 58. Inseguridad**

<b>INSEGURIDAD</b>	
<b>Indicadores</b>	<b>Alternativas de Solución</b>
<b>Delitos:</b>	Programa de seguridad
▫ Hurtos	
▫ Lesiones personales	Remitir a Comisarías de Familia
▫ Violencia intrafamiliar	
▫ Homicidios	Programa de seguridad
▫ Daño en bien ajeno	
▫ Exhibiciones obscenas	
▫ Hurto de motos	
▫ Comercio de alucinógenos	Identificar expendios y aplicar Ley
▫ Mercado de reducidos	Diagnóstico de cambalache en marcha

### **3.5 ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL COMERCIO INFORMAL ALREDEDOR DEL CENTRO GALERÍAS PLAZA DE MERCADO DE LA CIUDAD DE MANIZALES**

Tomando como referencia la Tesis de Grado del Postgrado en Finanzas con énfasis en preparación y evaluación de proyectos de la Universidad Nacional de Colombia titulada: Programa de Fortalecimiento de la Gestión en la Plaza de Mercado de Manizales, elaborada por las estudiantes Gladis Alcira Quiceno, Olga Cecilia Sánchez y Sandra Yaneth Ramírez en Junio de 1999, podemos acercarnos a una descripción precisa de la problemática del comercio informal alrededor del Centro Galerías Plaza de Mercado:

“Teniendo en cuenta que la Plaza de Mercado posee un reglamento y objetivos claros para desarrollar su actividad, observamos que no se cumplen, pues, siendo uno de los lugares más adecuados para el consumidor adquirir artículos de consumo, no puede cumplir su objetivo debido a que se ha perdido totalmente el espacio público, ya que se han incrementado los vendedores ambulantes en los alrededores de la Plaza de Mercado originando una competencia desleal, y en consecuencia, el consumidor no puede acceder a los locales comerciales al verse asediado por dichos vendedores. A esto se le suma el hecho de que los vendedores mayoristas, por su actividad de recibir las mercancías en un espacio reducido, generan desorden, contaminación ambiental y congestión en las vías entorpeciendo la prestación del servicio”.

Igualmente se anota cómo este fenómeno ha contribuido a generar desorden en la Plaza de Mercado, mostrándola con un aspecto desagradable y ocasionando perjuicio a los arrendatarios organizados del sector que poseen sus puestos de trabajo al interior de los pabellones del Centro Galerías, en donde los vendedores ambulantes instalados en alto número alrededor de éste presentan obstáculo no sólo desde el punto de vista peatonal, si no también que obstruyen el normal tránsito automotor, y desde el punto de vista económico, representan una competencia desleal para los comerciantes organizados, situación que genera un mal ambiente en la Plaza.

De otro lado cuando las personas ingresan a la Plaza se ven abordados por estos, sin darles a los compradores la oportunidad de ingresar a los pabellones donde los productos son de mejor calidad, pues allí no están expuestos a la contaminación ni agentes climáticos y atmosféricos que los pueden deteriorar, ocasionando mala calidad en los mismos, lo que va en contra de la seguridad alimentaría.

Los comerciantes mayoristas se ven alejados del consumidor final, aumentando el tamaño de los canales de distribución que originan incrementos en los precios de los productos y a su vez la falta de control de los mismos. Esta situación genera, además, que los vendedores organizados dentro de la Plaza de Mercado que pagan arrendamiento e impuestos de sus respectivos locales, disminuyan sus ingresos, pues sus ventas se ven limitadas por la competencia de los vendedores ambulantes.

Concluyendo sobre la necesidad de reubicar los vendedores ambulantes dentro de la Plaza de Mercado, buscando descongestionar el espacio público y generar así nuevas oportunidades de empleo dado que el Estado tiene la obligación legal de ofrecer estas alternativas. De igual forma considera que se hace necesario ubicar adecuadamente los vendedores mayoristas, que con su labor de acopio dentro de la misma, incrementan la congestión vial.

Destacando como causas del problema:

- ✓ Falta de cultura en las personas que integran la Plaza de Mercado, tanto vendedores ambulantes como los vendedores de los pabellones.
- ✓ Falta de espacios para zonas de cargue y descargue, causa que amerita el estudio de la posibilidad de un centro de acopio.
- ✓ Debilidad en la infraestructura de gestión heredada por el Centro Galerías Plaza de Mercado.

Y como efectos de éste:

- ✓ El alto número de vendedores ambulantes que ocupan los alrededores de la Plaza y que supera el total de locatarios.
- ✓ El entorpecimiento del servicio al no poder los vendedores organizados desarrollar su actividad a cabalidad, pues los vendedores ambulantes no permiten que ellos puedan ofrecer sus productos debido a que el consumidor no puede acceder a los locales de la Plaza.

- ✓ Altos índices de inseguridad por la presencia en el sector de personas de baja cultura y deficiente situación económica, lo que ha hecho que éste se convierta en un refugio para indigentes y ladrones, lo que perjudica enormemente la tranquilidad, imagen y acceso al mismo, a lo cual se une el hecho de que la Plaza de Mercado se encuentra rodeada de lugares inadecuados como residencias, bares y prostíbulos.
- ✓ Altos índices de contaminación ambiental al no tenerse las mínimas normas de precaución para el cuidado de los alimentos, y los residuos de los mismos, haciendo que el consumidor pierda totalmente el interés de ingresar con gusto al interior de la Plaza.
- ✓ Bajos ingresos para vendedores formales, al no permitir los vendedores ambulantes que el consumidor final llegue a los vendedores organizados impidiendo la venta de sus productos, lo que hace que sus ingresos se vean disminuidos, y en muchas ocasiones obliga a que estos mismos contraten vendedores ambulantes, lo cual incrementa sus costos de operación y funcionamiento.
- ✓ Alta congestión vial pues la Plaza de Mercado ha sido considerada parqueadero público, ya que los transportadores encargados de suministrar los artículos de consumo a los mayoristas realizan la labor de estacionamiento y descargue dentro de la misma Plaza, ocasionando gran congestión, hasta el punto de que los vehículos particulares no pueden tener acceso a ella en forma cómoda, al igual que quienes prestan el servicio de transporte público del



sector rural, consideran la Plaza como un lugar adecuado para ejercer su actividad.

- ✓ Deficiente clima organizacional originado por la discordia entre los arrendatarios y los vendedores ambulantes razón por la cual no existe colaboración y armonía en el desempeño de sus labores y convivencia diaria.

### **3.6 APROXIMACIÓN A SOLUCIONES PARA EL SECTOR INFORMAL DE PERECEDEROS**

Con fundamento en el Programa “LEO”, Laboratorio Experimental Organizacional, que forma parte de la metodología del desarrollo empresarial participativo “Prodep” y el apoyo de las Naciones Unidas a través del Ministerio de Trabajo, coordinado por las Secretarías de Gobierno y Desarrollo Comunitario se han iniciado de parte de la Administración Municipal los primeros intentos de dar solución al agravado problema de los vendedores ambulantes y en especial de los de perecederos, tal como lo ha reseñado el diario La Patria en su edición de Noviembre 29 de 2000 con el artículo “Informales aprenden a vender”.

El objetivo del programa es capacitar a los vendedores ambulantes de perecederos en temas organizacionales y de mercadeo para que conozcan las técnicas que les permitan mejorar su actividad y en un futuro puedan tener su propia comercializadora.

En la primera jornada de capacitación con 102 personas surgió la creación de la Organización para el Desarrollo Comunitario Luz y Esperanza, conformada por los propios vendedores ambulantes con ámbito de operaciones en el área urbana, y el objetivo de abrir los canales de comercialización para la producción agrícola. En el área rural en donde también la Secretaría de Desarrollo Comunitario lidera el proceso de capacitación a campesinos ha dado origen a la Asociación Pro futuro dirigida a la producción limpia, es decir aquella que está libre de agroquímicos.

Así, los campesinos producirán y Luz y Esperanza resolverá los problemas del mercadeo, seguido el proceso de capacitación por una etapa de refuerzo pedagógico; se considera que en menos de un año se tendrá funcionando la comercializadora.

Y siendo este un primer intento de la Administración Municipal con la voluntad de los vendedores ambulantes para dar inicio a la solución de la problemática social y económica que afecta no sólo la economía formal si no también la informal, se ha iniciado su consolidación, tal como fue anotado por el diario La Patria en su edición de Marzo 13 de 2001 en su artículo “Centro de Manizales sin venta de perecederos” y que textualmente expresa:

“Una triple función tendrá la comercializadora de perecederos que abrirá sus puertas en Manizales a partir de Marzo 13 de 2001. Erradicar parte de la invasión del espacio público, por lo menos la que generan los vendedores de productos

perecederos del centro de la ciudad, beneficiar al sector agrícola con la compra directa a los productores y expender estos productos a bajos costos.

Es el resultado del trabajo que se inició en el 2000 con 120 vendedores ambulantes de perecederos dirigido a la conformación de Empresas Asociativas de Trabajo (EAT) para solucionar la ocupación del espacio público, y cuenta además con el aval del Ministerio de Trabajo y de las Naciones Unidas.

Se busca manejar una cadena de comercialización a través de la compra directa a los productores. Los perecederos se entregarán a los vendedores informales quienes a su vez desocuparán en un término de 40 días el espacio público para expender su mercancía a los consumidores desde Mercados Itinerantes.

Funcionarán cinco Mercados diarios en las 11 comunas de Manizales desde las 7:00 de la mañana hasta las 5:00 de la tarde. Cada uno ocupará una calle de barrio donde se instalará temporalmente una especie de tranvía con 20 puestos techados y rodantes.

La comercializadora comenzará a funcionar con un capital semilla de 130 millones de pesos suministrado por la Alcaldía de Manizales a través de Infimanizales, que permitirá adecuar el centro de acopio y la compra de los productos. Este capital será rotativo y deberá incrementarse con los excedentes que se obtengan.

Así las cosas se espera que este programa único en Colombia, como solución a los problemas sociales y económicos de estos sectores, se pueda replicar en otras ciudades del país.

Beneficio social: El proyecto de comercializadora para los vendedores estacionarios e informales ubicados en el centro de Manizales permitirá:

- ✓ Eliminar los intermediarios que encarecen los productos perecederos. En Manizales se pueden contar desde cinco intermediarios conocidos en la cadena de comercialización.
- ✓ Bajar de un 300% el precio de los alimentos a un 100%.
- ✓ Garantizar la compra de todas las cosechas a los productores y mejorar el espacio público.
- ✓ Auto-sostenibilidad de productos perecederos en los municipios. Los excedentes saldrán para la venta en otras cadenas de comercialización.
- ✓ Generar ingresos adicionales por ventas de segundas y terceras a plantas procesadoras.
- ✓ Garantizar precios al productor y al consumidor durante todo un año” .

#### **4. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO GALERÍAS PLAZA DE MERCADO DE LA CIUDAD DE MANIZALES**

Detectado dentro de la investigación de la caracterización social y económica de los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado, el análisis de sus directivos sobre el direccionamiento estratégico de éste, y el diagnóstico del comercio informal en su espacio público:

1. La difícil situación que rodea la operación y funcionamiento del Centro Galerías Plaza de Mercado, en donde son críticos para su desarrollo problemas como:

- ✓ La invasión de su espacio público.
- ✓ El desinterés de la administración municipal.
- ✓ La indiferencia de los locatarios.
- ✓ La relación legal y reglamentaria de los arrendatarios.
- ✓ El incumplimiento de los locatarios con sus obligaciones pecuniarias.
- ✓ La inseguridad generalizada del sector.

Además de que el Centro se encuentra en una débil posición competitiva, agravada por múltiples y variadas debilidades y amenazas que no le permiten

cumplir con sus objetivos básicos, y menos aun fundamentar su actividad sobre la misión y visión establecidas en la actualidad, y que no tienen coherencia con la realidad organizacional del Centro.

2. La importancia de la participación de la comunidad actora directa de los procesos que se llevan a cabo en el Centro Galerías Plaza de Mercado, en esta investigación denominados locatarios, en el planteamiento de los proyectos de desarrollo social y económico que buscan dar solución a la problemática de la galería, y así enriquecer el desarrollo futuro del sector.
3. El valor de la concepción que los directivos y locatarios identificados como líderes, tienen de lo que debe ser el Centro Galerías Plaza de Mercado en el futuro inmediato.
4. La agravante invasión del espacio público en todo el sector de la galería, que genera desorden en la Plaza de Mercado, mostrándola con un aspecto desagradable y dando origen a una competencia desleal para los comerciantes organizados del sector que impotentes observan cómo los consumidores no pueden acceder a los locales comerciales al verse asediados por los vendedores ambulantes.

Es fundamental para el Centro Galerías Plaza de Mercado dentro de su interés de permanencia en la ciudad como el proveedor de los productos agrícolas y de la

canasta familiar de mayor importancia para la comunidad, direccionar su actividad hacia el logro de este objetivo, requiriéndose urgentemente de una propuesta de direccionamiento estratégico que agrupe e interrelacione los aspectos referidos y dar así el giro hacia el nuevo orden estratégico requerido.

Siendo por ello que la recomendación presentada: Una propuesta de direccionamiento estratégico para el Centro Galerías Plaza de Mercado de la ciudad de Manizales con fundamento en la caracterización social y económica de sus locatarios y en el diagnóstico del comercio informal en su espacio público en el año 2000, se presenta a continuación como complemento de la investigación desarrollada, y en donde será base la información obtenida en la investigación.

Identificados los locatarios del Centro Galería Plaza de Mercado de la ciudad de Manizales como una población que en su gran mayoría tiene procedencia urbana, compuesta por adultos mayores, de los cuales una cuarta parte son mujeres en edades que oscilan entre los 30 y 49 años, y con preferencia por el estado de convivencia en pareja, en donde predominan las familias con tres hijos.

Del estudio se derivó que ésta es una población muy estable por cuatro factores:

- ✓ En su gran mayoría son adultos mayores con vida afectiva y laboral definida.
- ✓ Son personas de procedencia urbana.
- ✓ Llevan muchos años de residencia en la ciudad.
- ✓ Tienen mucho tiempo de estar vinculados a la Plaza.

Unidas a la estabilidad estas variables propias de los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado indican también el conocimiento que pueden tener los mismos de ella en toda su problemática por lo que es necesario tener en cuenta sus opiniones respecto a los diferentes temas de estudio, dada su experiencia.

El nivel de escolaridad de la población en cuestión es muy bajo, teniendo los mejores niveles de capacitación los locatarios más jóvenes; de igual forma, tienen deseos de recibir capacitación en áreas de estudio que de alguna forma les ayude a mejorar el desempeño de su actividad económica.

En lo que hace referencia a la calidad de vida se encontró que los locatarios identifican el vivir bien con tener satisfechas las necesidades básicas. Así mismo consideran que tener salud es la ausencia de enfermedad, y por género manifiestan tener mejor salud los hombres que las mujeres. Este factor hace que los locatarios le den importancia a los sistemas de afiliación a salud bien sea a nivel de beneficiario, contributivo, subsidiado o vinculado, como medio de conservar la misma, y es muy notoria la poca cobertura que alcanzan los otros factores que componen la seguridad social, como es Pensiones, Riesgos Profesionales y Cajas de Compensación Familiar.

En esta población no se da el consumo de drogas a pesar de que en su área de influencia sea grande el mismo. El consumo de alcohol y tabaco se da particularmente entre los hombres y en las poblaciones de mayor edad aunque la tercera parte de las mujeres es adicta al consumo de cigarrillo.



En el tiempo libre realizan actividades sedentarias ó sea actividades que no demandan mucho ejercicio físico.

En el desarrollo del proceso económico que se ha vivido al interior de la Plaza de Mercado:

- ✓ En general los comerciantes han conservado su vocación.
- ✓ Se ha desdibujado el objeto fundamental del Centro Galerías Plaza de mercado y han pasado a ocupar protagonismo los intermediarios de la actividad comercial desplazando el intercambio que inicialmente se daba entre el consumidor y el productor directamente.
- ✓ Existe un alto grado de satisfacción en el oficio que actualmente desempeñan los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado, pues solamente el 5% consideran la posibilidad de cambiar de oficio

En su gran mayoría los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado, subsisten de lo que les genera su actividad económica, pues muy pocos de ellos tienen ingresos adicionales. Cuando éstos se presentan se dan básicamente por concepto de arrendamientos, ya que la gran mayoría tiene vivienda propia y prefieren las casa a los apartamentos.

Un aspecto importante que se debe resaltar en el estudio del patrimonio de los locatarios es el que hace referencia a la tenencia del establecimiento de comercio como parte de éste:

- ✓ Que consideren de muy bajo valor el establecimiento comercial.
- ✓ Que sean concientes de la figura jurídica que rige su permanencia dentro de la Plaza de Mercado y se perciban a si mismos como arrendatarios y no como propietarios del local o área comercial.

En referencia a la generación de empleo se encontró que la gran mayoría (48%) no generan puestos de trabajo adicionales a los propios.

En relación a los proveedores de la Plaza de Mercado son los distribuidores mayoristas y minoristas. Y en algunas oportunidades el locatario se presenta como el eslabón final de una cadena de intermediarios que encarecen los productos y entorpecen el proceso de comercialización. En el proceso de intercambio, las ventas y compras se dan fundamentalmente de contado. Los principales clientes están representados por las familias de la ciudad.

Sigue siendo de importancia dentro de la población de locatarios el tener un mejor capital de trabajo como mecanismo para mejorar sus condiciones económicas; este deseo surge especialmente entre las poblaciones adultas ya que las más jóvenes consideran importante el mejorar las condiciones de trabajo.

Al analizar rangos de edad se encuentra que entre quienes consideran la reestructuración del negocio, como una opción de mejorar el nivel de vida, el 54% son adultos mayores, cuya opinión es importante en la medida que son los

locatarios que tienen mayor conocimiento de la Plaza por la permanencia que han tenido en la misma, siendo ellos quienes han estado en los procesos que ha vivido el Centro Galerías Plaza de Mercado; este es un factor que de igual forma puede redundar en beneficio de la misma, así mismo, son personas de este mismo rango de edad quienes ven factible el cambio de actividad.

Son las mujeres quienes tienen una mayor receptividad para la asociación con otros y recibir asesoramiento en sus actividades por parte de terceros, mientras que son los hombres quienes manifiestan mayor interés en la reestructuración de su negocio.

Referidos 680 locatarios por la administración, solamente 280 pertenecen a la Cooperativa, es decir menos del cincuenta por ciento, así mismo no se detectan otro tipo de organizaciones al interior de la Plaza, a pesar de existir allí grupos que son afines bien sea social o económicamente.

Proporcionalmente participan más las mujeres que los hombres en la Cooperativa, aunque la Junta Directiva de la misma no cuenta actualmente entre sus miembros con ninguna mujer. También se analiza que hay una mayor participación de las personas jóvenes y quienes tienen una mayor escolaridad en las asociaciones, dado que en la Plaza de Mercado predominan los adultos mayores y éstos son los que tienen menor nivel de escolaridad, puede ser esta una de las causas por lo que no hay gran participación en las asociaciones.

Es fundamental que en la implementación de organizaciones dentro de la Plaza, para apoyar el desarrollo de la misma, lograr el apoyo de organizaciones públicas y privadas, a fin de concientizar a los locatarios sobre sus responsabilidades en el logro del mejor-estar de la comunidad en que él lleva a cabo su actividad económica y así mismo, en la implementación de programas que propendan por ampliar la participación ciudadana en dicho sector. Así mismo se debe considerar la importancia de fomentar las organizaciones al interior de la Plaza de Mercado, pues ayudan a desarrollar las cadenas comercializadoras y en general la prestación de servicios, mediante la generación interna de condiciones que lleva a las fuerzas involucradas a identificar los incentivos que se presentan en cada oportunidad de trabajo en comunidad.

Los locatarios consideran que el Centro Galerías Plaza de Mercado, les brinda seguridad para desarrollar la actividad comercial, así mismo consideran que estando allí hay unos mejores precios de los productos y como tercer aspecto de ventaja se encuentra la ubicación del mismo, coinciden en un 59% considerar que el principal problema que tiene el Centro Galerías Plaza de Mercado es la inseguridad al igual que los vendedores estacionarios y la invasión del espacio público. En los aspectos que hacen referencia a las desventajas, se puede concluir que los conceptos que tienen los locatarios son iguales a los que se tienen en otros ámbitos respecto a la misma temática incluyendo la desorganización que existe allí.

En cuanto a la administración de la Plaza el 52% la consideran en su conjunto regular, mala, muy mala, o no sabe calificarla.

Es posible concluir que solucionando lo que los locatarios consideran son las desventajas de pertenecer al Centro Galerías Plaza de Mercado, se puede lograr que éste sea el mejor centro comercial popular de la región; así entonces mejorando aspectos como la organización interna, la vigilancia y seguridad y teniendo una mejor administración se puede lograr este objetivo.

En cuanto a los procesos de liderazgo que se desarrollan al interior de la Plaza de Mercado, no existen líderes que sean identificados en forma general en todos los pabellones, puede decirse que la actividad comercial similar que desarrollan los locatarios los lleva a cohesionarse como pequeños grupos, que se identifican únicamente entre ellos para fines de desarrollar la actividad.

Indudablemente el sentido de pertenencia que tienen los locatarios por el Centro Galerías Plaza de Mercado hace que ellos deseen solucionar los problemas que hoy están identificados.

Así para mejorar la situación que actualmente vive la Plaza de Mercado como punto estratégico de la ciudad, es importante identificar las acciones que desean realizar los locatarios en pro de una mejor Plaza de Mercado, dado que mediante ello se lograría desarrollar los procesos apropiados en el logro de los objetivos para tener un Mejor Centro Galerías Plaza de Mercado, como un logro de la

colectividad. Al indagar entre los locatarios se encontró que solamente un porcentaje del 14% no desean hacer nada en pro de la misma.

Y de acuerdo a las opiniones obtenidas de los directivos y líderes encuestados, podemos resaltar la importancia que se le da al Centro Galerías Plaza de Mercado como centralizador de la actividad comercial para todos los habitantes de la ciudad y la región. Esa centralización se identifica a nivel de acopio y comercialización de productos tanto para mayoristas como para minoristas; en este proceso económico es clave el tipo de consumidor al que está orientada, es decir, a aquel que aún no se enseña a adquirir sus productos en los formatos modernos de comercialización.

La presente propuesta ha sido elaborada teniendo como fundamento la información obtenida a partir de la investigación de la caracterización social y económica de los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado, el diagnóstico del comercio informal en su espacio público, y complementada con la concepción que sus directivos y locatarios, identificados como líderes, tienen sobre el futuro inmediato de éste.

Toda empresa insertada en cualquier economía posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita al igual que está soportada sobre una cultura organizacional verbal o escrita que rigen su operación y funcionamiento tanto a nivel interno como externo.

Este proceso estratégico pudo haber sido desarrollado mediante un programa de planeación o pudo haberse originado en forma implícita a través de la actividad agregada de los diferentes entes funcionales de la empresa.

La importancia que hoy en día se da a la planeación estratégica, refleja el hecho de que existen beneficios significativos por obtener mediante un proceso explícito de formulación de una estrategia, para asegurar que por lo menos las políticas si no las acciones de los departamentos funcionales estén coordinadas y dirigidas a un grupo de objetivos comunes.

Siendo éste precisamente el objetivo del desarrollo de esta propuesta como es formular en forma explícita el posible direccionamiento estratégico que debe tener el Centro Galerías Plaza de Mercado de la ciudad de Manizales, desde diferentes enfoques y con distintos puntos de vista, pero con el único propósito de cimentar las bases del desarrollo futuro de este importante Centro de la Economía para nuestra ciudad.

#### **4.1 CONSIDERACIONES ESTRATEGICAS GENERALES SOBRE EL SECTOR DE LA GALERÍA DE MANIZALES**

Tomando como modelo los planteamientos del Sociólogo Mgr. Gonzalo Escobar Téllez, en su análisis de la Galería de Pereira - Risaralda vemos como se presenta la necesidad de una renovación urbana en la mayoría de las ciudades de nuestro

país como un clamor y un consenso ciudadano, y de ello no se escapa nuestra ciudad, sin embargo el cuando se llevará a cabo, es una incógnita; mientras tanto pasa el tiempo y la ciudadanía contempla impotente la degradación de los territorios destinados a ella.

Se requieren periodos de transición en donde se recupere el espacio público, se generen acciones sociales y culturales en beneficio de la comunidad, se restaure la credibilidad en la acción del estado, y las calles sean un lugar seguro de día y de noche para los transeúntes, en todos y cada uno de los sectores de la ciudad y en nuestro caso con especial énfasis en la Galería, por las causas ya ampliamente analizadas y cuyos puntos críticos se describen a continuación:

**4.1.1 La gobernabilidad en la zona de la galería:** Entendiendo por gobernabilidad la capacidad del gobierno de hacer cumplir las leyes que protegen al ciudadano y también la confianza de éste en el gobierno que ha elegido, es posible concluir que los procesos de degradación de la zona de la galería son evidentes y vienen agravados desde los últimos periodos presidenciales que han sumido al país en una crisis generalizada de desempleo y pobreza, obligando a los ciudadanos a convertirse en habitantes de la calle, dando la impresión, la situación actual de la zona de la Galería, de una carencia de gobernabilidad que debe ser subsanada en el plazo más corto por las autoridades municipales.



Para afrontar el problema de gobernabilidad es necesario recordar que todo ente estatal esta enmarcado en la definición de Estado Social de derecho que implica obligaciones con los sectores desfavorecidos de la sociedad y que la rentabilidad del Estado se da en términos de ganancia en la calidad de vida y del ambiente del territorio sobre el cual se ejerce una responsabilidad, y generalmente las propuestas de desarrollo social tienen la característica de ser formuladas desde el lucro privado que las lleva a un callejón sin salida.

La actual Constitución con el concepto de participación ciudadana ofrece alternativas a un dilema entre lo privado y lo estatal, siempre y cuando haya suficiente trabajo en el terreno social que permita abrir caminos de concertación.

**4.1.2 El diseño y la participación:** Los urbanistas y arquitectos plantean sus diseños como un producto de la creatividad personal en el cual no presentan los procesos previos al diseño y el producto sólo puede ser discutido por expertos en el mismo ramo, de tal manera que la comunidad entendida, como los legos en el conocimiento especializado, solamente pueden aceptar o rechazarlos sin mayores aportes.

El diseño urbano debe tener sus formas propias de participación aún más cuando si se tienen en cuenta los actores de los procesos desde el diseño mismo, es evidente que habrá una mayor riqueza de propuestas y el consenso se logrará desde el principio, quedando claro que cualquier plan es de resorte de lo social y no de lo arquitectónico urbanístico, como ha venido sucediendo con las múltiples



**SOCIAL PROFUNDA****LA ECONOMÍA DE LA ZONA****Figura 1. Propuesta transición sector Galería**

Bajo el mismo esquema del Sociólogo Escobar Téllez la propuesta tiene tres ejes que se interrelacionan y que funcionan como sistema, de tal manera que no se pueden ejecutar separadamente.

Las tres estrategias planteadas deben ser integrales y desencadenarse simultáneamente puesto que unas acciones determinan o condicionan la viabilidad y el éxito de otras, este esquema de intervención se plantea como un sistema de retroalimentación, donde se quiere lograr un efecto de dominó. Dentro de este sistema de dominó se plantea como ficha clave para desencadenar el efecto sistémico la intervención físico espacial inmediata para la recuperación provisional del sector hasta que el plan de ordenamiento territorial del Municipio se haga efectivo.

Estos tres ejes deben ser acompañados de las siguientes políticas para con la población del sector:

- ✓ Acuerdo del Municipio y el sector privado para privilegiar la contratación de mano de obra de la zona.
- ✓ Dar incentivos por los trabajos y actuaciones comunitarias de los habitantes de la zona.
- ✓ Enfatizar en la capacitación de los habitantes de la zona.

- ✓ Constitución y puesta en funcionamiento de una veeduría ambiental urbana que haga seguimiento a los programas de la etapa de transición de las tres estrategias.

#### **4.1.3.1 Intervención en lo físico espacial:**

Fenómenos que afectan el espacio público:

- ✓ Comercio informal invadiendo la zona
- ✓ Insuficiente oferta de parqueo
- ✓ Terminales rurales urbanos
- ✓ Apropiación de las vías por indigentes, drogadictos, alcohólicos, prostitutas

El objetivo de este eje es el mejorar las condiciones ambientales, dando un tratamiento acertado a la solución de los problemas descritos utilizando óptimamente las áreas libres y aprovechando otras aledañas a la zona y cuya destinación es posible cambiar por instrucción directa municipal.

En donde después de la organización de los espacios en el sector, acciones como la limpieza, saneamiento y recolección de basuras, en éste se plantean como la primera acción en lo físico espacial, si bien es una acción de carácter urgente por el estado de deterioro ambiental que padece actualmente el sector, no se está planteando como acción puntual si no como una labor continuada en el tiempo que estará garantizada por las siguientes acciones en lo social y económico:

- ✓ Brigadas de recolección de basuras y limpieza de las calles.
- ✓ Campañas educativas para la separación de las basuras en la fuente.

- ✓ Fortalecimiento de las organizaciones de recicladores.
- ✓ Brigadas de vigilancia comunal también como formas de organización social cuya función principal será vigilar el normal funcionamiento de la zona.
- ✓ Campaña de control a animales callejeros con asesoría de la sociedad protectora de animales.
- ✓ Campaña de control de vectores: Erradicación de roedores y animales rastreros con el apoyo de la Secretaría de Salud del Municipio.

**4.1.3.2 Intervención de la economía de la zona:** En la Galería han existido tradicionalmente redes productivas y de comercialización cuyos clientes son los estratos populares de la ciudad que se constituyen en un importante mercado.

Es necesario aprovechar las economías existentes y a las cadenas productivas de la zona por medio del fortalecimiento de las organizaciones para mejorar la eficiencia y modernizar los servicios, para que de esta forma mejoren la imagen y tengan mayor aceptabilidad en la ciudad.

El reciclaje ecológico con fines económicos es una empresa floreciente hoy en día en muchas ciudades, en Manizales existen exitosas experiencias, y teniendo en cuenta que la zona de la Galería es prácticamente un basurero público, y que de los habitantes de la calle muchos ejercen el reciclaje como forma de subsistencia, es necesario pensar seriamente en el fortalecimiento de los programas de reciclaje en el sector.

Aunado ello al incentivo de la economía solidaria en el sector para la conformación de grupos asociativos que lideren los procesos descritos.

**4.1.3.3 Profunda intervención social:** Este eje de intervención es necesario para afrontar los problemas más delicados que padece la zona como son la presencia de habitantes de la calle y el problema de la vivienda tradicionalmente agravado por la presencia de pensiones e inquilinatos que dan albergue a sectores sociales provenientes del campo o de otras ciudades que llegan en búsqueda de trabajo. Dichas pensiones son lugares en donde se alojan las familias hacinadas abandonadas por el padre, iniciándose allí el proceso de degradación hacia la droga, el alcoholismo y la prostitución.

Frente a las formas de supervivencia del indigente basadas en la caridad humana de otras personas es necesaria una acción social que enfrente ésta con las siguientes propuestas:

- ✓ Etapa de atención inmediata:
  - Evacuar a los indigentes de las calles de las cuales se han posesionado ofreciéndoles albergue provisional con servicios básicos de aseo.
  - Concertar con las entidades de beneficencia y con diferentes instancias de la iglesia el suministro de comida y vestido.
  - Una amplia difusión de los programas municipales para que la ciudadanía se una a ellos y no ejerza la caridad individual.

- Vincular a las acciones de voluntariados y servicio social al programa con el fin de romper con los prejuicios y discriminación a que están sometidos actualmente.
- ✓ Etapa de recuperación:
- Creación de redes de solidaridad.
  - Vincularlos voluntariamente a los programas de reciclaje.

Para quienes no se vinculen a estos programas ofrecerles alternativas en sitios especiales que les permita iniciar programas de desintoxicación y de recuperación de la autoestima perdida.

- ✓ Etapa de crecimiento personal:
- Vinculación a diferentes formas de organización social.
  - Vinculación a los programas de estrategia de economía para la zona.
  - Vinculación a los programas de capacitación.

Y en referencia al problema de la vivienda en la zona, la población tiene diferentes características frente a este, pudiéndose afirmar que un alto porcentaje de los propietarios de los inmuebles de la zona no habitan en ellos, de tal manera que se da la posibilidad de que exista una amplia gama de arrendatarios que van desde quien paga directamente al propietario, hasta todas las formas de subarriendo entre las cuales la más dramática es la de las pensiones, en donde

habitan familias que están de paso en la ciudad y que tienen poco arraigo en ella, y los inquilinatos en donde pueden darse formas más estables de permanencia en la ciudad.

Es necesario emprender un estudio más detallado de estos diferentes tipos de población para formular propuestas en la etapa de transición que permitan bien sea que permanezcan dentro de la zona o que se preparen con una solución de vivienda para salir de ella hacia unas condiciones mejores.

#### **4.2 INSERCION ESTRATÉGICA DEL CENTRO GALERÍAS PLAZA DE MERCADO DE LA CIUDAD DE MANIZALES DENTRO DE LOS PLANES DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO MUNICIPAL**

Siendo los Planes de Desarrollo la herramienta que regula el crecimiento del Municipio, permitiendo un desarrollo coherente hacia el desarrollo humano sostenible, mediante un manejo adecuado de los usos del suelo, del patrimonio histórico y ambiental, generando opciones de bienestar hacia las generaciones futuras, al igual que planteando un crecimiento urbano, económico y social enmarcado en la política ambiental, una institución tan importante como la Plaza de Mercado no puede estar por fuera de dicha planeación, y si lo que se quiere es mirar su posible direccionamiento estratégico, es fundamental insertarlo dentro de ésta.



#### **4.2.1 En el Plan de Desarrollo 1995-1997 Manizales Calidad Siglo XXI**

**Acuerdo 107. Mayo 30 de 1995:** Insertados dentro de las políticas de desarrollo incluidas en este Plan:

- ✓ De Desarrollo Humano
- ✓ De Gestión Moderna
- ✓ De Ordenamiento Territorial
- ✓ De Crecimiento del Sector Productivo
- ✓ De Medio Ambiente
- ✓ De Prevención y Atención de Desastres y Rehabilitación de Zonas Afectadas

Consideramos que cada una de ellas afecta en forma particular los intereses propios del Centro Galerías Plaza de Mercado:

Las políticas de desarrollo humano cuyos componentes fundamentales son el acceso al ingreso, el acceso al conocimiento y una vida larga y sana, que justifiquen cualquier acción emprendida por la Administración Municipal para cumplir con su obligación de procurarle un desarrollo integral a sus habitantes, por medio de acciones entre el Estado y la sociedad civil, propiciando el desarrollo de valores y el mejoramiento de la sociedad, para generar un hábitat digno dentro del concepto de un Municipio saludable, no pueden estar alejadas de la problemática del sector de la galería y todos y cada uno de sus habitantes, en donde el desarrollo humano es piedra angular para la recuperación de esta importante zona

de la ciudad, implementando cada estrategia diseñada en las áreas de educación, salud, cultura de la paz, recreación y deporte, seguridad ciudadana, nutrición y seguridad alimentaria, participación, mujer y familia, juventud y cultura, adaptadas a las condiciones particulares de esta comunidad.

Las políticas de Gestión Moderna que tienen como objetivo dinamizar la estructura organizacional del Estado socio y promotor, que optimice los recursos, considerando los principios de la función pública, que desarrolle y utilice el talento, a través de la creación de espacios para una mayor participación ciudadana y de los agentes económicos, que impulse el desarrollo sostenible del Municipio, enmarcado en un proceso adaptativo al entorno de la ciencia y la tecnología, en una estructura organizacional, con capacidad de planeación permanente y que de respuesta a las contingencias, se debe reflejar en el apoyo al desarrollo de la Plaza de Mercado de nuestra ciudad, y en el acompañamiento a su administración en la solución de sus problemas coyunturales.

Las políticas de Ordenamiento Territorial como conjunto de acciones, normas y reglamentos que regulan el crecimiento del Municipio, permitiendo un desarrollo coherente hacia el desarrollo humano sostenible, mediante un manejo adecuado de los usos del suelo, del patrimonio histórico y ambiental, permitiendo opciones de bienestar hacia las generaciones futuras, igualmente plantear un crecimiento urbano, económico y social, enmarcado en una política ambiental, deben, como hasta ahora se ha venido percibiendo, incluir el sector de la galería dentro de una renovación que le permita continuar prestando su importante función económica para la ciudad.

Las políticas de crecimiento del sector productivo, de medio ambiente y de prevención y atención de desastres y rehabilitación de zonas afectadas, igualmente y como parte fundamental de su planteamiento no deben excluir al sector de la galería para generarle el dinamismo que permita su estable sostenimiento y posterior crecimiento.

**4.2.2 En el Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Manizales actualmente en estudio:** Como fue referenciado anteriormente, el Plan de Ordenamiento Territorial como un conjunto de acciones, normas y reglamentos que regulan el crecimiento del Municipio, y de acuerdo a como ha sido estructurado para su adecuada implementación en planes zonales y planes sectoriales, el Centro Galerías Plaza de Mercado ha sido incluido dentro de los proyectos de Renovación que no solo incluyen el Centro como tal si no a todo el sector de la Plaza de Mercado, situada en un área central de la ciudad, caracterizada por ser una zona de deterioro urbano, físico y ambiental, generada por la invasión del espacio público, la combinación de usos incompatibles, la saturación de otros, la congestión vial, la degradación de las estructuras, etc., hacen que requiera de este plan de renovación urbana, que permita su desarrollo y recuperación del hábitat y su entorno y en donde será considerada como también se había expresado anteriormente bajo cada uno de los siguientes conceptos:

✓ **La Plaza de Mercado como parte de una centralidad\* de nivel Municipal.**

La Plaza de Mercado junto con otras centralidades de nivel urbano, conforman el Centro Tradicional, que por su presencia territorial, por su conformación

-----  
 \* Las centralidades son los lugares donde se producen intensos intercambios colectivos, pueden ser calles, edificios, esquinas, un sector, un barrio, son de diferentes escalas y área de influencia, poseen diversidad funcional y diferentes intensidades de uso.

urbanística y de usos, por sus impactos e importancia como centro de innumerables actividades se clasifica como de nivel municipal.

✓ **La Plaza de Mercado como centralidad de nivel urbano.** Son centralidades que se localizan en el tejido urbano de manera estratégica, sobre los corredores estructurales de la ciudad, articulando toda la red de servicios, equipamientos y espacios públicos del mismo nivel. Estas centralidades definen la estructura urbana de Manizales y permiten conformar la imagen de la ciudad.

✓ **La Plaza de Mercado como equipamiento.** La presencia de la Plaza de Mercado como equipamiento urbano de gran magnitud, se ha vuelto incompatible con la estructura del antiguo centro, que unido a la segregación del centro político administrativo de la ciudad debido a la construcción de la avenida Gilberto Alzate Avendaño, ha contribuido al deterioro físico y social de las zonas que conforman el sub núcleo de la Plaza de Mercado.

✓ **La Plaza de Mercado como bien de interés cultural.** Se propone la reglamentación de la Plaza de Mercado, el Sena, la Escuela Jorge Robledo y la

Luker, como un conjunto urbano y arquitectónico valorado como Bienes de Interés Cultural de carácter Municipal, estableciendo la incorporación de usos compatibles y el retiro de aquellos incompatibles como el centro mayorista, la terminal de jeeps y el terminal de busetas. Se debe estudiar la conexión y articulación entre los tejidos urbanos existentes los cuales hacen parte del espacio público.

Destacándose como acciones para la Plaza de Mercado:

- ✓ La Plaza de Mercado debe incorporarse a la estructura urbana tradicional de la ciudad, fortaleciendo la Plaza como centro minorista e incentivando una central mayorista de abastos como servicio metropolitano, que se deberá localizar sobre los ejes de comunicación regional, para lo cual se deberá realizar un estudio a detalle, y a partir de éste se debe liberar el área de actividades incompatibles con la vivienda, uso que también se intervendrá en la zona, lo que obligará al reordenamiento de los flujos de tránsito y transporte y mejorar las condiciones de habitabilidad del sector. Los flujos peatonales y los usos por estas sendas fortalecerán las relaciones entre la Plaza de Mercado y la Plaza de Bolívar, por la calle 23 en consideración de la recuperación integral del espacio público.
  
- ✓ Para la reglamentación de los usos del suelo en estos sectores, se deberán establecer acciones de todo tipo concretadas en un plan parcial de conservación y de renovación, con el fin de recuperar zonas deterioradas, habilitar estructuras, reordenar los usos y permitir mejor calidad de vida para el sector. La propuesta tiene inicio en el fortalecimiento de la Plaza de Mercado

como centro minorista, desplazando actividades como el bodegaje y los depósitos a la central mayorista de abastos, descongestionando la zona.

Y dentro del Plan de Ordenamiento Territorial igualmente no debe dejar de incluirse la posición de FENALCO como agremiación reconocida de los comerciantes con respecto a la Plaza de Mercado, y que fue sintetizada por su actual Presidente Doctor Álvaro Moreno Quintero en la asamblea anual ordinaria de comerciantes llevada a cabo el 12 de Octubre de 2000 en nuestra ciudad, en forma textual:

"No debemos desestimar los procesos exitosos que se adelantan en Bogotá y Medellín, esta última tiene arreglada la ubicación de los vendedores informales en bazares que para el efecto está construyendo, habiendo reducido el problema en un 70%, y espera controlarlo totalmente antes de finalizar el año. Es importante resaltar que en estos procesos de solución debe involucrarse toda la ciudad pues el asunto no es solo de la administración municipal.

Especial atención requiere la difícil situación por la que atraviesa uno de los primeros centros comerciales que tuvo Manizales, El Centro Galerías Plaza de Mercado, un sector de grata recordación para todos los manizaleños, pues tuvimos la fortuna de ir llevados de la mano por nuestros padres cuando estábamos pequeños. El estado de deterioro y de inseguridad que vive hoy en día la galería y sus alrededores no se compadece con su historia. Una Plaza de Mercado que fue diseñada hace cincuenta años cuando la ciudad se disponía a

cumplir el centenario de su fundación no puede ser la misma que cincuenta años después pretende seguir brindando el servicio a la ciudad con un número mucho mayor de habitantes.

La ciudad requiere sin demoras la construcción de una central de acopio que albergue permanentemente a los comerciantes mayoristas no solo de productos perecederos, si no de granos y abarrotos. Esta central de acopio debe estar ubicada en un sitio en donde el alto tráfico de vehículos de carga pesada pueda tener acceso sin causar traumatismos a la ciudad. Igualmente se deben construir plazas satélites estratégicamente ubicadas pues así se puede disponer de nuevas edificaciones en el sector de la actual galería, en donde las vías son insuficientes para un normal desarrollo.

Construida la central de acopio y las plazas satélites el comercio del sector de la galería sufriría un cambio que bien orientado resultaría beneficioso, y de paso se puede conseguir una mejora sustancial en los índices de inseguridad del sector que bien dramáticos son, pues si en el interior de la galería hay seguridad, de la zona de influencia no se puede decir lo mismo. Nos queda el gran interrogante de lo que sucederá una vez la sede de la alcaldía municipal sea retirada definitivamente del sitio donde ha estado ubicada por cerca de cincuenta años, y sea establecida en el centro de la ciudad “.

#### **4.3 ANALISIS DEL PROCESO DE NEGOCIO PARA EL CENTRO GALERÍAS PLAZA DE MERCADO DE LA CIUDAD DE MANIZALES**

En referencia al Seminario de Filosofía Empresarial dictado por el Doctor Miguel Obregón en Manizales, el análisis del proceso del negocio se trata de algo más concreto que un análisis de la industria, e incluso más detallado que el análisis de un subsector económico; es preciso descender al conocimiento de las operaciones propias por las que la empresa compra, produce, vende, cobra y paga de una manera determinada, y entender porqué el cliente me elige a mí y no al proveedor del lado, y entender como se me van los dineros dentro de la casa, etc. Es centrarse en el negocio, repasar sus operaciones y encontrarle el sentido concreto.

**4.3.1 Identificación de la base del negocio:** Con fundamento en el objeto social del Centro Galerías Plaza de Mercado, tal y como está definido en la escritura de constitución de la sociedad: “Prestar un eficaz servicio al público, brindando los elementos para que haya un acercamiento entre el productor y el consumidor, asegurando, en cuanto a la distribución mayoritaria y minorista el correcto y oportuno abastecimiento de los productos básicos y populares mediante un adecuado sistema de abastecimiento y conservación”; y el informe de práctica de la estudiante de Mercadeo Nacional e Internacional Gloria Fernanda Duque de la Universidad de Manizales sobre la imagen y posicionamiento de la Plaza de Mercado, y en el cual son referenciadas como razones principales para la adquisición de los productos perecederos en orden de importancia la calidad y el precio, es posible deducir que la base del negocio del Centro Galerías Plaza de



Mercado es la comercialización de los productos básicos y populares de excelente calidad y buen precio.

**4.3.2 Identificación de las operaciones del negocio:** Definida la base del negocio como la comercialización de los productos básicos y populares de excelente calidad y buen precio, podemos identificar como operaciones del negocio:

- ✓ Compra
- ✓ Proceso
- ✓ Venta

Cada una de ellas enmarcada en sub operaciones funcionales del proceso total:

La compra implica:

- Estudio de las necesidades y requerimientos del cliente.
- Determinación de las especificaciones de calidad y precio en la variedad de productos requeridos por el consumidor potencial.
- Identificación de los posibles proveedores.
- Análisis de las condiciones ofrecidas por cada proveedor.
- Selección de los proveedores de acuerdo al cumplimiento de las normas exigidas en calidad y precio.
- Negociación apropiada en cuanto a cantidad, calidad, precio, forma de pago, tiempo de entrega, garantía, entre otros.

El proceso lleva implícito las operaciones de almacenaje, conservación y presentación:

- Velar porque el almacenaje de los productos esté de acuerdo a lo requerido para su óptimo consumo.
- Contar con los medios adecuados para la correcta conservación de los productos.
- Tener una adecuada presentación y exhibición de éstos para el cliente potencial.

La venta se refiere exclusivamente a cumplir con la base del negocio de ofrecer variedad de productos con excelente calidad y precio, adicionándole un excelente servicio para lograr el máximo de satisfacción del cliente.

#### **4.4 PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO BAJO EL ENFOQUE ADMINISTRATIVO TRADICIONAL**

El proceso de administración estratégica se puede dividir en varios componentes diferentes: Selección de la misión y las principales metas corporativas, el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas, el análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades, la selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades externas, y permitan su implementación.

La tarea de analizar el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general, se le llama formulación de estrategias; en contraste, la implementación de estrategias en forma típica involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia escogida por una organización.

Siendo precisamente este el objetivo del presente acápite delineando el proceso de administración estratégica como fundamento del direccionamiento estratégico del Centro Galerías Plaza de Mercado de la ciudad de Manizales en el año 2000.

**4.4.1 Definición de Misión, Visión y Valores Corporativos:** La fase creativa del proceso de planeación estratégica busca definir el propósito de la empresa, su razón de ser y algunos aspectos acerca de su cultura organizacional, en ella se establecen los principios corporativos, la visión y la misión, y habiendo sido detectada, dentro de la investigación preliminar a esta propuesta, la necesidad de redefinir éstas, son presentadas las que se consideran se adaptan a las tendencias administrativas actuales.

**Misión:**

**“Brindar excelencia en el servicio a la comunidad de clientes  
externos e internos”**

Definiendo:

*Excelencia en el servicio:* Aquella cultura organizacional que permite cultivar el liderazgo en servicio, construir un sistema de información sobre la calidad del

servicio, y crear una estrategia de servicio, que representen tanto para el cliente externo como para el interno, confiabilidad, sorpresa, recuperación y equidad.

Considerado el liderazgo en servicio como el motor de la empresa, soportado sobre la participación personal, el énfasis en el factor confianza, la promoción de las personas indicadas, y el fomento del aprendizaje para el liderazgo.

Construir un sistema de información es establecer un proceso de investigación sobre la calidad del servicio a fin de obtener datos oportunos y pertinentes acerca de las tendencias, y usar dichos datos en la toma de decisiones, en donde escuchar sistemáticamente, encuestas, compradores incógnitos, revisiones de servicio, y juntas de clientes asesores son algunas de las técnicas que permiten desarrollar el sistema.

Crear una estrategia de servicio es generar una mentalidad de servicio dentro de la organización, fundamentada en la confiabilidad entendida como la capacidad de prestar el servicio prometido con exactitud y seriedad, la sorpresa que significa sorprender al cliente con atención esmerada, compromiso ó ingenio durante el proceso del servicio, la recuperación definida como la respuesta de la compañía a un problema de servicio, y la equidad entendida como el trato justo para quienes hacen parte del proceso de servicio.

*Comunidad:* Entendida como las personas o conjunto de éstas, e instituciones que de cualquier forma se relacionan con la empresa, en este caso el Centro Galerías Plaza de Mercado.

*Cientes externos:* Potenciales y actuales compradores y proveedores, y el gobierno.

*Cientes internos:* Comerciantes , empleados y accionistas.

**Visión:**

**“En el año 2005 el Centro Galerías Plaza de Mercado será líder en la región en la comercialización de productos de la canasta familiar”**

Definiendo:

*Líder:* Personas ó instituciones que se desempeñan más allá de las expectativas, con capacidad de hacer cosas extraordinarias.

*Comercialización de productos:* Compra y venta.

*Canasta familiar:* Aquellos productos y servicios considerados de primera necesidad dentro del núcleo familiar.

**Valores Corporativos:** Existe un sinnúmero de factores que pueden ser considerados como valores, principios o creencias estratégicas de la empresa, y

hacen parte de su cultura. Algunos pueden ser determinados. El objetivo es tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Mediante un liderazgo efectivo se contagian los valores, afectando los pensamientos de los trabajadores, su forma de relacionarse unos con otros, la tecnología, las políticas, reglas, procedimientos, la descripción de los trabajos a los cuales se dedican.

Es así como la cultura de la organización es mucho más que los medios tangibles y reglas de operación, adicionalmente incluye, las reglas del juego, normas que operan efectivamente en la empresa y que en muchas oportunidades no están escritas ni son expresadas verbalmente.

A continuación se definen los principios para el Centro Galerías Plaza de Mercado:

**Respeto:** Valorar a las personas que colaboran con nosotros en sus capacidades y brindarles un trato justo a todos aquellos con quienes se tengan relaciones.

**Compromiso:** Estar permanentemente dispuestos a dar lo mejor de cada uno de nosotros participando activamente con la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

**Servicio:** Responder de manera oportuna a las necesidades de nuestros clientes internos y externos, propiciando una relación continua y duradera.

**Confianza:** Creer en los otros para que ellos crean en nosotros.

**Claridad organizacional:** Conocimiento amplio de la organización, su misión, visión, valores corporativos, políticas y estrategias.

Y como complemento a esta definición de valores se plantea la matriz de valores estratégicos o principios corporativos, en donde son ubicados estos principios, con los diferentes tipos de cliente, y es seleccionado el grado de influencia de cada uno de ellos sobre cada cliente, teniendo en cuenta las siguientes alternativas:

*Conveniente:* El valor o principio es medianamente importante para los intereses personales.

*Indiferente:* El valor o principio no posee una importancia significativa para los intereses personales.

*Garantía:* El valor o principio posee un alto grado de importancia para los intereses personales.

**Cuadro 59. Matriz de valores estratégicos**

<b>Principio</b> <b>Grupo</b>	<b>Respeto</b>	<b>Compromiso</b>	<b>Servicio</b>	<b>Confianza</b>	<b>Claridad Organizacional</b>
Sociedad	G	C	G	G	C
Accionista	G	C	G	G	G
Trabajador	G	G	G	G	G
Familia	G	C	G	G	G

Cliente	G	G	G	G	C
Proveedor	G	G	G	G	G
Competencia	G	I	I	C	I

Convenciones: C – Conveniente, I – Indiferente, G - Garantía

#### 4.4.2 Consideraciones sobre los factores claves de éxito en la industria:

Preliminarmente al análisis situacional FODA, ó llamado por otros DOFA, es necesario conocer los factores claves de éxito del sector o industria en la que se encuentra la empresa, considerados como los factores que le permiten a una organización mantenerse en el mercado (sobrevivir), crecer y ser rentable dentro del negocio y la industria en que produce y/o comercializa sus productos o servicios, son los factores o razones vitales por los cuales los clientes (mercado objetivo) toman la decisión de comprar, bien sea a favor de la empresa o de alguno de sus competidores directos o sustitutos, y en nuestro caso la industria de las Plazas de Mercado, y como fue referenciado anteriormente, éstos se fundamentan en:

- Proporcionar alimentos de excelente calidad y en cantidades suficientes para la población que los requiere a precios razonables.
- Ofrecer las instalaciones necesarias y adecuadas para efectuar la comercialización de los productos en forma racional.



- Propender porque los productores tengan acceso a sus instalaciones con el propósito de darles la oportunidad de ofrecer sus productos directamente a los comerciantes.
- Velar por la seguridad integral de las personas que visitan la Plaza.
- Conocer la caracterización de sus locatarios en todos los aspectos, a fin de implementar programas que permitan mejorar su bienestar y el de las personas que hacen uso de los servicios por ellos ofrecidos, así como el de la Plaza de Mercado.

Y asimilando la Plaza de Mercado a un centro comercial popular podemos incluir adicionalmente:

- Prestar un servicio de excelencia a clientes internos y externos.

**4.4.3 Análisis FODA:** El primer componente del proceso de administración estratégica es la definición de la misión, visión y valores corporativos de la organización, los cuales proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias.

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización, cuyo objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización, las cuales deben ser estudiadas desde la perspectiva del ambiente inmediato, el ambiente nacional, y el macro ambiente que examina los

factores macroeconómicos, sociales, culturales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que pueden afectar la organización.

El análisis interno como tercer componente del proceso de administración estratégica, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización, comprendiendo la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización, y sondeando allí las fuentes de la ventaja competitiva y las habilidades distintivas, para lograr una superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente; las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en un desempeño inferior.

Son estos ambientes competitivos interno y externo el fundamento del análisis situacional comúnmente llamado FODA, y el que se desarrolla para el Centro Galerías Plaza de Mercado, fundamentado en la información que a través de los locatarios, directivos y el análisis del comercio informal ha sido obtenida.

**Fortalezas:**

- ✓ El talento humano que labora en el Centro, con una formación profesional representativa dentro del total, y un alto sentido de pertenencia hacia la organización.
- ✓ La calidad, variedad y precio de los productos ofrecidos por los comerciantes.
- ✓ La tradición del Centro Galerías en la ciudad de Manizales.

- ✓ La ubicación y el área física disponible para la ejecución de la actividad comercial.

**Debilidades:**

- ✓ La indiferencia de los locatarios hacia las opciones de mejoramiento personal y en el oficio, por medio de capacitación que les brinda la administración, siendo completamente apáticos a ella.
- ✓ La falta de poder de convicción de la administración del Centro Galerías frente al Municipio de Manizales, para lograr un verdadero apoyo de parte de éste hacia el Centro Galerías.
- ✓ La antigüedad de la construcción, la cual con cerca de cincuenta años presenta deterioro general en pisos, techos, paredes, servicios públicos, redes eléctricas, telefónicas e hidráulicas.
- ✓ La desorganización interna de los pabellones, ó tugurización de éstos, pues su orden no obedece a conceptos signados por la planeación física.
- ✓ La relación legal y reglamentaria de los arrendatarios con la Plaza, que en su mayoría no se ajusta a los requerimientos legales.
- ✓ El incumplimiento de los locatarios con sus obligaciones pecuniarias como arrendatarios de la Plaza de Mercado, y que conlleva a elevar el déficit financiero del Centro.
- ✓ El poco nivel de aseo que se presenta en algunos sectores del área interna de la Plaza y sus alrededores.

- ✓ La falta de promoción y publicidad del Centro como principal punto de abastecimiento de la canasta familiar para la ciudad.
- ✓ Extenso sistema de comercialización de los productos para llegar al consumidor final.

**Oportunidades:**

- ✓ El interés de organizaciones no gubernamentales, y estamentos de la sociedad civil y educativa, por apoyar el desarrollo del sector, y lograr implementar proyectos de desarrollo sociales y económicos que generen nuevas alternativas de mejoramiento para esta importante zona de la ciudad.

**Amenazas:**

- ✓ La agravante y continuada invasión de su espacio público por parte de vendedores ambulantes y habitantes de la calle, que impide el normal desarrollo de la actividad comercial de la Plaza de Mercado.
- ✓ El fortalecimiento de las relaciones entre las organizaciones de productores y las cadenas de distribución, que hacen cada vez más fuerte la competencia a la Plaza de Mercado.
- ✓ El continuado desinterés de la administración municipal frente a los problemas del sector.
- ✓ La inseguridad generalizada del sector, que aleja a los clientes de la Plaza, y atrae a personas dedicadas a todo tipo de actividades delictivas.
- ✓ La falta de sensibilización de la ciudadanía hacia la Plaza.

Este análisis estratégico lleva a la formulación de las siguientes estrategias:

**Estrategias FO-Agresivas:** Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades. El Centro Galerías Plaza de Mercado debe aprovechar el talento humano que tiene al interior de su organización para aunar esfuerzos con las organizaciones externas interesadas en el desarrollo y bienestar del sector, y lograr entre todos el inicio de un proceso de mejoramiento y posicionamiento, y solución a todos y cada uno de los problemas que adolece el Centro.

**Estrategias FA- Conservadoras:** Uso de fortalezas para evitar amenazas. La gente, el producto ofrecido, la tradición del Centro Galerías, junto con su ubicación y área física disponible deben ser los pilares para lograr la sensibilización de la ciudadanía, el compromiso de la administración municipal, el nivel de competencia requerido para enfrentar a sus principales competidores, y la reubicación de los vendedores ambulantes externos a la Plaza dentro de ella.

**Estrategias DO- Competitivas:** Vencer debilidades con las oportunidades. El interés de las organizaciones externas al Centro Galerías Plaza de Mercado por colaborar para el resurgimiento del sector, debe aprovecharse para superar todas y cada una de las debilidades que se han hecho manifiestas, no se puede dejar pasar la oportunidad histórica de recibir apoyo de instituciones que con toda su experiencia pueden mostrar el mejor camino para superar las deficiencias.

**Estrategias DA - Defensivas:** Vencer debilidades y evitar amenazas. Los esfuerzos conjuntos entre el talento humano que labora en el Centro Galerías

Plaza de Mercado, y las organizaciones externas que ya han manifestado su interés en participar en la recuperación del sector, deben tener como fin la superación de las amenazas y debilidades que circunscriben la actividad comercial de la Plaza de Mercado y sus alrededores.

**4.4.4 Mapa Estratégico:** Permite determinar los factores endógenos y exógenos más importantes de la organización con el objeto de generar estrategias alternativas, siendo su beneficio principal permitir visualizar toda la situación de la empresa en un solo documento resumen, después de un cuidadoso diagnóstico situacional.

**Cuadro 60. Análisis FODA**

<u><b>INTORNO</b></u>	<u><b>FORTALEZAS</b></u>	<u><b>DEBILIDADES</b></u>
	El talento humano vinculado a su administración. Calidad, variedad y precio de los productos. La tradición. La ubicación y área física.	La indiferencia de los locatarios por el mejoramiento. La falta de poder de convicción de la administración. La antigüedad de la construcción. La desorganización interna de los pabellones. La relación legal y reglamentaria de los arrendatarios con la plaza. El incumplimiento de los locatarios con sus obligaciones pecuniarias. El poco nivel de aseo.

<b>ENTORNO</b>		
<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS FO</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS DO</u></b>
El interés de organizaciones no gubernamentales, y estamentos de la sociedad civil y educativa, por apoyar el desarrollo del sector.	Aprovechamiento del talento humano, aunando esfuerzos con las organizaciones externas.	El interés de las organizaciones externas al Centro Galerías por colaborar para el resurgimiento del sector, debe aprovecharse para superar todas y cada una de las debilidades que se han hecho manifiestas.
<b><u>AMENAZAS</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS FA</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS DA</u></b>
La agravante y continuada invasión de su espacio público. El fortalecimiento de las relaciones entre las organizaciones de productores. El continuado desinterés de la administración municipal. La inseguridad. La falta de sensibilización de la ciudadanía.	La gente, el producto ofrecido, la tradición del Centro Galerías, junto con su ubicación y área física deben ser los pilares para lograr la sensibilización de la ciudadanía, el compromiso de la administración municipal, el nivel de competencia requerido, para enfrentar a sus principales competidores, y la reubicación de los vendedores ambulantes externos a la Plaza dentro de ella.	Los esfuerzos conjuntos entre el talento humano que labora en el Centro Galerías, y las organizaciones externas que ya han manifestado su interés en participar en la recuperación del sector, deben tener como fin la superación de las amenazas y debilidades que circunscriben la actividad comercial de la plaza de mercado y sus alrededores.

**4.4.5 Matriz de evaluación del factor externo:** El análisis de evaluación de factor externo permite resumir y evaluar el comportamiento externo de la organización, en donde después de hacer una lista de las amenazas y oportunidades decisivas, se asigna una ponderación que oscila entre 0 (sin importancia) y 1 (muy importante) a cada factor, la cual indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria, y la sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1, para posteriormente hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una

amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3), o una oportunidad importante (4) a la organización, y asignados estos datos, multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable, cuya suma total determina el resultado total ponderado para la organización, en donde el resultado ponderado mas alto posible es 4.0, y el resultado total ponderado menor posible es 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto 2.5.

Un resultado de 4.0 indicaría, que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.



**Cuadro 61. Matriz de evaluación del factor externo**

<b>Factor externo Clave</b>	<b>Ponde- ración</b>	<b>Clasifi- cación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
<b>Amenazas:</b>			
La agravante y continuada invasión de su espacio público.	0.3	1	0.03
El fortalecimiento de las relaciones entre las organizaciones de productores.	0.025	2	0.05
El continuado desinterés de la administración municipal.	0.05	1	0.05
La inseguridad generalizada del sector.	0.1	1	0.1
La falta de sensibilización de la ciudadanía hacia la plaza de mercado.	0.025	2	0.05
<b>Oportunidades:</b>			
El interés de organizaciones no gubernamentales, estamentos de la sociedad civil y educativa por apoyar el desarrollo del sector.	0.5	4	2
<b>Total</b>	<b>1.0</b>		<b>2.28</b>

Estando por debajo del promedio de 2.5, el resultado ponderado de la evaluación del factor externo ubicado en 2.28, es posible concluir que el Centro Galerías Plaza de Mercado afronta una débil posición externa estratégica.

**4.4.6 Matriz de evaluación del factor interno:** Esta herramienta analítica de formulación de estrategia resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de la organización. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa, para su desarrollo son identificadas las fortalezas y debilidades claves de la organización, asignándoles una ponderación que vaya desde 0 (sin importancia) hasta 1 (de gran importancia) a cada factor, en donde la ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas, y la suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1, asignando posteriormente una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación 1), una debilidad menor (clasificación 2), una fortaleza menor (clasificación 3), una fortaleza importante (clasificación 4), y posteriormente multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable, cuya suma total da el resultado total ponderado para la organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio, y en donde los resultados mayores que 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

**Cuadro 62. Matriz de evaluación del factor interno**

<b>Factor interno Clave</b>	<b>Ponde- ración</b>	<b>Clasifi- cación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
<b>Fortalezas:</b>			
El talento humano que labora en él.	0.025	3	0.075
La calidad, variedad y precio de los productos.	0.2	4	0.8
La tradición del Centro.	0.025	3	0.075
La ubicación y área física.	0.025	3	0.075
<b>Debilidades:</b>			
La indiferencia de los locatarios.	0.2	1	0.2
La falta de poder de convicción de su administración.	0.1	1	0.1
La antigüedad de la construcción.	0.1	2	0.2
La desorganización interna.	0.025	2	0.05
La relación legal y reglamentaria de los arrendatarios y el incumplimiento con sus obligaciones pecuniarias.	0.05	2	0.1
El poco nivel de aseo.	0.025	1	0.025
La falta de promoción y publicidad.	0.025	1	0.025
Extenso sistema de comercialización.	0.2	1	0.2
<b>Total</b>	<b>1.0</b>		<b>1.925</b>

Estando por debajo del promedio de 2.5 el resultado ponderado de evaluación del factor interno ubicado en 1.925 es posible concluir que el Centro Galerías Plaza de Mercado es una organización con debilidades internas.

**4.4.7 Análisis Vectorial:** Este sistema de análisis, apoya los sistemas de gerencia estratégica y su beneficio principal es que sirve para determinar el direccionamiento estratégico que deben seguir las empresas, estableciendo la intensidad con que se asignan los recursos dependiendo del plan estratégico a seguir, el cual se define de acuerdo a la dirección del vector resultante.

La metodología se basa en el análisis de cuatro ejes que representan cuatro áreas claves del negocio, dos situaciones internas importantes (Financiera y Competitiva) y dos situaciones externas claves (Medio Ambiente y de la Industria).

Para cada situación se eligen entre cuatro y siete variables vitales que generen impacto vital en el funcionamiento de la empresa y se les califica de acuerdo a la siguiente tabla sugerida:

**Cuadro 63. Variables vitales en funcionamiento de la empresa**

Situación financiera (SF) Situación industria (SI)	Calific.	Situación competitiva (SC) Situación medio ambiente(SM)	Calific.
Excelente	+5	Excelente	+5
Buena	+4	Buena	+4
Promedio	+3	Promedio	+3
Debajo del promedio	+2	Debajo del promedio	+2
Deficiente	+1	Deficiente	+1

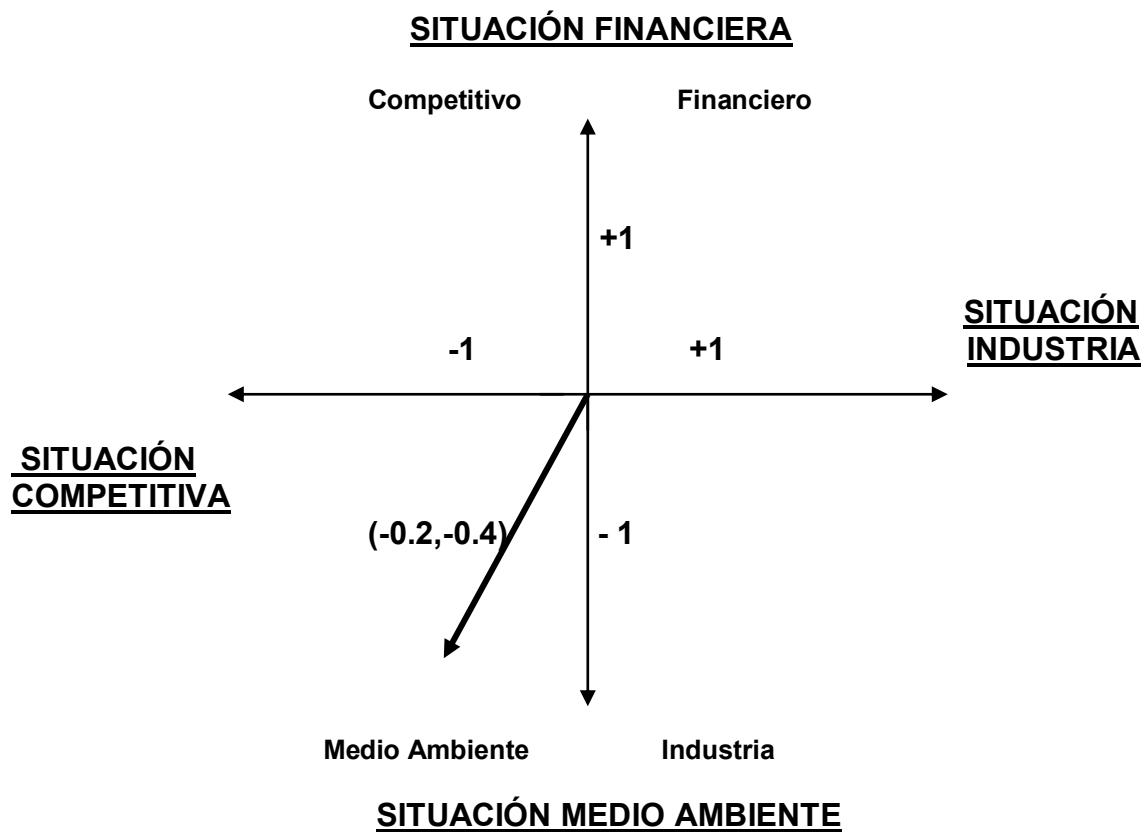
Las calificaciones de cada una de las variables para cada situación independiente se suman y se dividen por el número de las mismas.

Los valores resultantes para cada situación en cada uno de los ejes se suman así:  $(SC + SI)$  y  $(SF + SM)$  que determinan los puntos que definen la dirección del vector y a su vez indicará las estrategias y características generales.

Para el Centro Galerías Plaza de Mercado se tuvieron en cuenta las siguientes variables, asignándoles de acuerdo a la metodología los puntajes anotados:

**Cuadro 64. Variables – Centro Galerías Plaza de Mercado**

<b>Área</b>	<b>Puntaje</b>
<b>FINANCIERA:</b>	
El incumplimiento de los locatarios con sus obligaciones pecuniarias.	<b>1</b>
La dependencia exclusiva de ingresos por arrendamientos.	<b>1</b>
El déficit acumulado de la insolvencia económica.	<b>1</b>
El incremento de los gastos de operación en cada vigencia.	<b>1</b>
La falta de asignación de recursos del municipio para el sector.	<b>1</b>
Promedio	<b>1</b>
<b>COMPETITIVA:</b>	
El fortalecimiento de organizaciones de productores.	<b>1</b>
La calidad, variedad y precio de los productos.	<b>5</b>
La tradición del Centro Galerías Plaza de Mercado.	<b>5</b>
La ubicación y área física disponible para la actividad comercial.	<b>4</b>
El crecimiento y fortalecimiento de la competencia.	<b>1</b>
Promedio	<b>3.2</b>
<b>MEDIO AMBIENTE:</b>	
La recesión económica que ha llevado al país a la crisis.	<b>1</b>
El alto grado de inseguridad del sector.	<b>2</b>
La agravante y continuada invasión de su espacio público.	<b>1</b>
El desinterés de la administración municipal en el sector.	<b>1</b>
La falta de sensibilización de la ciudadanía	<b>2</b>
Promedio	<b>1.4</b>
<b>INDUSTRIA:</b>	
La prestación de servicios de excelencia a clientes.	<b>3</b>
La implementación de programas de mejoramiento.	<b>2</b>
La imagen y posicionamiento.	<b>2</b>
El tamaño de la cadena de comercialización.	<b>3</b>
El interés de organizaciones externas para apoyar el sector.	<b>5</b>
Promedio	<b>3</b>



**Figura 2. Análisis vectorial**

$$X = SC + SI = (-3.2) + (3) = -0.2$$

$$Y = SF + SM = (1) + (-1.4) = -0.4$$

Lo cual lleva a ubicar el Centro Galerías Plaza de Mercado en una débil posición competitiva, con una industria estable y/o decreciente y con problemas financieros, y en donde se vuelve urgente direccionarlo hacia la implementación de las estrategias DA para vencer las debilidades y evitar las amenazas, y las cuales ya fueron ampliamente analizadas.

**4.4.8 Análisis y priorización de problemas – Matriz de Vester:** Analizar correctamente un problema es alcanzar la mitad de su solución y se convierte en el insumo fundamental para la proyección y direccionamiento de cualquier proyecto, y una herramienta que facilita la identificación y la relación de las causas y consecuencias de una situación problema es la Matriz de Vester, un instrumento de planificación desarrollado por Frederic Vester, científico alemán, aplicado con mucho éxito en el campo de desarrollo regional, en donde los principales elementos que la constituyen o sea los problemas identificados como importantes dentro del sistema analizado se ubican en un formato de doble entrada tanto en filas como columnas, identificándolos con un número, y apreciando y colocando en la matriz el nivel de causalidad (Directa o Indirecta) de cada problema sobre cada uno de los demás, en donde: 0 no es causa, 1 es causa indirecta, 2 es causa medianamente directa y 3 es causa muy directa, siendo la calificación el fruto del consenso del equipo interdisciplinario de investigadores.

Posteriormente es realizado el cálculo de la actividad o pasividad de cada problema, que corresponde al grado de causalidad o consecuencia que cada problema tiene sobre los demás del sistema.

*Total activo:* Es la suma del puntaje horizontal de cada problema y corresponde a la apreciación del grado de causalidad del problema sobre los demás. Un problema con alto puntaje indica que es causa de muchos otros o viceversa.



*Total pasivo:* Es la suma del puntaje vertical de cada problema y corresponde a la apreciación del grado de causalidad de los demás sobre el problema analizado, es decir, el nivel de consecuencia. Un puntaje alto quiere decir que el problema es causado por muchos otros.

*Clasificación de los problemas según su grado de causalidad o consecuencia:* De acuerdo con la calificación obtenida por cada problema en cuanto a su actividad o pasividad, se tipifican cuatro categorías de problemas, los cuales ofrecen distintas oportunidades de intervención, a través de estrategias y acciones de desarrollo.

*Problemas activos:* Son aquellos que tienen un total activo alto y un total pasivo bajo, y representan los problemas que influyen mucho sobre los demás, pero que no son causados por otros.

*Problemas pasivos:* Son aquellos que tienen un total pasivo alto y un total activo bajo, y representan los problemas que no influyen de manera importante sobre otros, pero que son causados por la mayoría de los demás.

*Problemas críticos:* Son aquellos que tienen un total activo alto y un total pasivo alto y representan el problema o los problemas que son causa apreciable de otros y que son causados por los demás. Estos problemas requieren un análisis especial en el tipo de solución planteada, puesto que pueden desestabilizar cualquier desarrollo del sistema, por ser a la vez problemas que influyen y son influenciados por los demás.

*Problemas indiferentes:* Son aquellos que tienen un total activo bajo y un total pasivo bajo y representan los problemas que no tienen ningún efecto de causalidad sobre el conjunto analizado y que tampoco son causados por ninguno de estos problemas. Este tipo de problemas representa los de baja prioridad en el contexto global del sistema analizado, en el sentido que cualquier intervención sobre ellos no generará efectos sobre los demás.

Siendo así como para el análisis en el Centro Galerías Plaza de Mercado hemos determinado como problemas de mayor importancia las debilidades y amenazas resultantes del análisis FODA, y que se relacionan a continuación:

**Debilidades:**

- ✓ La indiferencia de los locatarios hacia las opciones de mejoramiento personal y en el oficio, por medio de capacitación que les brinda la administración, siendo completamente apáticos a ella.
- ✓ La falta de poder de convicción de la administración del Centro Galerías frente al Municipio de Manizales, para lograr un verdadero apoyo de parte de éste hacia el Centro Galerías.
- ✓ La antigüedad de la construcción, la cual con cerca de cincuenta años presenta deterioro general en pisos, techos, paredes, servicios públicos, redes eléctricas, telefónicas e hidráulicas.
- ✓ La desorganización interna de los pabellones, ó tugurización de éstos, pues su orden no obedece a conceptos signados por la planeación física.

- ✓ La relación legal y reglamentaria de los arrendatarios con la Plaza, que en su mayoría no se ajusta a los requerimientos legales.
- ✓ El incumplimiento de los locatarios con sus obligaciones pecuniarias como arrendatarios de la Plaza de Mercado, y que conlleva a elevar el déficit financiero del Centro.
- ✓ El poco nivel de aseo que se presenta en algunos sectores del área interna de la Plaza y sus alrededores.
- ✓ La falta de promoción y publicidad del Centro como principal punto de abastecimiento de la canasta familiar para la ciudad.
- ✓ Extenso sistema de comercialización de los productos para llegar al consumidor final.

**Amenazas:**

- ✓ La agravante y continuada invasión de su espacio público por parte de vendedores ambulantes y habitantes de la calle, que impide el normal desarrollo de la actividad comercial de la Plaza de Mercado.
- ✓ El fortalecimiento de las relaciones entre las organizaciones de productores y las cadenas de distribución, que hacen cada vez más fuerte la competencia a la Plaza de Mercado.
- ✓ El continuado desinterés de la administración municipal frente a los problemas del sector.
- ✓ La inseguridad generalizada del sector, que aleja a los clientes de la Plaza, y atrae a personas dedicadas a todo tipo de actividades delictivas.
- ✓ La falta de sensibilización de la ciudadanía hacia la Plaza.

**Cuadro 65. Matriz de Vester**

PROBLEMAS	1. Indiferencia locatarios	2. Falta poder convicción admón.	3. Antigüedad construcción	4. Desorganización Interna	5. Relación legal Arrendatarios	6. Incumplimiento locatarios obligaciones	7. Poco nivel de aseo instalaciones	8. Falta de promoción y publicidad	9. Extenso sistema comercialización	10. Invasión espacio público	11. Fortalecimiento org. productores	12. Desinterés admón. municipal	13. Inseguridad generalizada sector	14. Falta sensibilización ciudadanía	TOTAL ACTIVO
1	0	1	0	3	0	3	3	1	2	2	0	0	0	0	15
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	4
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	3	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	6
5	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	2	0	0	8
6	2	0	0	0	3	0	0	3	0	0	0	3	0	0	11
7	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
8	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4
9	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
10	3	3	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	1	12
11	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	3
12	3	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	3	15
13	3	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	1	13
14	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	4
Total Pasivo	22	10	1	6	4	7	5	5	3	9	1	13	6	9	

**Análisis del grado de causalidad o consecuencia de cada problema:**

*Total activo:* Suma horizontal – grado de causalidad del problema sobre los demás.

15: El problema es causa de muchos otros.

7 : El problema es causa mediana de muchos otros.

0 : El problema no es causa de otros.

*Total pasivo:* Suma vertical – grado de causalidad de los demás sobre el problema.

22: El problema es causado por muchos otros.

11: El problema es medianamente causado por muchos otros.

0 : El problema no es causado por otros.

Concluyéndose así para el Centro Galerías Plaza de Mercado:

Son causa de muchos otros problemas:

1. La indiferencia de sus locatarios y el desinterés de la administración municipal.
2. La inseguridad generalizada del sector.
3. La invasión de su espacio público.
4. El incumplimiento de los locatarios con sus obligaciones pecuniarias.

5. La relación legal y reglamentaria de los arrendatarios.

Son problemas causados por muchos otros problemas:

1. La indiferencia de sus locatarios.
2. El desinterés de la administración municipal.
3. La falta de poder de convicción de sus administración.
4. La invasión de su espacio público y la falta de sensibilización de la ciudadanía.

**Cuadro 66. Clasificación de los problemas - Centro Galerías Plaza de Mercado**

Problema / Tipo	Activos		Pasivos		Críticos		Indiferentes	
	Activo	Pasivo	Activo	Pasivo	Activo	Pasivo	Activo	Pasivo
	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo
1. Indiferencia locatarios	15	1						
2. Falta poder convicción admón.			4	10				
3. Antigüedad construcción							0	1
4. Desorganización interna							6	6
5. Relación legal arrendatarios	8	4						
6. Incumplimiento locatarios Oblig.	11	7						
7. Poco nivel de aseo instalaciones							3	5
8. Falta de promoción y publicidad							4	5
9. Extenso sist. comercialización							3	3
10. Invasión espacio público					12	9		
11. Fortalecimiento org. Product.							3	1
12. Desinterés admón. municipal					15	13		
13. Inseguridad generalizada sector	13	6						
14. Falta sensibilización ciudadanía			4	9				

Entendiendo por:

*Problemas activos:* Aquellos que influyen mucho sobre los demás.

*Problemas pasivos:* Problemas que no influyen de manera importante.

*Problemas críticos:* Representan problemas que son causa apreciable de otros.

*Problemas indiferentes:* No tienen ningún efecto de causalidad sobre el conjunto analizado y tampoco son causados por ninguno de estos problemas.

Para el Centro Galerías Plaza de Mercado de la ciudad de Manizales en el año 2000, y de acuerdo al análisis desarrollado de priorización de problemas con la aplicación de la herramienta denominada Matriz de Vester:

Son problemas críticos:

La invasión de su espacio público.

El desinterés de la administración municipal.

Son problemas activos:

La indiferencia de los locatarios.

La relación legal y reglamentaria de los arrendatarios.

El incumplimiento de los locatarios con sus obligaciones pecuniarias.

La inseguridad generalizada del sector.

Son problemas pasivos:

La falta de poder de convicción de la administración.

La falta de sensibilización de la ciudadanía.

Son problemas indiferentes:

La antigüedad de la construcción.

La desorganización interna.

El poco nivel de aseo de sus instalaciones.

La falta de promoción y publicidad.

El extenso sistema de comercialización.

El fortalecimiento de las relaciones entre las organizaciones de productores.

**4.4.9 Políticas:** Las políticas de direccionamiento estratégico del Centro Galerías Plaza de Mercado deben fundamentarse en sus fortalezas con el fin de explotar sus oportunidades, contrarrestar sus amenazas y corregir sus debilidades, y llegar así a la formulación de las alternativas estratégicas a nivel funcional, de negocios y corporativo.

Es así como son planteadas como políticas de desarrollo:

- ✓ El aprovechamiento de la capacidad de trabajo y compromiso del talento humano vinculado al Centro Galerías Plaza de Mercado.
- ✓ El respeto hacia la permanencia de la calidad, variedad y precio de los productos ofrecidos por los comerciantes, con la debida promoción y publicidad de éstos hacia los potenciales y actuales clientes.
- ✓ El fortalecimiento de la tradición del Centro Galerías como el centro comercial popular de los productos de la canasta familiar.
- ✓ El adecuado uso de la infraestructura física disponible propendiendo por una acertada distribución interna y externa que permita el desarrollo de la actividad comercial en forma eficiente.



Y adicional a estas políticas sustentadas sobre las fortalezas del Centro Galerías Plaza de Mercado, es de vital importancia que se tengan como políticas igualmente contrarrestar las amenazas:

- ✓ Buscar los medios que permitan la reubicación de los vendedores ambulantes instalados en su espacio público, y la prohibición y control futuro sobre nuevas posibles invasiones de éste, aunando esfuerzos con la administración municipal.
- ✓ Análisis permanente de la competencia y ofrecer a los clientes igualdad de posibilidades en productos, precios y calidad.
- ✓ Concientización a la administración municipal sobre la problemática del sector, y la necesidad de su intervención en la posible solución.
- ✓ Mejoramiento de los sistemas de seguridad tanto a nivel interno como externo, para brindarle tranquilidad y comodidad a los visitantes y clientes.
- ✓ Sensibilización de la ciudadanía hacia la Plaza de Mercado dándoles a conocer las bondades de ésta.

Planteadas estas políticas con un plan adecuado para su ejecución se lograría superar las debilidades y aprovechar las oportunidades, iniciando así el camino hacia el nuevo direccionamiento estratégico del Centro Galerías Plaza de Mercado de la ciudad de Manizales.

**4.4.10 Estrategias:** Las políticas deben ser logradas a través de la implementación de estrategias puntuales que permitan generar el indispensable y urgente direccionamiento estratégico del Centro Galerías Plaza de Mercado.

▪ **Estrategias referenciadas en los últimos dos años por diferentes instituciones y personas:** Interesadas por el mejoramiento de la imagen y la

generación de un nuevo desarrollo para el sector, creemos que son fundamentales, tomando como corto plazo menos de 1 año, como mediano plazo entre 1 y 5 años y como largo plazo más de 5 años:

A corto plazo:

- ✓ Organización de mercados campesinos.
- ✓ Reorganización de todos los pabellones.
- ✓ Sensibilización de los comerciantes sobre la necesidad de cambio de estrategias para aumentar las ventas y mejorar su calidad de vida.

A mediano plazo:

- ✓ Convertir el Centro Galerías en conjunto comercial cerrado de modo que se permita un acceso fácil y seguro y se impida la invasión de su espacio público.
- ✓ Reubicación de los vendedores ambulantes externos al interior del Centro Galerías.
- ✓ Creación del departamento de comercialización como impulsor de la actividad mercantil y acercamiento del productor campesino al consumidor final.

A largo plazo:

- ✓ Organización de una central de acopio para mayoristas independiente de la Plaza de Mercado.
- ✓ Conexión peatonal Plaza de Bolívar – Plaza de Mercado.
- ✓ Construcción del casquete faltante para ampliar la disponibilidad de espacio del Centro Galerías, y mejoramiento de la infraestructura física general.

Destacando dentro de estas estrategias a largo plazo la organización de una central de acopio para mayoristas, para la independización de la distribución minorista y la mayorista según el análisis estratégico de directivos y líderes del

Centro Galerías Plaza de Mercado y en donde es planteada la necesidad en el direccionamiento estratégico de la Plaza de Mercado de tener en cuenta la clara estratificación que debe existir entre el mercadeo al por mayor y el mercadeo minorista.

Para que Manizales cuente con una Plaza de Mercado apropiada se deben tener en cuenta, de décadas anteriores, las consecuencias de las diferentes políticas económicas del país como son las restricciones del gasto público y especialmente la eliminación de subsidios, y actualmente no se puede ser ajeno a todo el componente de la globalización de la economía, para que de alguna forma nuestros mercados se encuentren actualizados de las tendencias, en lo que hace referencia a la novedad de los productos, la calidad de los mismos, los nuevos sistemas de comercialización, y en cierta forma puedan llegar a afrontar con éxito las grandes cadenas de supermercados que en la actualidad son proveedores exitosos de este tipo de productos agrícolas y en los cuales encuentran márgenes de ganancia atractivos por ser Colombia un país eminentemente agrícola.

Actualmente el mercadeo de productos que se desarrolla en el Centro Galerías Plaza de Mercado de Manizales, va en detrimento de los productores, de los comerciantes legalmente establecidos debido a los vendedores ambulantes y muy especialmente en detrimento de los comerciantes minoristas que se encuentran ubicados al interior de los diferentes pabellones que componen el centro comercial.

De la situación actual del Centro Galerías Plaza de Mercado, estratégicamente es posible identificar la importancia para la ciudad de promover el desarrollo agrícola de sus alrededores y a sus comerciantes el desarrollo potencial de todas sus actividades, fundamentalmente se debe buscar la diferenciación de los segmentos de mercado en que se debe movilizar cada vendedor o comprador, con un mayor apoyo por parte de las diversas organizaciones gremiales a los diferentes subsectores en que se pueda llegar a clasificar cada actividad comercial.

La ciudad se vería beneficiada al tener claramente diferenciadas estas dos actividades económicas, lo que hasta cierto punto llevaría a implementar procesos diferenciadores en la comercialización que en cada uno de ellos se lleve a cabo, pues cada uno demandaría estrategias administrativas, de comercialización, y de servicios diferentes.

Construir una central de mayoristas que tenga un hectareaje suficiente, que se encuentre situada en el corredor vial que tiene la ciudad, para que se facilite la entrada y salida de los productos desde y hacia las diferentes regiones que se benefician de esta comercialización, requiere por parte de la administración municipal políticas claras, así mismo como el establecimiento de programas a desarrollar con los diferentes entes de la ciudad que han participado en la problemática del Centro Galerías Plaza de Mercado, y que conlleven a un mejor desarrollo de este nuevo programa para la ciudad, valga mencionar instituciones como las Universidades, los Organismos no gubernamentales, y las Asociaciones

gremiales, y que en su conjunto permitan establecer correctamente los diferentes escenarios que este nuevo proyecto puede llegar a demandar.

Dicha central de mayoristas en su esencia debe contener:

- ✓ Parqueaderos que permitan la utilización de camiones de capacidades acordes a las necesidades de la carga que se transporte.
- ✓ Bodegas que faciliten el uso de equipos de transporte como montacargas que a su vez benefician la manipulación de los productos.
- ✓ Área de frigoríficos para el bodegaje en frío.
- ✓ Patios de contenedores.
- ✓ Área de reservas para construcciones futuras.
- ✓ Espacios disponibles para empresas de servicios bancarios, salud, administrativos, entre otros, que permitan llevar actualización y comodidad a las personas que participan del comercio que allí se lleve a cabo, bien como comprador o como vendedor.

El establecer esta central de mayoristas entre otros trae beneficios como:

- ✓ Fortalecimiento del mercadeo que actualmente se desarrolla.
- ✓ Un mayor apoyo por parte de las diversas organizaciones gremiales a las pequeñas o medianas empresas que en la central puedan establecerse.
- ✓ Contar con servicios adicionales a la comercialización tales como el manejo de desechos, seguridad, manipulación de productos, etc, los que hasta cierto

punto pueden brindar un mayor valor agregado a los productos que se comercialicen.

Siendo bien conocido que el Centro Galerías Plaza de Mercado con que actualmente cuenta la ciudad no es suficiente para albergar en él y de forma ordenada todos los procesos de intercambio comercial que se deben desarrollar para satisfacer adecuadamente los diferentes procesos de demanda y oferta que allí se llevan a cabo, la estrategia de un centro mayorista es fundamental para la reorganización de la Plaza de Mercado.

◆ Estrategias que se acercan a las teorías de desarrollo social lideradas por Manfred Max-Neef (1986), siendo posible plantear las siguientes para la revitalización del Centro Galerías Plaza de Mercado:

La población que se encuentra vinculada a la Plaza de Mercado es una población muy estable por cuatro motivos:

- ✓ En su gran mayoría son adultos mayores que ya encuentran muy definida su vida afectiva y laboral.
- ✓ Son personas de procedencia urbana.
- ✓ Llevan muchos años de residencia en la ciudad.
- ✓ No consideran que cambiar de ciudad de residencia o cambiar de oficio les pueda mejorar su condición económica.

Es importante en el direccionamiento estratégico tener en cuenta que al desarrollar procesos educativos, se obtendrán beneficios personales y colectivos para la comunidad involucrada, procesos que en el futuro darán los resultados necesarios en la solución de la problemática que se presentan al interior de la Plaza.

Al implementar procesos de capacitación con los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado se debe tener en cuenta en las metodologías a utilizar dos aspectos fundamentales para llevar a cabo los programas con éxito:

- ✓ La edad de los locatarios.
- ✓ El bajo nivel de escolaridad que se presenta entre los mismos.

La de la Plaza de Mercado es una población con bajo nivel educativo, que manifiesta una alta disposición para recibir capacitación en áreas que tienen que ver con su actividad económica, como medio para lograr un mejor desempeño de la misma. Otro factor a considerar en este proceso es que esta es una población en la cual predomina el bajo nivel de escolaridad, ya que el 61% de los encuestados tienen un nivel educativo que va desde no tener escolaridad hasta primaria completa; de igual forma es importante resaltar que esta es una población compuesta por adultos mayores, pues como se mencionó anteriormente, los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado son esencialmente adultos mayores; 43 de los 75 hombres tienen más de 50 años, las mujeres son más jóvenes que los hombres pues el grupo central (en un 62.5%) se encuentra entre

30 y 49 años, ellos consideran que su proceso educativo ha terminado y se puede afirmar que por el mismo motivo no lo consideran un aspecto del ser humano que debe estar en permanente desarrollo; de ahí que también se hayan encontrado los mejores niveles educativos entre los locatarios más jóvenes.

Una cuarta parte de la población de locatarios está representada por mujeres, cifra que es significativa dado el arraigo cultural que se vive al interior de la Plaza de Mercado.

Con respecto al estado civil, el que predomina es la convivencia en pareja pues tienen familias establecidas, por ello los casados y quienes conviven en unión libre suman el 69% de la población. De lo que se puede inferir que estos son cabeza de familia.

Bajo esta perspectiva, se debe:

- ✓ Promover el desarrollo de la vida cultural del sector, estudiando sus manifestaciones, y estimulando su acción y el potencial de los representantes locales.

Lográndose con ello dar alternativas a la ocupación del tiempo libre de los locatarios, al identificarse su sedentarismo, que puede afectar su nivel de actividad.



- ✓ Desarrollar formas de cooperación mutua entre los miembros de la comunidad, así como la interacción más armónica y orgánica entre ellos y su entorno cultural y natural.

Facilitaría el vencimiento de la apatía que la comunidad estudiada tiene frente a la asociación como medio para mejorar sus condiciones de vida y económicas.

- ✓ Promover las condiciones necesarias para la supervivencia y productividad de las empresas pequeñas y familiares que surgen en el ámbito de la economía que genera la Plaza de Mercado.

- ✓ Desarrollar un estilo de capacitación técnica que aproveche las habilidades potenciales o existentes de los miembros de la comunidad, permitiendo así la formación de una estructura ocupacional que llegue a ser vehículo auténtico para la auto realización de la persona.

◆ Estrategias de apoyo a las políticas de desarrollo humano, considerando fundamental el planteamiento estratégico alrededor de éstas para el fortalecimiento de la Plaza de Mercado, y que incluyen las áreas de:

- ✓ Educación
- ✓ Salud
- ✓ Cultura de la paz
- ✓ Recreación y deporte
- ✓ Seguridad

- ✓ Nutrición y seguridad alimentaría
- ✓ Participación
- ✓ Mujer y familia
- ✓ Juventud
- ✓ Cultura

Y las cuales se deben fundamentar en los siguientes aspectos:

**Procedencia Geográfica:** *En su gran mayoría, las personas que laboran en el Centro Galerías Plaza de Mercado son de procedencia urbana; en general conservan la vocación de comerciantes, pues una cuarta parte de ellos se desempeñaban como tales antes de llegar a la Plaza de Mercado, así mismo se encuentra que el 15% de dichas personas manifestaron ser campesinos antes de llegar a la Plaza, es decir, son personas que se han desplazado del campo a vivir en la ciudad. De igual forma, son personas que residen en la ciudad hace bastante tiempo, el 80% encuestados hace 21 o más años que viven en Manizales, lo que demuestra que esta población ha sido muy estable, su permanencia en la ciudad indica que no son personas que están cambiando continuamente su residencia.*

**Estabilidad Laboral:** *La estabilidad laboral en el Centro Galerías Plaza de Mercado se refleja en el 75,7% de locatarios que tienen más de 11 años de estar ubicados allí y la estabilidad en los dos aspectos anteriores lleva a que 95 no consideren el cambio de ciudad y de residencia como una posibilidad para mejorar su nivel de vida.*

*Tiempo de permanencia en el Centro Galerías Plaza de Mercado:* Se destaca la alta permanencia de los locatarios en el Centro Galerías Plaza de Mercado de la Ciudad, pues una tercera parte de ellos tienen entre 11 y 20 años de estar ubicados allí, y en su conjunto el 76% tienen más de 11 años de estar en la Plaza.

La estabilidad de las personas en el Plaza de Mercado indica también el conocimiento que pueden tener los mismos de ella en toda su problemática por lo que es necesario tener en cuenta sus opiniones respecto a los diferentes temas de estudio, pues son personas que directamente han vivido los diversos procesos por los que ha atravesado la Plaza de Mercado para llegar a la situación actual.

*Posibilidad de cambiar de oficio:* Existe un alto grado de satisfacción en el oficio que actualmente desempeñan los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado, pues solamente el 5% consideran la posibilidad de cambiar de oficio; así mismo es importante tener en cuenta que, el sesenta por ciento de los que quisieran cambiar de oficio son personas que tienen ingresos inferiores a \$500.000 lo que podría llegar a considerarse como la motivación para que se dé este deseo.

En el direccionamiento estratégico del Centro Galerías Plaza de Mercado, se justifica estudiar el nivel económico si se consideran estos componentes como las bases necesarias para desarrollar programas que ataquen las causas estructurales de la pobreza en la comunidad de la Plaza de Mercado, pues más allá del aspecto puramente monetario de la comunidad se debe tener en cuenta el desarrollo humano de las personas que participan en los procesos productivos que allí se llevan a cabo, básicamente como orientador de la acción que todas las entidades que laboran en pro de ella deben tener en cuenta como camino al conocimiento social de la comunidad.

*Estrategia de Educación:* La educación es eje de cualquier modelo de desarrollo, que pretenda a la vez el desarrollo humano, conociéndose que el crecimiento económico depende tanto de la inversión en los distintos agentes individuales, como en la acumulación del capital social, entendiéndose por éste: Al capital de la calidad del conocimiento, al capital de la calidad artificial o de infraestructura, y al capital de la calidad natural o ecosistémico, siendo así como la estrategia debe estar orientada a impulsar la educación en todos los niveles de la enseñanza entre los locatarios del Centro desde el grado cero hasta la educación superior, educación no formal e informal con fundamentación en la integralidad humana, favoreciendo la adquisición del conocimiento, y reconociéndose el bajo nivel de educación encontrado en el Centro Galerías Plaza de Mercado como un impedimento para su desarrollo .

*Estrategia de Salud:* La salud es un objetivo vital para la política de desarrollo humano, su propósito es dirigir la acción hacia un amplio concepto que involucre al individuo en forma integral y comprenda su estructura biológica, su familia y su comunidad y el medio ambiente, haciendo énfasis en la promoción, y prevención, tratamiento y rehabilitación, a través de los servicios ofrecidos por las entidades prestadoras de salud, pues a pesar de ser la variable de mayor interés para los locatarios dentro del sistema de seguridad social, aun existe un alto porcentaje de la población que requiere esta protección.

Entre los locatarios tienen el concepto el 58.6% que tener salud es ausencia de enfermedad y el 12.1% opina que tener salud es tener satisfechas las necesidades básicas. Esta opinión, es un buen indicador en cuanto a su capacidad de trabajo y disponibilidad para ejercer la actividad dentro de la Plaza de Mercado, de igual forma se observa que proporcionalmente manifiestan tener mejor estado de salud los hombres, pues el 73% consideran su salud excelente o buena mientras que en las mujeres este porcentaje es sólo del 56%. A pesar de que el 32% respondió tener enfermedad o trastorno, en general consideran que su estado de salud es bueno. Y es de resaltar que sólo el 5% de la población encuestada considera que su estado de salud es malo.

Encontrar estos resultados respecto al actual estado de salud de los locatarios, indica el porqué entre ellos existe tan poca cobertura de los sistemas de salud; probablemente estas causas pueden ser:

- ✓ Insuficiente información o falta de conocimiento sobre la importancia de poseer la garantía de estar afiliado a la seguridad social.
  
- ✓ Falta de oportunidades para acceder o pocas posibilidades económicas, motivo por el cual no cuentan con dicho servicio de salud.
  
- ✓ Por el estado de salud que manifiestan tener no consideran necesario invertir sus recursos en ello.

Dentro de la estrategia referente a salud es indispensable el estudio del consumo de sustancias psicoactivas:

Entre otras razones, se escogió el análisis de estas sub variables dada la imagen deteriorada que tiene el Centro Galerías Plaza de Mercado y su área de influencia en lo que hace referencia al consumo de este tipo de sustancias.

**Consumo de alcohol.** Por la misma composición de género de la población a la que se le aplicó el estudio, como se aclaró anteriormente, se encontró que la tercera parte de la población masculina consume alcohol, mientras que en las mujeres la octava parte lo hace. Es decir, hay un mayor consumo de alcohol por parte de los hombres que de las mujeres.

En cuanto a consumo de alcohol por grupos de edad, se observa que el consumo se da en las poblaciones de mayor edad; es decir, del total de la población que manifestó consumir alcohol, el 78% corresponde a personas mayores a 40 años, encontrando entonces un muy bajo consumo de alcohol en las poblaciones jóvenes y especialmente en las mujeres.

**Consumo de tabaco.** La tercera parte de la población femenina es adicta al cigarrillo, presenta proporcionalmente un mayor consumo del mismo respecto a la población masculina objeto de estudio. Así mismo el 48% de quienes manifestaron ser adictos al consumo de tabaco se encuentran en edades superiores a los 50 años.

Concluyendo de nuevo al igual que en el consumo de alcohol, que en las poblaciones jóvenes no es tan significativo el consumo de tabaco.

**Consumo de drogas.** A la pregunta ¿consume usted algún tipo de droga? el total de los encuestados respondieron que no, lo que implica que a nivel de locatarios la ingestión de este tipo de sustancias no se da, más es sabido por todos que a nivel de su área de influencia sí se presenta, dado el tipo de personas que la frecuentan, la clase de negocios que existen en sus alrededores y la misma ubicación del Centro Galerías Plaza de Mercado.

Lo anterior es concordante con las características que se han obtenido de la población objeto de estudio, quienes por su edad y valores culturales que les son propias, las adicciones se dan es a nivel de alcohol y tabaco pero no de consumo de sustancias psicoactivas.

De igual forma, el análisis del Régimen de Seguridad Social es fundamental en la estrategia de salud propuesta: Los datos obtenidos en la aplicación del instrumento de investigación demuestran que en los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado:

- ✓ El 67% tiene afiliación a salud.
- ✓ Solo el 16% tiene afiliación a pensión.
- ✓ El 12% tienen afiliación a riesgos profesionales.
- ✓ 8% tiene afiliación a Confamiliares.

Destacándose la importancia dada a los sistemas de afiliación a salud bien sea a nivel de beneficiario, contributivo, subsidiado o vinculado, como medio de conservar la misma, y la poca cobertura que alcanzan los otros factores que componen la seguridad social, a pesar de ser los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado una población compuesta por adultos mayores que deben beneficiarse más de este tipo de servicios por:

- ✓ Las tendencias de salud dada la edad.
- ✓ Ser una población con más proximidad a la edad de jubilación.
- ✓ Ser en general una población que tiene un número de hijos importante.

*Estrategia de la cultura de la paz:* La cultura de la paz, la entendemos como el esfuerzo conjunto entre el estado y los agentes de la sociedad civil, para construir un espacio de convivencia ciudadana, en la que el respeto al otro sea fundamento indisoluble del entendimiento, y presupuesto para alcanzar la paz social, la administración del Centro Galerías Plaza de Mercado debe asumir la responsabilidad de capacitar su comunidad, en la apropiación efectiva de sus derechos y deberes constitucionales:

- ✓ Desarrollar programas que proyecten y actualicen permanentemente la concepción de los ciudadanos que se requieren en el nuevo siglo, dentro de un contexto de convivencia pacífica y capacidad de concertación.
- ✓ Fomentar y promover el adecuado desarrollo de las capacidades lúdicas, creativas e imaginativas en el individuo y la colectividad.



- ✓ Desarrollar programas de prevención de conflictos sociales y capacitación en derechos y deberes constitucionales.
- ✓ Estimular en todas las instancias sociales, educativas y comunitarias, acciones tendientes a fortalecer el respeto a la diferencia, la tolerancia y la convivencia ciudadana, así como la formación comunitaria, con preponderancia en la generación de valores éticos.

*Estrategia de recreación y deporte:* La recreación y el deporte, son componentes de la actividad física, que deben ser orientados a promover el uso del tiempo libre, garantizando una vida larga y sana, y dimensionando al individuo en la recreación competitiva y formativa, a través de :

- ✓ La realización de programas recreativos, según edades y modalidades, con la participación de la comunidad de locatarios en su diseño y ejecución.
- ✓ Realizar encuentros alrededor del juego, el deporte y el manejo del tiempo libre, que involucren a toda la población del sector.
- ✓ Transformar de manera creativa la realidad que nos circunda, a través de programas que afirmen la creatividad, la socialización, iniciativa, desarrollo de habilidades y destrezas en las personas, teniendo en cuenta las diferentes edades.

El estudio demuestra cómo los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado al elegir las actividades que desarrollan en el tiempo libre, tienen una alta tendencia al sedentarismo, solo 18 realizan algún tipo de deporte y como bien se puede observar las otras actividades mencionadas por ellos son actividades que no demandan mucho ejercicio físico, lo que unido a la poca actividad que se presenta en su lugar de trabajo puede llegar a convertirse en un factor de riesgo para la salud de dicha población, oportunidad que tienen las universidades e instituciones para llevar a cabo programas que contemplen estos aspectos dentro de la población de la Plaza de Mercado.

*Estrategia de seguridad:* Fomentar prioritariamente los procesos educativos de vida cotidiana, de tal manera que se genere un ambiente de convivencia social, reconociendo los fenómenos de inseguridad y riesgo, desde su origen, buscando la conservación del orden público, de los derechos civiles, garantías sociales y salvaguardia de la vida, honra y bienes de los ciudadanos, y a la vez garantizando el bienestar general de la población más vulnerable, a través de acciones y programas orientados a proteger a los menores trabajadores y maltratados, y prevenir y rehabilitar los grupos juveniles, incluyendo también el velar por la integridad del espacio público y por su destinación al uso común, ejecutando campañas tendientes a su recuperación y la reubicación de los vendedores estacionarios, y aprovechando así la clara concepción que tienen los locatarios del grave problema de inseguridad del sector que requiere acciones inmediatas.

*Estrategia de nutrición y seguridad alimentaria:* Se entiende que la nutrición impacta en forma definitiva el desarrollo sicomotor de los lactantes e infantes, la calidad de salud de la mujer gestante y lactante, y personas de la tercera edad, grupos todos ellos representativos al interior del Centro Galerías Plaza de Mercado, de tal manera que la prioridad deberá focalizarse en estos grupos vulnerables, impulsando el mercadeo social de alimentos, a través de convenios interinstitucionales, y buscando la inclusión en programas de complementación nutricional.

*Estrategia de participación:* Con el fin de incorporar al proceso de toma de decisiones en los proyectos de importancia para el Centro Galerías Plaza de Mercado, a un número cada vez mayor y en forma más completa de comerciantes, se deben formular acciones encaminadas a orientar la participación comunitaria, con la aplicación de mecanismos que garanticen la vinculación real de toda la comunidad, de manera que la organización de la sociedad civil se configure como indicativo de proyección del conglomerado social, estimulando la conformación de un sistema de comunicación e información social y comunitaria, que permita la interrelación e intercambio de experiencias.

*Estrategia de mujer y familia:* Siendo la familia la célula principal de la estructura social, se debe fortalecer, haciendo énfasis en la mujer cabeza de familia, en la madre gestante y lactante, en la niñez, en la juventud, y en la tercera edad, como grupos poblacionales vulnerables, garantizando igualdad de condiciones dentro de

las relaciones sociales y económicas que se generan al interior del Centro Galerías Plaza de Mercado.

*Estrategia de la juventud:* La administración del Centro Galerías deberá orientar, coordinar y dirigir las acciones necesarias para lograr que la juventud se involucre de manera real en los procesos de gestión, decisión y solución de los diferentes problemas que caracterizan su entorno, y que a la vez influyen en el desarrollo de la Plaza de Mercado.

*Estrategia de la cultura:* Promover y fomentar el acceso a la cultura de los locatarios interesados en ella, en igualdad de oportunidades, por medio de educación permanente y, asumiendo la cultura en sus diversas manifestaciones como igualdad y dignidad de los principios y valores individuales de las personas, mediante programas institucionales o a través de la concertación con el sector privado en actividades de promoción y desarrollo cultural.

♦ **Estrategias de apoyo a la gestión empresarial de la administración del Centro Galerías Plaza de Mercado:** Consideramos de vital importancia el desarrollo de tres estrategias que deben ser el faro orientador en cualquier organización en forma explícita: El entendimiento y la satisfacción del cliente, el alcance de la mayor competitividad a través de la capacitación, y la creación de nuevos mercados.

*El entendimiento y la satisfacción del cliente:* Entendida esta estrategia ya no como un elemento diferenciador, si no una fortaleza sin la cual es imposible permanecer en el mercado, es practicar el mercadeo uno a uno, para incrementar la base de clientes, significando estar dispuesto y tener la posibilidad de cambiar el comportamiento hacia un cliente individual, basado en aquello que el cliente comenta y en aquellas otras cosas que se conocen del cliente; es identificar, rastrear e interactuar con un cliente individual y luego reconfigurar el producto o servicio para satisfacer las necesidades de éste; cada interacción y modificación mejora la habilidad para ajustar el producto a un cliente en particular.

Los pasos para poner en marcha el mercadeo uno a uno son: Identificar a los clientes, diferenciarlos entre sí, interactuar con ellos, y adaptar el producto o servicio para ajustarlos a las necesidades de cada cliente individual.

Identificar los clientes significa ser capaz de localizar y contactar un número razonable de clientes directamente, o al menos una cantidad sustancial de los clientes más valiosos, conocerlos en el mayor detalle posible, no solo sus nombres e información básica, si no también sus hábitos, preferencias, etc.

La diferenciación de clientes desde una perspectiva amplia implica diferenciar los clientes desde dos formas: Porque representan diferentes niveles de valor y porque tienen necesidades distintas, lo cual ayuda a enfocar los esfuerzos con el fin de obtener una mayor ventaja con los clientes más valiosos, para después

ajustar el comportamiento de la empresa a cada cliente, de forma que refleje los valores y necesidades de este.

Interactuar con los clientes es mejorar tanto la relación costo-eficiencia como la efectividad de las interacciones con los clientes. La relación costo-eficiencia mejora al dirigir las interacciones de los clientes hacia canales menos costosos, la efectividad mejora al generar información oportuna y relevante, facilitando tanto una mejor comprensión de las necesidades del cliente como también una imagen mucho más precisa del valor del cliente para la empresa.

La adaptación del comportamiento de la empresa se da al final de todo el proceso, y para asegurar a un cliente dentro de una relación de aprendizaje, una empresa debe adaptar algún aspecto de su comportamiento para satisfacer las necesidades expresadas individualmente.

Estos cuatro pasos de implementación se pueden cruzar en un proceso de aplicación del plan de mercadeo, no obstante las fases están aproximadas en un orden de creciente complejidad y beneficio para una empresa, los primeros dos pasos, son en gran parte de análisis interno, mientras que interactuar con los clientes y adaptar los productos y servicios a la medida son pasos de acción externa y visibles para el cliente.

El alcance de la mayor competitividad a través de la capacitación: En esta época de crisis se hace urgente la necesidad de ser competitivos, y una de las

formas para lograrlo es a través de la capacitación, cuando son percibidas debilidades en los procesos, necesariamente se deben entrar a contrarrestar estas con capacitación acorde a las necesidades presentes y futuras de la organización, evaluando previamente que es lo que se requiere para lograr la mayor eficiencia posible, y en el caso específico del Centro Galerías Plaza de Mercado podemos identificar como áreas vulnerables con urgente necesidad de capacitación para sus locatarios la administración, el mercadeo y las finanzas.

*La creación de nuevos mercados:* Cuando los mercados llegan a su estado de madurez, cuando hay nuevos jugadores que amenazan la estabilidad de los negocios o cuando el cambio tecnológico redefine las ventajas competitivas, es necesario el uso de la mayor creatividad posible para abrir nuevos negocios, es necesario mirar a través de los límites de la competencia, convencionalmente definidos: A través de sectores sustitutos, grupos estratégicos, grupos de compradores, productos complementarios, ofertas complementarias de productos y servicios, a través de la orientación emocional y funcional de una industria y a través del tiempo.

Mirar a través de los sectores sustitutos en el sentido más amplio, es saber que se compite no sólo con empresas del mismo sector, si no también con empresas de otros sectores que producen bienes y servicios sustitutos.

Mirar a través de los grupos estratégicos es entender qué factores determinan la decisión de los compradores y acogerse a ellos, por lo general, los grupos estratégicos pueden ordenarse jerárquicamente, al construir sobre dos dimensiones, precio y desempeño, cada salto en el precio tiende a traer el correspondiente salto en alguna dimensión del desempeño.

Mirar a través de la cadena de compradores es no converger alrededor de la definición común de quién es el cliente objetivo, cuando en realidad hay una cadena de clientes que están directa o indirectamente involucrados en la decisión de compra. Los compradores que pagan por el producto o servicio pueden diferenciarse de los verdaderos usuarios, y en algunos casos, también hay importantes tomadores de decisiones.

Mirar a través de ofertas de productos y servicios complementarios es saber definir la solución complementaria que buscan los compradores cuando escogen un producto o servicio, y la forma más fácil de hacerlo es pensar qué pasa antes, durante y después de que el producto es utilizado.

Mirar a través del atractivo funcional o emocional para los compradores es encontrar nuevos espacios de mercado desafiando la orientación funcional emocional de la industria, llevando poco a poco a los clientes a lo que se quiere venderles.

Mirar a través del tiempo es conocer y adaptarse permanentemente a las tendencias externas que afectan el negocio con el tiempo.

Para completar el proceso de descubrir una nueva curva de valor es necesario hacerse cuatro preguntas:



Reduzca: ¿Qué factores deberían reducirse bien por debajo del estándar de la industria?

Eleve: ¿Qué factores deben elevarse muy por encima del estándar de la industria?

Cree: ¿Qué factores que la industria nunca ha ofrecido deben crearse?

Elimine: ¿Qué factores que la industria ha dado por sentado deben eliminarse?

♦ **Estrategia de fortalecimiento de la Cooperativa de locatarios:** Igualmente y como parte central del direccionamiento estratégico se plantea desarrollar la estrategia de fortalecimiento de la Cooperativa Mercar Ltda., cuyo objeto social es la prestación de servicios y apoyo a sus locatarios asociados del Centro Galerías Plaza de Mercado, se debe fortalecer, engrandecerla y sostenerla, cumpliendo con los fines que el estado le ha asignado a este tipo de instituciones que conforman la llamada economía solidaria y que incluyen:

- ✓ Promover el desarrollo integral del ser humano.
- ✓ Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo, y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos.
- ✓ Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa.
- ✓ Participar en el diseño y ejecución de planes , programas y proyectos de desarrollo económico y social.

- ✓ Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.

Sin perder la perspectiva de la caracterización social y económica de los locatarios incluyendo:

*Ingresos de los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado:* El Centro Galerías Plaza de Mercado ha pasado a ser un lugar donde predominan los intermediarios en el comercio de los productos que llegan del campo, encontrándose en este estudio que ninguno de los locatarios entrevistados tiene vínculos de producción con el agro.

Es posible desarrollar estrategias de mercadeo que conlleven a los locatarios a incrementar sus ventas diarias, es de anotar que el ingreso diario común se da entre los locatarios que tienen ventas diarias que oscilan entre los \$10.000 y los \$50.000 y en su conjunto el 58% tienen ingresos que varían entre \$12.000 y \$100.000. Este es un nivel de ventas importante, pues al analizar la población en general se determina la magnitud de los recursos económicos que se mueven entre los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado, sin contar con los comerciantes que no hacen parte del Centro como tal y tienen establecidos sus negocios en lugares aledaños a la Plaza.

Así mismo el determinante de los ingresos netos por concepto de ventas está dado por la actividad económica que ejerce el locatario, pues todos los renglones económicos que se desarrollan en la Plaza de Mercado son diferentes en sus grados de rentabilidad, más sin embargo puede decirse que en su conjunto el 41% tienen ingresos que van mínimo de \$60.000 y máximo de \$4.800.000.

En su gran mayoría los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado, subsisten de lo que les genera su actividad económica, pues muy pocos de ellos tienen ingresos adicionales, los ingresos

adicionales, se dan básicamente por concepto de arrendamientos, lo que se sustenta la tenencia de la vivienda que habitan el 49% tienen vivienda propia.

*Numero de Hijos:* Un 92% de los locatarios son padres de familia y un 55% tienen más de 3 hijos hasta llegar a frecuencias de 13 a 14 hijos. Este número de hijos es alto, más, sin embargo, hay que tener presente que en el estudio predominan las personas adultas, quienes en su momento de tener familia manejaban un concepto muy distinto a las tendencias modernas donde predominan las parejas con máximo de dos hijos.

En este aspecto de número de hijos, es inquietud que surge a los investigadores y que podría ser objeto de un próximo estudio, el identificar la vinculación de ese núcleo familiar a la actividad económica del locatario.

*Motivaciones Laborales de los Locatarios:* Esto nos indica la principal motivación que tienen los locatarios en cuanto a su trabajo para satisfacer las necesidades básicas y la relación que hacen de dichas necesidades con el vivir bien; se puede concluir que los locatarios al desarrollar su actividad económica tienen como fin una economía de subsistencia ya que como objetivo buscan satisfacer sus necesidades básicas.

Y tomando como modelo el documento técnico elaborado por la doctora Martha Rosario Piña López denominado: Formación de capital humano - Factor fundamental para la gestión exitosa en las cooperativas de las Plazas de Mercado, que establece textualmente: “Las cooperativas que administran las Plazas de Mercado, presentan deficiencias en la gestión y diseño de estrategias gerenciales, situación que dificulta sus procesos internos tanto de carácter administrativo como

solidario, estos problemas a su vez impiden un posicionamiento social y comercial dentro de los asociados, usuarios y localidades donde se ubican”<sup>14</sup>, y en donde igualmente se recomienda una identificación en forma participativa, de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de los actuales procesos, como también, del diseño conjunto de acciones y estrategias específicas tendientes a la superación de las principales problemáticas, requerimiento para enfrentar el nuevo contexto en que se desenvuelven, consideramos fundamental para la Cooperativa Mercar eje del Centro Galerías Plaza de Mercado el planteamiento de un nuevo orden estratégico en el que participen el gerente, el consejo de administración de la cooperativa y sus asociados, pues está claramente determinado que a pesar de ser la accionista mayoritaria del Centro Galerías Plaza de Mercado no tiene el poder de acción requerido en relación a su nivel de representación.

-----

14 PIÑA LOPEZ, Marth Rosario. Documento técnico, Formación de capital humano: Factor fundamental para la gestión exitosa en las cooperativas de las Plazas de Mercado. Centro de Proyectos para el Desarrollo - CENDEX - Pontificia Universidad Javeriana.

#### **4.5 DISEÑO ESTRATÉGICO PARA EL MEJOR DESENVOLVIMIENTO DEL CENTRO GALERÍAS PLAZA DE MERCADO**

Vivimos en una época signada por los cambios. Pero a la vez llena de posibilidades de poner en práctica aquellas capacidades más vitales de la especie humana: la libertad y la creatividad para construir un mundo cada día mejor. Un mundo mejor significa una sociedad más igualitaria, con más altos niveles de calidad de vida y esta última característica demanda, necesariamente, el acceso de toda la población a más y mejores bienes y servicios. Por eso la búsqueda de una vida más amable, emprendida por los pueblos, ha redundado a nivel económico en el acelerado desarrollo de los sectores responsables de la distribución de productos y la prestación de servicios de apoyo, a la generación de riqueza y al mejor estar humano fenómeno denominado terciarización de la economía.

De este modo, surgen nuevas estrategias que agregan valor a los diferentes procesos comerciales, mediante las ofertas que exceden las expectativas de los compradores y representan mayores ingresos para las empresas comprometidas con ellas.

Estrategias que para el Centro Galerías Plaza de Mercado deben girar alrededor del diseño estratégico que incluya un modelo de reglamento interno y una organización como centro comercial.

**4.5.1 Modelo de reglamento interno:** Cada locatario tiene un conjunto de derechos y deberes dentro de la comunidad que deben estar establecidos en un reglamento de carácter obligatorio, que demarque las pautas de comportamiento de estos para beneficio del Centro Galerías, asimilándolo a un centro comercial.

Se establece como derecho fundamental de los locatarios poseer, usar y disfrutar con plena autonomía su unidad o área locativa de acuerdo a las estipulaciones del contrato de arrendamiento y sin contravención a la leyes, con el objetivo único de explotar la actividad comercial que se halla estipulado previamente de acuerdo a los reglamentos del Centro Galerías.

Es deber fundamental de los locatarios no ejecutar ningún acto que comprometa la tranquilidad general, la seguridad, la solidez y la salubridad del inmueble, debiendo además responder de acuerdo a lo establecido en el contrato de arrendamiento por el canon mensual asignado a la unidad locativa arrendada.

Además se establecen como deberes:

- Respetar en todas y cada una de sus cláusulas el contrato de arrendamiento y los reglamentos de carácter interno con el Centro Galerías por la unidad locativa que se este ocupando.
- No obstruir las instalaciones de servicios ni las áreas comunes de circulación.
- Comunicar al administrador todo caso de enfermedad contagiosa, y desinfectar su unidad locativa conforme a las exigencias de las autoridades de higiene.

- No hacer excavaciones o perforaciones en los techos, pisos, o paredes comunes, ni introducir al edificio objetos pesados, explosivos inflamables o corrosivos que atenten contra la solidez, salubridad, y seguridad del mismo.
- No modificar las estructuras del edificio, ni colgar ropas, alfombras, letreros, avisos, carteles, y otros elementos similares en las paredes externas, puertas, ventanas, o áreas de uso común.
- No instalar maquinas o aparatos que produzcan ruidos, vibraciones o sonidos estridentes.
- No mantener animales que molesten los vecinos.
- No sacudir alfombras, ropas, y demás en las ventanas o escaleras de edificio, ni arrojar basuras u objetos a los bienes de propiedad común o a las vías públicas.
- Permitir al administrador del edificio la entrada a su unidad locativa, cuando las circunstancias lo exijan.

#### **4.5.2 Organización del Centro Galerías Plaza de Mercado como Centro**

**Comercial:** Al recoger las experiencias de los centros comerciales colombianos se puede deducir, como norma general, que el éxito de un centro comercial está íntimamente relacionado con los siguientes factores:

*Ubicación:* Es la infraestructura arquitectónica, funcional, acogedora, el lugar estratégico desde la óptica del comerciante y del consumidor; es decir, que es la zona con un mercado real y potencial del grupo objetivo.

*Arquitectura, diseño y medio ambiente:* No hay duda que entre mayor amplitud, mayor capacidad de consumidores. Pero eso no es todo. Unas amplias vías de circulación, iluminación suficiente, baños públicos acordes a la dimensión del centro; todos estos son factores arquitectónicos y de diseño que conforman un conjunto armónico, agradable para el visitante y funcional para el comerciante.

*La Señalización:* El primer nivel de comunicación entre el cliente y el centro comercial lo da la señalización. Por eso debe ser clara, confiable, y estéticamente agradable. La identificación de los servicios públicos, los accesos, señales de seguridad y emergencia deben ser fácilmente identificables.

*Presencia de comercios atractivos:* Denominados generalmente almacenes anclas o atractivo comercial, necesariamente deben estar integrados al centro comercial, tener el mismo acceso de los demás comercios, ya que las anclas colaboran a la mayor circulación por todos los espacios del centro.

*Estacionamientos:* Hoy por hoy el automóvil es una necesidad básica de un alto porcentaje de la población. Por esto es necesario que existan espacios para gran cantidad de automotores. El estacionamiento adecuado deberá ser amplio, tener excelente señalización, ventilación e iluminación.

*Unidad en los horarios de atención:* Para que un centro comercial tenga éxito debe ser concebido para el servicio del consumidor. El cliente requiere ir a



satisfacer sus necesidades de consumo, en el lugar apropiado y en el tiempo y horario adecuado para él.

*La Administración:* Alguien decía que el hombre es un ser sociable por naturaleza. Administrar un centro comercial, es convivir con los comerciantes, con los propietarios, con los visitantes, con la comunidad. Es decir, buscar la armonía y su recta dirección.

La administración necesariamente velará por hacer cumplir las normas establecidas, pero además de ejercer la administración, un centro comercial requiere de una óptica más amplia. Las exigencias del mercado obligan a conocer el entorno, a estar atentos a lo que hace la competencia, a conocer sus propias debilidades y fortalezas y buscar siempre el mejor lugar en la mente del consumidor es decir, un posicionamiento competitivo.

Una buena administración es operativa, financiera, y por sobre todo atenta al mercadeo, pendiente de los permanentes cambios en hábitos de consumo, moda, sociales, políticos. La administración deberá motivar, capacitar a los involucrados en los comercios, para que cumpla la promesa básica de calidad total, servicio y comercio, todo bajo un mismo techo.

Es indispensable que los comerciantes tomen conciencia de que son eslabones de una misma cadena.

*La Publicidad:* Es una herramienta básica de mercadeo y comunicación. La publicidad de un centro comercial, deberá tener un adecuado planeamiento con estrategias de mercadeo alcanzables. Debe promocionar alternamente el mensaje que lo caracteriza con el del servicio o novedad del momento.

Es la publicidad uno de los elementos que busca el mejor y más corto camino hacia el prestigio, logrando el posicionamiento deseado; siempre y cuando se tenga absoluta conciencia de la fase por la que atraviesa un centro comercial en su ciclo de vida.

*Promoción:* La promoción es periódica, de temporada, es de producto o de servicio. Es la forma de mantener viva la imagen del centro a través de la expectativa creada por la promoción. Por lo tanto debe ser excelente en cuanto a su organización, calidad de producto, atención y servicio al cliente.

*El merchandising:* Es otro factor esencial que debe tenerse en cuenta para el éxito de un centro comercial. Se apoya ante todo en la presentación, decoración y estética, a los ojos del consumidor. Aquí juega un factor determinante el aporte de cada uno de los comerciantes, que como expertos conocedores de su punto de venta, deben estar pendientes de sus vitrinas, promociones y mercancía que conviene, en el lugar que conviene, en la época que conviene y en las cantidades y precios que convienen, para optimizar su rentabilidad y de paso, la imagen del centro comercial.

*Servicio:* Otro factor determinante del éxito de un centro comercial y el de mayor relevancia. Vale la pena determinar dos tipos de servicio. El primero es el servicio comercio cliente, aquel que es directo de mayor impacto reflejado en la atención amable al cliente, en la excelente calidad del producto que se le ofrece, y la confiabilidad que se transmite por el conocimiento de las características del producto y la garantía que sobre éste se brinda. Esta garantía implica seguridad y cumplimiento. Por esta razón se requiere, además del producto, el beneficio adicional del mismo.

El segundo tipo de servicio es el de la administración del centro comercial y el cliente. Es el que se percibe en elementos como seguridad, que transmite confianza, la información adecuada sobre el tipo de comercio que busca el cliente, la limpieza y la higiene que brinda bienestar, y hoy día la recreación.

La combinación de todos estos elementos genera placidez, simpatía y agrado por el centro comercial, lo que permite contar con visitas permanentes, garantizando la recompra, y un multiplicador de buena imagen para el centro comercial.

Un centro comercial exitoso es aquel que tiene todo bajo un mismo techo, con un adecuado plan de mercadeo, administración modelo, excelencia en el servicio con filosofía de calidad total.

#### **4.6 BENCHMARKING COMO SOPORTE DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CENTRO GALERÍAS PLAZA DE MERCADO**

Entendiendo el *benchmarking* como el proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales, tal como lo define Michael Spendolini en su libro *Benchmarking*, es posible entenderlo en pocas palabras como un proceso de aprendizaje, y ninguna organización en el mundo puede ser ajena a él, siendo por ello que se propone como la plataforma de soporte a la propuesta de direccionamiento estratégico que en la presente investigación se está efectuando para el Centro Galerías Plaza de Mercado.

La planificación estratégica requiere de un extenso conocimiento del mercado, las probables actividades de la competencia, lo más avanzado en productos y/o servicios, los requerimientos financieros para negociar en un mercado, y la base de clientes, y es el *benchmarking* una herramienta útil para recopilar información en estas áreas durante el proceso de la planificación estratégica.

**4.6.1 Tipos de *Benchmarking*:** Existen varios tipos de actividades de *benchmarking* cada uno de los cuales se define como “objetivo” u “objeto” de la actividad de *benchmarking*, siendo el proceso básico el mismo en todos los tipos, y por ello encontramos como es posible para el Centro Galerías Plaza de Mercado plantear la aplicación del *benchmarking* interno, el competitivo y el funcional.

El Centro Galerías Plaza de Mercado en la implementación del *benchmarking* interno debe efectuar comparaciones de sus acciones internas, y así identificar los mejores procesos en la organización, y fijarlos como estándares de desarrollo interno transfiriendo la información a otras partes de ésta.

El *benchmarking* competitivo que comprende la identificación de productos, servicios, y procesos de trabajo de los competidores directos de la organización, es la base para el conocimiento de la competencia, y en el caso específico del Centro Galerías Plaza de Mercado es fundamental para el fortalecimiento de sus estructuras competitivas.

Identificar los productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas de la organización, con el objetivo de conocer las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se este sometiendo a *benchmarking*, es denominado *benchmarking* funcional, y al igual que en los dos tipos anteriores el Centro Galerías Plaza de Mercado debe estar atento a su desarrollo, y beneficiarse así del aprendizaje continuo y permanente que ofrece el medio.

**4.6.2 Etapas para su implementación:** El proceso de *benchmarking* en el que desee incursionar el Centro Galerías Plaza de Mercado debe incluir:

- ✓ Determinar a qué se le va a hacer *benchmarking*
- ✓ Formar un equipo de *benchmarking*
- ✓ Identificar los socios del *benchmarking*
- ✓ Recopilar y analizar la información del *benchmarking*
- ✓ Actuar

La primera etapa del proceso es identificar a los clientes para la información del *benchmarking* y sus necesidades, y definir los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer *benchmarking*. Definido esto, se procede a identificar y a asegurar los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso.

El proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo es la segunda etapa importante del proceso de *benchmarking*, pues aunque el *benchmarking* puede ser conducido por individuos, la mayor parte de los esfuerzos son actividades de equipo, al cual se le asignan los papeles y responsabilidades que deben cumplir en forma estricta.

Identificar fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de *benchmarking* es conocido como la etapa de identificación de los socios, que son empleados de organizaciones en donde se practica el *benchmarking*, asesores, analistas, fuentes gubernamentales, literatura de negocios y comercio, informes industriales, y bases de datos computarizadas, incluyendo también dentro de esta etapa la identificación de las mejores prácticas industriales y organizacionales.

La cuarta etapa del proceso es recopilar y analizar la información de *benchmarking*, durante ella, se seleccionan los métodos específicos de recopilación de información, analizándose ésta de acuerdo con las necesidades del cliente original, y generándose las recomendaciones para la acción.

Por último actuar como etapa final del proceso es la acción que se realiza y que puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado, al menos en parte, en la información recopilada durante la investigación de *benchmarking*.

#### **4.7 MEDICION DEL PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO A TRAVÉS DEL *BALANCED SCORE CARD* APLICADO AL CENTRO GALERÍAS PLAZA DE MERCADO**

El rápido paso del tiempo y los cambios constantes del ambiente de negocios han hecho que los tradicionales sistemas de medición sean obsoletos. Las industrias hoy deben ser capaces de “medir en movimiento”. Se requiere un medio de medición del desempeño que mueva a la Compañía hacia las formas en las cuales quiere cambiar. Las medidas tradicionales financieras no trabajan más allá por su enfoque unidimensional y naturaleza histórica, se requiere de un nuevo enfoque, y ese enfoque ha sido llamado *balanced score card*, el cual permite el análisis conjunto de lo que se puede llamar Dirección estratégica y Evaluación del desempeño, convirtiéndose en el apoyo de la empresa en la traducción y puesta en práctica de la estrategia.

En definitiva se habla de un sistema de gestión estratégica, útil para la gestión de la propia estrategia. Como señalan Kaplan y Norton, las empresas innovadoras están empleando el enfoque de medición del cuadro de mando integral o *balanced score card* para desarrollar procesos de gestión decisivos:

- ✓ Traducción y/o transformación de la visión y la estrategia.
- ✓ Comunicación y vinculación con los objetivos e indicadores estratégicos.
- ✓ Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de las iniciativas estratégicas.
- ✓ Aumento del *feedback* y de la formación estratégica.

**El *Balanced Score Card* se define como un sistema de autogerencia para las empresas en donde cuatro indicadores permiten medir la satisfacción del usuario final: cliente; negocio interno; innovación y aprendizaje; y perspectiva financiera. Se trata de una nueva tecnología gerencial para mejorar los procesos productivos e innovar en el aspecto competitivo; con *Balanced Score Card* la organización se ve obligada a redefinir los estándares de manera que se ajusten a las necesidades del cliente.**

**4.7.1 Aspectos Generales:** Durante años, el aspecto financiero fue uno de los indicadores más importantes y quizá el único realmente tomado en cuenta para evaluar la gestión de una empresa. En la actualidad las necesidades son otras. Ahora, lo primordial es tener la capacidad de lograr excelentes resultados a partir de una planificación estratégica que integre los diferentes aspectos de la empresa, lo cual representa una revolución en el concepto tradicional de gerenciar: Asumir el autocontrol. En este sentido, dos autores norteamericanos, Robert Kaplan y David Norton, han creado un sistema integral de gerencia denominado *Balanced Score Card*, BSC, en el cual lo



esencial es el diseño de una estrategia que considera cuatro indicadores: Cliente; negocio interno; innovación y aprendizaje; y la perspectiva financiera.

Las medidas financieras son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la Organización a través de los entornos competitivos, les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado ó destruido por las acciones de los directivos durante el periodo contable más reciente, el cuadro de mando integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación, las cuatro perspectivas del cuadro de mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas, así mismo, contiene una unidad de propósito dirigida hacia la consecución de una estrategia integrada.

✓ **Cliente: La clave.** Lo primordial es que los gerentes traduzcan su misión con respecto a los clientes. Para ello, es necesario que se establezca claramente el *target* al que se dirige y los indicadores de desempeño. Con esta perspectiva, la organización se ve obligada a redefinir los estándares de manera que se ajusten a las necesidades del cliente. En este punto se deben establecer objetivos de acuerdo a lo que requiere el cliente, los cuales variarán dependiendo del tipo de organización y el mercado definido. En la mayoría de los casos, los aspectos a evaluar son el registro de ventas, índices de precios, satisfacción del cliente y participación en el mercado.

✓ **Excelencia primero.** El segundo indicador se refiere a la perspectiva interna que construye la excelencia en cada uno de los departamentos de la organización. Lo principal es enfocar las operaciones internas críticas que permiten satisfacer al cliente. Así mismo, debe enfatizar la competencia principal de la empresa y la tecnología requerida para alcanzar el liderazgo del mercado. El BSC permite elaborar una planificación estratégica exitosa, que destaca la importancia que tiene el hecho de llevar a cabo continuas mediciones que reflejen el impacto de las medidas y acciones de los empleados, pues no siempre los resultados se pueden adjudicar a

aspectos internos. En este sentido, los sistemas de información adquieren un rol protagónico, ya que a la final son los que van a suministrar todos los datos que permitan detectar las fallas y corregirlas.

✓ **Innovar y aprender a la vez.** Con respecto a este indicador, se plantea lo importante que es para las empresas incluir dentro de sus valores y formas de medición la capacidad de mejorar con el tiempo, ya que es la única fórmula que asegura el éxito. De esta manera, la empresa podrá conocer la efectividad y claridad organizacional con la que trabaja, a la vez que tendrá la posibilidad de hacer tangible la innovación como valor agregado.

✓ **Perspectiva financiera.** Aunque los indicadores financieros tradicionales no mejoran la satisfacción del cliente, la calidad del producto o el servicio y la motivación del empleado, sí reflejan la capacidad de la empresa de capitalizar los logros obtenidos y convertirlos en ganancias. El reto de las organizaciones es aprender a hacer un alineamiento entre las operaciones y finanzas con el fin de proyectar las mejoras y planificar bien su estrategia.

Simplificando mucho, diremos que:

- **Si** somos capaces de reconocer las necesidades de los clientes más interesantes para nosotros, **entonces** podremos desarrollar productos adecuados para satisfacer sus necesidades.
- **Si** podemos fabricar efectivamente y a coste adecuado esos productos **entonces** su venta producirá los rendimientos financieros deseados.

**4.7.2 El *balanced score card* dentro de la planificación estratégica:** Bajo estos parámetros generales es que proponemos la implementación de esta importante herramienta como sistema de evaluación de la propuesta de direccionamiento estratégico del Centro Galerías Plaza de Mercado, el cual no puede ni debe ser ajeno a las nuevas tendencias empresariales.

La transformación ocurrida en el mundo de los negocios en los últimos veinte años ha hecho patente la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño del negocio. Estas herramientas deben permitir, por un lado, identificar cuales son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de empresa (un alto desempeño), y por el otro expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio en un proceso de transformación para adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante.

✓ **Las Cuatro Perspectivas:** Un instrumento para expresar la estrategia. El *Balanced Score Card* parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos **financieros** requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los **clientes**. Los **procesos internos** se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el **aprendizaje y crecimiento** es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

### 4.7.3 Perspectivas:

✓ **La Perspectiva Financiera:** Respondiendo a las expectativas del accionista.

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital.

La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como Maximizar el Valor Agregado, Incrementar los Ingresos y diversificar las fuentes, Mejorar la Eficiencia de las Operaciones y Mejorar el Uso del Capital.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva para el Centro Galerías Plaza de Mercado son:

- Valor Económico Agregado (EVA)
- Ingresos

✓ **Perspectiva de Clientes:** Nuestras relaciones con los clientes. En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la **Perspectiva Financiera**.

La satisfacción de clientes estará supeditada a la **propuesta de valor** que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas

compuesto por: Calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor (usted) al cliente.

Las unidades de negocios que quieran conseguir una actuación financiera superior a largo plazo deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes.

El Centro Galerías Plaza de Mercado debe tener como indicadores típicos de este segmento:

- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Incorporación y retención de clientes
- Mercado

✓ **Perspectiva de Procesos Internos:** Asegurando la excelencia de los procesos. En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego de que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas **Financiera** y de **Clientes**.

Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos que pueden ser adaptados al Centro Galerías Plaza de Mercado:

- Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo/Reingeniería
- Eficiencia en Uso de los Activos

✓ **Perspectiva de Aprendizaje Organizacional:** Asegurando la permanencia y la creación de valor hacia el futuro. La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen para el Centro Galerías Plaza de Mercado, como soporte a su direccionamiento estratégico y desarrollo futuro:

- Desarrollo de Competencias clave
- Retención de personal clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Clima Organizacional

4.7.4 Indicadores:

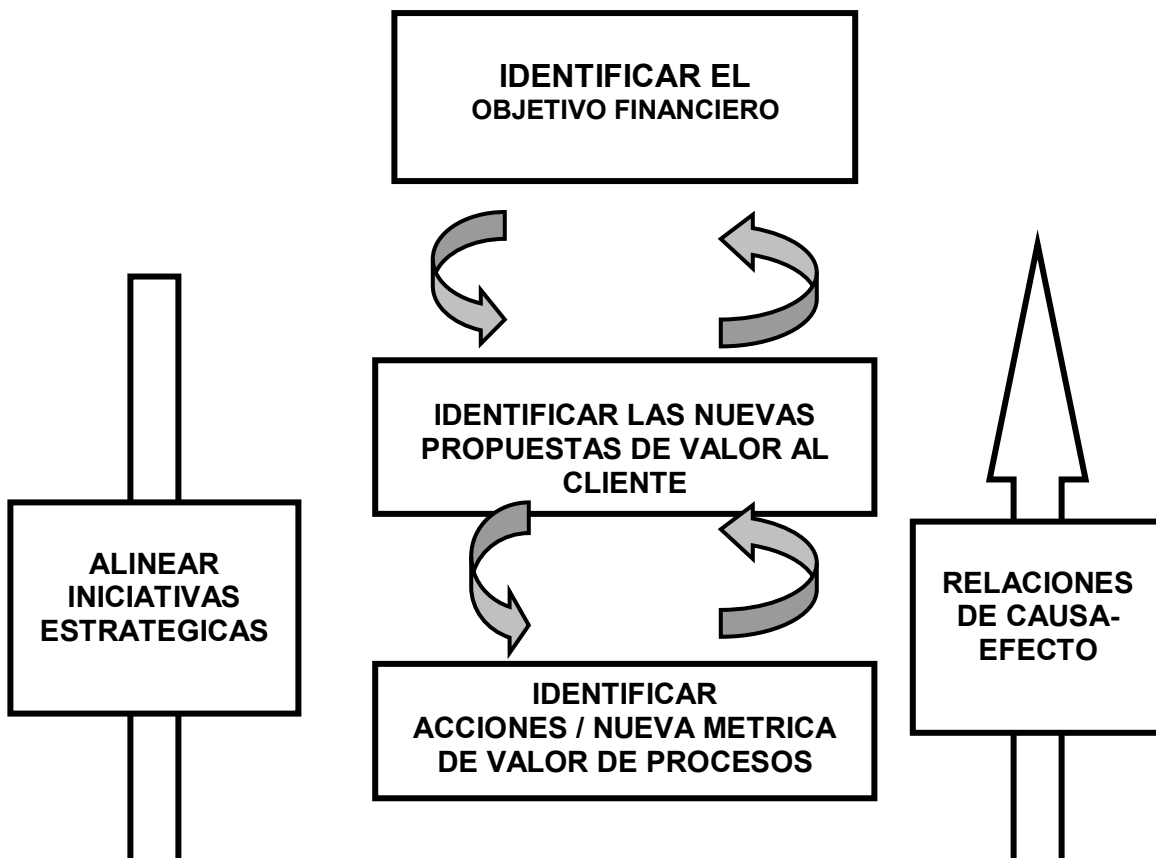
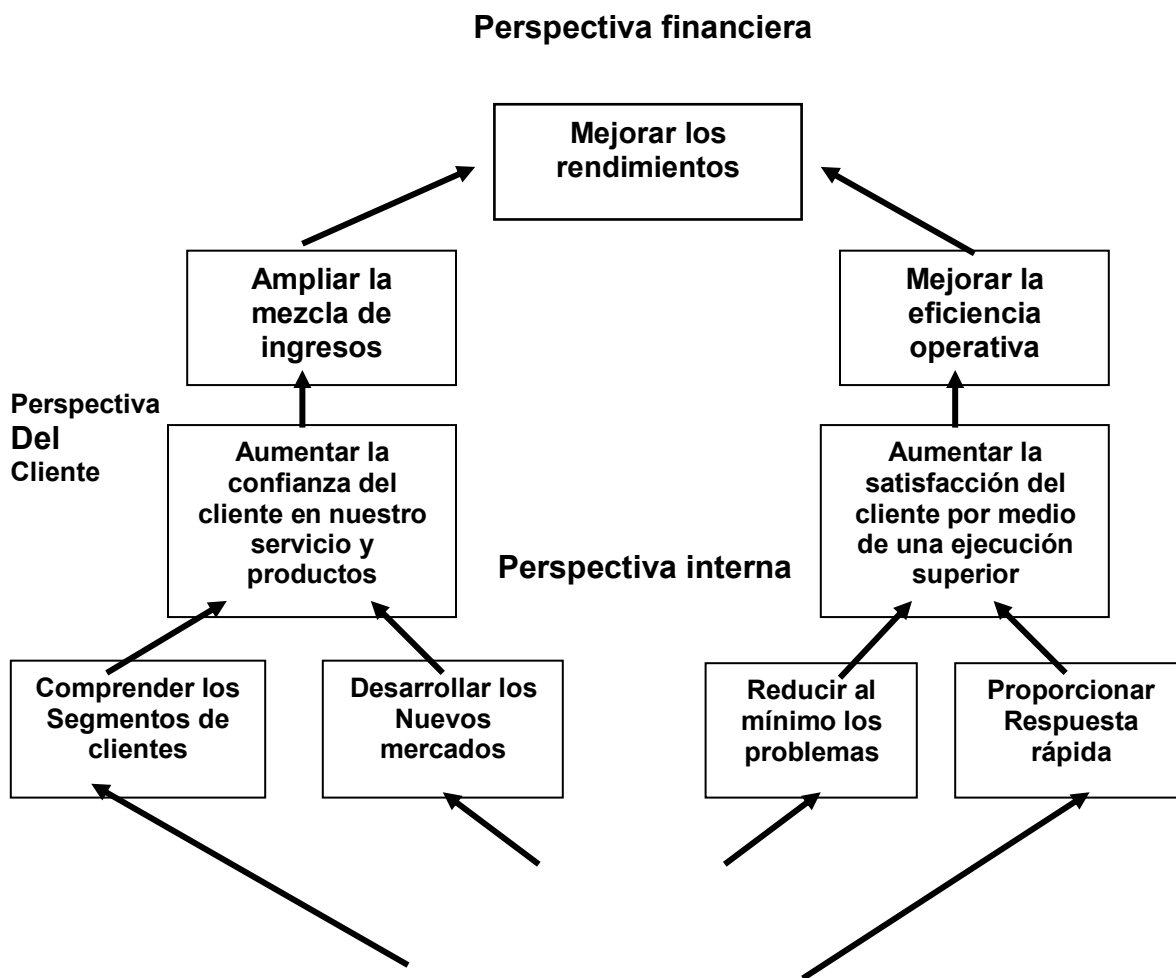


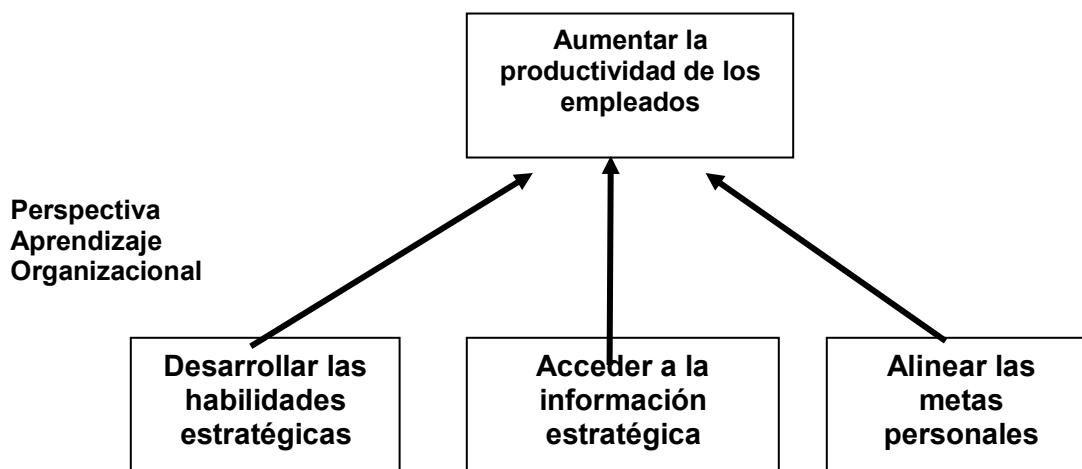


Figura 3. Indicadores

4.7.5 Modelo Básico:







**Figura 4. Modelo básico**

#### **4.8 VALOR ECONOMICO AGREGADO PARA EL CENTRO GALERÍAS PLAZA DE MERCADO COMO RESULTADO FINAL DE SU DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

“Aumentar la generación de valor es la única salida para que las empresas colombianas sobrevivan a la globalización. Hay que cambiar de fondo el modelo de gestión”. Así lo planteó la revista Dinero en su edición N° 83 de Mayo 7 de 1999, y así lo han empezado a entender gran parte de las empresas y empresarios de nuestro país, preocupados no solo por la crisis generalizada en la que nos ha sumido la recesión económica, si no por la destrucción de valor de los capitales que han sido invertidos y producen menos que el costo en que se incurre para obtenerlo.

Por ello y como resultado final de todo el planteamiento estratégico presentado para el Centro Galerías Plaza de Mercado, es necesario incluir como cultura empresarial la generación de valor.

¿Por qué es importante medir la creación de valor? Una vieja máxima de la administración dice “lo que se mide es lo que se logra”. Pocas decisiones empresariales tienen tanto impacto como la

selección del indicador que mide el desempeño, pues esto determina dónde se concentran la atención y el esfuerzo. Si el indicador es equivocado, la energía se pierde y lo prioritario se olvida. Por su capacidad para resumir las variables críticas que determinan el desempeño en el largo plazo, la creación de valor se ha convertido en el indicador por excelencia, siendo el único criterio que mide en forma transparente lo que le conviene a la empresa en el largo plazo. El premio es para quien usa el capital con la mayor eficiencia, logra la mayor productividad, el mayor rendimiento de su flujo de caja y, además, sistemáticamente mejora los resultados en el largo plazo.

La administración por generación de valor lleva implícito un juicio sobre quién debe detentar el mayor poder dentro del gobierno corporativo, pues es un sistema que maximiza la influencia de los accionistas. Entre los diferentes grupos que tienen interés en el desempeño de una empresa (accionistas, administradores, trabajadores, acreedores, consumidores, comunidad y gobierno), deben ser los accionistas quienes estén en la mejor posición para llevar a la empresa a su desempeño máximo pues tienen la menor garantía de retribución de su aporte a la empresa y corren con el mayor riesgo. Los accionistas solo logran su objetivo si administradores y trabajadores cumplen las tareas que les corresponden y si los consumidores encuentran la satisfacción que buscan. Por ello los accionistas son los únicos que necesitan información completa sobre la empresa para obtener sus metas. La gerencia por generación de valor reconoce que servir los intereses de los accionistas es la mejor manera de asegurar que todas las partes de la empresa trabajen para el mismo fin.

Más allá de un sistema de medición, la generación de valor es una cultura empresarial. El indicador ofrece un diagnóstico sobre el cual se puede empezar a trabajar, pero el siguiente paso es involucrar a la empresa en la gerencia basada en valor. Es una filosofía, una manera de pensar y de operar, cuyo único fin es aumentar el valor creado por el capital de los accionistas.

La gerencia basada en valor define la creación de valor como medida última del éxito empresarial, por eso nuestra propuesta de direccionamiento estratégico para el Centro Galerías Plaza de Mercado en la cual se han replanteado las estrategias, la organización, los procesos y los sistemas, tiene como fin adaptarse a la meta de aumentar el valor creado, como un sistema de valores y un conjunto de métodos que recorran toda la empresa, desde la cúpula hasta los niveles más bajos, comportándose todas las personas como accionistas, es un compromiso de la administración para maximizar el valor de los accionistas en este caso Infimanizales y la Cooperativa Mercar; es una cultura que empieza y termina en el individuo, en donde cada quien tiene que encontrar las cosas que aumentan la eficiencia del trabajo y alinear constantemente los objetivos personales y los del Centro Galerías Plaza de Mercado, y quienes no estén de acuerdo con esta filosofía y no estén dispuestos a comprometerse con el sistema deben salir. La responsabilidad es entregar un valor económico mayor cada período.

Dar el giro hacia esa cultura de generación de valor debe ser la prioridad número uno del Centro Galerías Plaza de Mercado tras su nuevo direccionamiento estratégico, puesto que la globalización ya llegó y las exigencias de competitividad se incrementan permanentemente.

La presión viene por el lado de las importaciones, de la inversión extranjera, del progreso de los competidores locales y de las mayores exigencias de los consumidores, que cada día están expuestos a mayor información. No hay forma de esconderse al proceso ni se puede dar marcha atrás al tren.

Habrá que cambiar sistemas de trabajo y replantear la manera de hacer las cosas. El proceso no estará exento de dolor y habrá que pagar altos costos en la reorganización. El cambio será un proceso largo y difícil, pero la única forma para que el Centro Galerías Plaza de Mercado lo logre es comenzando ya.

## **5. CONCLUSIONES**

La utilización de los conceptos y técnicas de Gerencia Estratégica pueden dar lugar a numerosos beneficios. Ante todo dicho proceso permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

Los conceptos de dirección estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es

solamente la subjetividad la base de decisiones importantes. El proceso de Gerencia Estratégica permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las debilidades internas. Este enfoque de la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo para la organización.

Un beneficio fundamental de la dirección estratégica consiste en ayudar a evitar la defunción de una empresa, pero igualmente se deben incluir otros como tener una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa. Las actividades de Gerencia Estratégica acrecientan las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción en todos los niveles de la organización.

La Gerencia Estratégica es un enfoque a la toma de decisiones que puede llevar orden y disciplina a toda la empresa, y aunque no es garantía para el éxito, puede ser el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

Siendo precisamente este enfoque el que dejamos planteado para la supervivencia y crecimiento del Centro Galerías Plaza de Mercado de la ciudad de Manizales a partir del año 2000 en la presente investigación, y que fue fundamentado sobre el perfil de las personas que como locatarios del Centro se

encuentran vinculados a él, además del análisis imparcial del agudo problema de invasión de su espacio público en los últimos años, y los conceptos que sus directivos y líderes poseen sobre el direccionamiento estratégico de éste.

El Centro Galerías Plaza de Mercado de la ciudad de Manizales de cara al siglo XXI con fundamento en la caracterización social y económica de sus locatarios y el diagnóstico del comercio informal en su espacio público en el año 2001 debe:

Como premisa fundamental velar porque el Estado, y en este caso el Municipio de Manizales, recupere la gobernabilidad en esta zona, sean reestructurados los sistemas de diseño y participación para los programas de desarrollo social y económico que a futuro se quieran implementar allí, y se inicie desde esta perspectiva un periodo de transición hacia el mejoramiento del sector, en donde se involucren todos los entes de carácter privado y público que deseen comprometerse firmemente con su desarrollo.

Los planes de desarrollo y ordenamiento territorial deben en una forma seria incluir a la Plaza de Mercado como un punto de extrema importancia dentro de la organización de la ciudad.

La base del negocio del Centro Galerías Plaza de Mercado debe tenerse presente en cada momento de su actividad comercial: Comercialización de los productos

básicos y populares de excelente calidad y buen precio, enmarcada dentro de las operaciones del negocio de compra, proceso y venta.

La misión, visión y valores corporativos deben ser el faro orientador que guíe el acontecer diario de la organización, y que fortalezcan el logro de los factores claves de éxito de la industria, para llegar así al máximo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, y la superación de las amenazas y debilidades, a través de la implementación de las políticas y estrategias que debidamente evaluadas permitan contribuir a ello:

Es así como son planteadas como políticas de desarrollo:

- ✓ El aprovechamiento de la capacidad de trabajo y compromiso del talento humano vinculado al Centro Galerías Plaza de Mercado.
- ✓ El respeto hacia la permanencia de la calidad, variedad y precio de los productos ofrecidos por los comerciantes, con la debida promoción y publicidad de éstos hacia los potenciales y actuales clientes.
- ✓ El fortalecimiento de la tradición del Centro Galerías como el centro comercial popular de los productos de la canasta familiar.
- ✓ El adecuado uso de la infraestructura física disponible propendiendo por una acertada distribución interna y externa que permita el desarrollo de la actividad comercial en forma eficiente.

Y adicional a estas políticas sustentadas sobre las fortalezas del Centro Galerías Plaza de Mercado, es de vital importancia que se tengan como políticas igualmente contrarrestar las amenazas:

- ✓ Buscar los medios que permitan la reubicación de los vendedores ambulantes instalados en su espacio público, y la prohibición y control futuro sobre nuevas posibles invasiones de éste, aunando esfuerzos con la administración municipal.
- ✓ Análisis permanente de la competencia y ofrecer a los clientes igualdad de posibilidades en productos, precios y calidad.
- ✓ Concientización a la administración municipal sobre la problemática del sector, y la necesidad de su intervención en la posible solución.
- ✓ Mejoramiento de los sistemas de seguridad tanto a nivel interno como externo, para brindarle tranquilidad y comodidad a los visitantes y clientes.
- ✓ Sensibilización de la ciudadanía hacia la Plaza de Mercado dándoles a conocer las bondades de ésta.

Políticas que orientaran la ejecución de las estrategias debidamente propuestas en la presente investigación para el direccionamiento estratégico del Centro Galerías Plaza de Mercado, conjuntamente implementadas con una estrategia competitiva de liderazgo general en costos.

El Centro Galerías Plaza de Mercado debe tener como base para su direccionamiento estratégico el compromiso de todos los entes involucrados en la búsqueda de su mayor bienestar, demostrando que la unión hace la fuerza,



adaptándose al futuro como medida de acción contra la incertidumbre, y llegar así a un diseño estratégico que le permita un mejor desenvolvimiento, y acercarse a un modelo de organización como centro comercial en donde las variables: ubicación, arquitectura, diseño y medio ambiente, señalización, presencia de comercios atractivos, estacionamientos, unidad en los horarios de atención, administración, publicidad, promoción y merchandising se combinen de la mejor forma y lograr con ello el objetivo propuesto.

Como soporte a todo este planteamiento estratégico deberá tenerse presente el *benchmarking* definido como: El proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Y como sistema de evaluación se propone el *balanced score card* entendido como: Sistema de auto gerencia para las empresas en donde cuatro indicadores permiten medir la satisfacción del usuario final: cliente; negocio interno; innovación y aprendizaje; y perspectiva financiera. Se trata de una nueva tecnología gerencial para mejorar los procesos productivos e innovar en el aspecto competitivo, con *balanced score card* la organización se ve obligada a redefinir los estándares de manera que se ajusten a las necesidades del cliente.

Llegándose de esta forma a la generación del valor económico agregado que requiere el Centro Galerías Plaza de Mercado para su óptimo desenvolvimiento y como resultado último de su direccionamiento estratégico.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUDELO, Evangelista. Un vistazo por la galería. En: Diario La Patria - Manizales, Marzo 13 de 1999

AGUDELO SYRO, Sandra Paola y PUERTA OSORIO, Diana Clemencia. "Diseño urbano arquitectónico de la central de abastos para la ciudad de Manizales". Tesis de Grado de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional de Colombia seccional Manizales. 1995

ALCALDÍA DE MANIZALES. Plan de Desarrollo 1.995-1.997 Manizales Calidad Siglo XXI. Acuerdo 107 – Mayo 30 de 1995

----- Documentación técnica de soporte del Plan de Ordenamiento Territorial. Julio de 1999

ÁLVAREZ, Carlos Fernando. Mercar en la galería no será problema. En: Diario La Patria - Manizales, Septiembre 28 de 1994

ARIAS, Luis Francisco. Se espera que en cinco años haya un cambio radical: La galería se abre paso. En: Diario La Patria - Manizales, Febrero 2 de 1995

BAJRAJ, Reynaldo J.; VILLA, Miguel y RODRÍGUEZ, Jorge. Población y Desarrollo – Población y desarrollo en América Latina y el Caribe: Un desafío para las políticas públicas. Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE) – División de población . Santiago de Chile Agosto de 2000

BARON DE D´CROZ, Maria Eugenia. Planeación estratégica para la gerencia. Publicaciones UIS. Primera edición Enero de 2000

BEJARANO, Jesús Antonio. ¿Qué es el Neoliberalismo? Su significado en la historia de las ideas y economía

BENNETT STEWART, *The quest for value (EVA). Harper Bussiness*

BERRY L, Leonard: Un buen servicio ya no basta! Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Editorial Norma S.A. Primera reimpression 1996

BORJA, Miguel. El Estado autoritario frente al ordenamiento territorial. En: Periódico Universidad Nacional. Número 3 página 3. Octubre 10 de 1999

BUITRAGO, Sandra Milena y LEAL, Claudia Alejandra. "Conexión peatonal Plaza de Bolívar - Plaza de Mercado en la ciudad de Manizales". Tesis de Grado de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional de Colombia seccional Manizales. Septiembre de 1998

CABRERA OSPINA, Jaime Alberto; CORREA GIRALDO, Elsa Maria y GRISALES TRUJILLO, Gustavo. "Organización de la central de acopio para Manizales en el sector de la Plaza de Mercado". Tesis de Grado de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia seccional Manizales. 1986

CAMACHO CASTAÑEDA, Álvaro Enrique. Administración de la Propiedad Horizontal - Manual Práctico. Legis Editores S.A. Primera Edición 2000

CÁMARA DE COMERCIO DE MANIZALES. Escritura de Constitución del Centro Galerías Plaza de Mercado. Junio 2000.

CASTAÑO, Efraín -Sacerdote. Comuna dos... dosificada. En: Diario La Patria - Manizales. Agosto 12 de 2000. p. 5ª

CASTRO ECHEVERRI, Eduardo. Documento actividad gerencial del Centro Galerías Plaza de Mercado. Agosto 30 de 1999

CENTRO GALERÍAS PLAZA DE MERCADO. Estudio tarifario para 1995 de la Plaza de Mercado de Manizales. Incluye Nueva Sociedad de Economía Mixta. Enero de 1995

-----. Documento "Gran Foro por la Plaza de Mercado". Junio de 2000

-----. Listado locatarios de la Plaza de Mercado. Junio 2000

CEPAL. Equidad, Desarrollo y Ciudadanía. Informe definitivo 2000

CLASE EMPRESARIAL. Nº 45 Marzo 1997. Michael Porter. ¿Que es Estrategia?. Pág 81-91

CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA, 1991.

CHAPARRO ANAYA, Oscar. Manual para la gestión de proyectos de desarrollo tecnológico – Secuencia 1 : Análisis y priorización de problemas. P. 37-49

DAVID R, Fred. La gerencia estratégica. Legis Editores. Quinta reimpresión. Colombia Agosto de 1991

DESTINO COLOMBIA. Proceso de planeación por escenarios. 1998

DE SOTO Hernando. El otro sendero-La revolución informal. Editorial la Oveja Negra. Sexta edición. Colombia Marzo de 1987

DE SOTO, Hernando; MORA Y ARAUJO, Manuel; MAX NEEF, Manfred; LARROULET, Cristián; y TOLKMAN, Víctor. Sector Informal, Economía Popular y Mercados Abiertos. Publicado por Centro de Estudios Públicos CEP. Noviembre 1987

DINERO. No 80 Marzo 26 de 1999. Don Petters, Martha Rogers y Bob Dorf. Está su empresa lista para el mercadeo uno a uno?. Pág 91-103

----- No 83 Mayo 7 de 1999. A crear valor. p. 26-46

----- No 88 Julio 16 de 1999. *Management*. Aprendo... Luego Existo. p. 82-86

----- No 96 Noviembre 5 de 1999. *Management Harvard Business Review*. Crear Nuevos Mercados. p. 90-106

----- No 100 Enero 28 de 2000. Boom en el 2005. p. 28-37

----- No 101 Febrero 11 de 2000. *Management Harvard Business Review*. La estrategia bajo incertidumbre. p. 78-89

DUQUE LÓPEZ, Gloria Fernanda. Informe de práctica Facultad de Mercadeo Nacional e Internacional. Mayo de 1998

ESCOBAR TÉLLEZ, Gonzalo. Seminario Planes de Desarrollo – Lecturas recomendadas. Universidad Autónoma de Manizales. Departamento de Ciencias Humanas. Especialización en Gestión de Proyectos de Desarrollo con Enfoque Socio-Humanístico. Septiembre de 2000

FUNDECOMERCIO, Fundación para el desarrollo del comercio y SENA, Servicio Nacional de Aprendizaje. Éxito y Diseño de Centros y Espacios Comerciales. Santa Fé de Bogotá . 1995

GÓMEZ, Martha Lucía. A las 10 propuestas presentadas en el foro: Plaza de Mercado espera respuestas. En: Diario La Patria - Manizales, Junio 14 de 2000

HERNÁNDEZ LÓPEZ, Alicia y OSORIO PINZON, José Omar. Caracterización socioeconómica de la Plaza Central de Mercado de la ciudad de Manizales. Tesis de Grado de la facultad de Agronomía de la Universidad de Caldas. 1985

HIGUITA, Carlos y CASTRO, Ivan. Lo que todo educador debe saber. Séptima edición. Compilación talleres de impresos El Magisterio

HILL W. L , Charles y GARETH, Jones. Administración Estratégica: Un enfoque integrado. Tercera Edición. Mc Graw Hill 1996

INFORME DEL primer congreso y muestra nacional de Plazas de Mercado Manizales. Agosto de 1997

INFORMES DE I, II, III encuentros de Plazas de Mercado. 1992-1993-1994

JARAMILLO, Mario. Vademécum de Economía Política. Serie Major-1. Institución Universitaria Sergio Arboleda. Editorial Presencia Ltda. 1993

KAPLAN Roberth S. and NORTON David P. The balanced score card. H.B.S Press

LA PATRIA - INVESTIGACIONES. A pesar que de allí se alimentan 400.000 personas: A pocos interesa la galería. Febrero 22 de 1999

LA PATRIA - REDACCIÓN. En Manizales se inauguró el Centro Galerías. Septiembre 28 de 1995

----- Locatarios hacen parte de la empresa - Con participación ciudadana se manejará la galería. Septiembre 13 de 1995

----- Informalidad, competencia de la formalidad. Junio 11 de 2000

------. Informales aprenden a vender. Noviembre 29 de 2000

------. Perfil del caldense del nuevo milenio. Diciembre 31 de 2000

------. El POT paso a paso: Saturado el espacio público. Febrero 1 de 2001

------. Centro de Manizales sin venta de perecederos. Marzo 13 de 2001

LEGIS EDITORES, Condominios y Remodelación - Administración y Mantenimiento de Copropiedades. Primera Edición 2000

------. Constitución Política de Colombia. 1991

LEY 454 de AGOSTO 4 de 1998. Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria

LEY 115 de FEBRERO 8 de 1994. Por la cual se expide la ley general de la educación

LÓPEZ LÓPEZ, Hernando. Memorias de las Galerías

MATAMALA SEÑOR, Ricardo y MUÑOZ CIFUENTES, Jesús Antonio. Administración por Políticas – Hoshin Kanri. Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Bogotá 1997

MAX-NEEF, Manfred. La economía descalza - señales desde el mundo invisible. Colección Pensamiento descalzo – 1. Editorial Nordan, 1986. Estocolmo, Buenos Aires, Montevideo

MORENO QUINTERO, Álvaro. Discurso Asamblea Anual Ordinaria de Comerciantes FENALCO Seccional Caldas. Manizales Octubre de 2000

OBREGÓN, Miguel. Seminario de filosofía empresarial. ITESM - Universidad Autónoma de Manizales. Abril – Mayo de 2000

PARRA, Alberto S. J. Los Jesuitas responden - Polémica con los apologistas del Neoliberalismo. En: Lecturas Dominicales - Periódico El Tiempo. Mayo 25 de 1997

PIÑA LOPEZ, Martha Rosario. Documento técnico, Formación de capital humano: factor fundamental para la gestión exitosa en las cooperativas de las Plazas de Mercado. Centro de Proyectos para el Desarrollo – CENDEX -, Pontificia Universidad Javeriana

PORTER, Michael. Repensando el Futuro. Editado por Rowan Gibson. Grupo Editorial Norma. Segunda Impresión. 1998

------. Ser competitivos – Nuevas aportaciones y conclusiones. Ediciones Deusto S.A. Bilbao. 1999

------. Estrategia competitiva – Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía editorial continental. Vigésima sexta reimpresión. México 1999

------. Ventaja competitiva – Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía editorial continental. Décima octava reimpresión. México 1999

QUICENO SALAZAR, Gladis Alcira; SÁNCHEZ BONILLA, Olga Cecilia y RAMÍREZ, Sandra Yaneth. Programa de fortalecimiento de la gestión en la Plaza de Mercado de Manizales. Tesis de Grado de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia seccional Manizales. Junio de 1999

RAMÍREZ, Fernando Alonso. La Galería: Un desorden privado. En: Diario La Patria - Manizales, Diciembre 10 de 1995

SALAZAR GONZALEZ, Maria Gema. Diagnóstico comercio informal en el espacio público de la ciudad de Manizales. Mesa de trabajo del espacio público. Abril de 2000

SARMIENTO PALACIO, Eduardo. Ponencia presentada en el Segundo Foro Nacional por la Salvación Agropecuaria. Ibagué, 9 de Junio de 1999

SEN, Amartya. Desarrollo y Libertad. Editorial Planeta. Primera reimpresión Julio 2000

SINISTERRA MORENO, Yaneth. Tesis de Grado de la Facultad de Trabajo Social de la Universidad de Caldas: Condiciones socio ambientales de las Plazas de Mercado: Caso ciudad de Buenaventura Valle. Noviembre de 1994

SÍNTESIS ECONÓMICA. Año 19 - No. 392. Septiembre 5 al 11 de 1994

SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking. Editorial Norma 1994

TORRES LUGO, Jaime. Centro Galerías Plaza de Mercado: El Centro Fresco de Manizales. En: Diario La Patria - Manizales, Septiembre 27 de 1995

UMAÑA MEJIA, Fernando. Después de 42 años de existencia: Comienza nueva era en la galería. En: Diario La Patria - Manizales, Diciembre 15 de 1994

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. La actualidad del sector informal en Colombia. Memorias del taller sobre el trabajo de investigación. Cali, Septiembre de 1983

## **Anexo A**

### **Centro Galerías Plaza de Mercado**

## Localización

**Mapa N° 1: Manizales**

**Mapa N° 2: Comuna 2**



**Mapa N° 3: Centro Galerías Plaza de Mercado  
Anexo B**

**Centro Galerías Plaza de Mercado  
Encuesta Locatarios**

**Objetivo:** Identificar las características socioeconómicas de los locatarios del Centro Galerías Plaza de Mercado de la ciudad de Manizales en el año 2.000.

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **CC.** \_\_\_\_\_

**Sexo:** Femenino: \_\_\_\_ Masculino: \_\_\_\_ **Edad** \_\_\_\_\_

**Actividad económica en la Plaza de Mercado:** \_\_\_\_\_

**Pabellón:** \_\_\_\_\_ **Área que Ocupa:** \_\_\_\_\_

**I. Caracterización Social.**

**1.1 Aspectos Sociodemográficos:**

1. Fecha y lugar de nacimiento: \_\_\_\_\_

2. Procedencia Geográfica: Vereda \_\_\_\_\_ Municipio \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_  
 Tiempo de residencia en Manizales: \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_
3. Estado civil:  
 Soltero \_\_\_\_ Casado \_\_\_\_ Separado \_\_\_\_ Viudo \_\_\_\_ Unión Libre \_\_\_\_
4. Número de hijos: \_\_\_\_\_
5. Nivel de escolaridad:  
 Sin escolaridad: \_\_\_\_\_  
 Lee y escribe: \_\_\_\_\_  
 Primaria incompleta: \_\_\_\_\_  
 Primaria completa: \_\_\_\_\_  
 Secundaria incompleta: \_\_\_\_\_  
 Secundaria completa: \_\_\_\_\_  
 Estudios técnicos: \_\_\_\_\_ En que ? \_\_\_\_\_  
 Universidad incompleta: \_\_\_\_\_ En que ? \_\_\_\_\_  
 Universidad completa: \_\_\_\_\_ En que ? \_\_\_\_\_  
 Otros: \_\_\_\_\_ Cuales ? \_\_\_\_\_
6. Composición familiar:

Nombre	Edad	Sexo	Parentesco	Ocupación	Ingresos

## 1.2 Calidad de vida:

7. Qué es para usted vivir bien ?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
8. Que es para usted tener salud?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
9. Su estado de salud es:  
 Excelente: \_\_\_\_\_ Bueno: \_\_\_\_\_ Regular: \_\_\_\_\_ Malo: \_\_\_\_\_  
 Por qué? \_\_\_\_\_
10. Como calificaría su salud en el ultimo mes?
- |                          | Muy buena | Buena | Normal | Mala  | Muy mala |
|--------------------------|-----------|-------|--------|-------|----------|
| Salud física             | _____     | _____ | _____  | _____ | _____    |
| Salud mental y emocional | _____     | _____ | _____  | _____ | _____    |
11. Tiene actualmente alguna (s) enfermedad (es) o trastorno (s)?  
 Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_Cuál (es)? \_\_\_\_\_

12. Ha tenido alguna lesión significativa que haya supuesto un impacto sobre su nivel de funcionamiento?

Sí \_\_\_ No \_\_\_ Especificar \_\_\_\_\_

13. Esta tomando medicamentos ( con o sin receta medica ) ?

Si \_\_\_ No \_\_\_ Especificar \_\_\_\_\_

14. Usted Consume?

Tabaco	Alcohol	Drogas

15. Utiliza algún dispositivo de asistencia, tal como: gafas, audífono, silla de ruedas, bastón, muletas ?

Sí \_\_\_ No \_\_\_ Especificar \_\_\_\_\_

16. Esta siguiendo algún tipo de tratamiento para su salud?

Si \_\_\_ No \_\_\_ Especificar \_\_\_\_\_

17. Qué régimen de seguridad social tiene ?

Contributivo	Beneficiario	Subsidiado	Vinculado	Particular

18. Usted tiene afiliación a :

	Salud	Pensión	Riesgos Profesionales	Confamiliares
Sí				
No				
Entidad				

En caso negativo por qué no posee éstos?

\_\_\_\_\_

19. Que tipo de vivienda habita?

Tenencia						
		Propia	Financiada	Alquilada	Prestada	Familiar
Apartamento						
Casa						
Pieza						
Inquilinato						

Otra \_\_\_Cuál? \_\_\_\_\_

20. Las 3 principales actividades que usted realiza en su tiempo libre son:

ACTIVIDAD	FRECUENCIA
Ver televisión	
Escuchar radio	
Leer	
Reunirse con amigos	
Visitar ala familia	
Pasear	
Ir a Cine	
Hacer deporte	
Actividades artísticas	

Otras \_\_\_\_\_ Cuáles? \_\_\_\_\_

### 1.3 Ocupación:

21. Cuál era su oficio antes de llegar a la Plaza de Mercado? \_\_\_\_\_

22. Cuánto tiempo lleva en la Plaza de Mercado? \_\_\_\_\_

23. Ha pensado en cambiar de oficio? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

### II. Caracterización económica.

24. Posee usted otros ingresos adicionales a los que percibe por su ocupación en la Plaza de Mercado?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

De que provienen? \_\_\_\_\_

25. Cuál es su venta diaria promedio calculada? \_\_\_\_\_

26. Sus ingresos mensuales se ubican entre:

Menos	de	500.000	_____
500.000	a	800.000	_____
800.000	a	1.100.000	_____
1.100.000	a	1.400.000	_____
1.400.000	a	1.700.000	_____
1.700.000	a	2.000.000	_____
Más	de	2.000.000	_____

Y provienen de: \_\_\_\_\_

27. Sus egresos mensuales se ubican entre:

Menos	de	500.000	_____
500.000	a	800.000	_____
800.000	a	1.100.000	_____
1.100.000	a	1.400.000	_____
1.400.000	a	1.700.000	_____
1.700.000	a	2.000.000	_____
Más	de	2.000.000	_____

Y están representados en: \_\_\_\_\_

28. De dónde proviene su capital de trabajo?

Propio \_\_\_\_\_  
 Créditos Bancarios \_\_\_\_\_  
 Créditos Personales \_\_\_\_\_  
 Sistema Gota a Gota \_\_\_\_\_  
 Otros \_\_\_\_\_ Cuales? \_\_\_\_\_

29. Usted ahorra mensualmente?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

En caso negativo Por qué? \_\_\_\_\_

En caso afirmativo en que producto tiene sus ahorros?

Cuenta de Ahorro : \_\_\_\_\_

Cuenta Corriente : \_\_\_\_\_

Títulos : \_\_\_\_\_

Y en que Entidad Financiera : \_\_\_\_\_

30. Su patrimonio está representado en:

	Vivienda	Vehículo	Finca	Ahorros	Establec. Comercial
Posee?					
Valor					

Otros: \_\_\_\_\_ Cuáles? \_\_\_\_\_

31. Cuántas personas están vinculadas en forma directa a su negocio y cuál es su parentesco?

---



---

32. Quién es su principal proveedor y quién su principal cliente?

Proveedores	
Campesinos	
Distribuidores mayoristas	
Minoristas	

Clientes	
Familias	
Instituciones	
Distribuidores	

Otros \_\_\_\_ Cuáles? \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_ Cuáles? \_\_\_\_\_

33. Cómo es su sistema de comercialización?

Productos que vende \_\_\_\_\_

De dónde provienen \_\_\_\_\_

Cómo es la forma de compra \_\_\_\_\_

Cómo es la forma de venta \_\_\_\_\_

34. Considera que su actividad económica se podría mejorar con capacitación en primera instancia en:

Administración	Mercadeo	Recursos Humanos	Contabilidad y finanzas	Salud	Sistemas

Otro \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

### III. Desarrollo personal y económico.

35. Con cuál de las siguientes alternativas considera usted que puede mejorar su nivel de vida?

ALTERNATIVA	
Mejorando sus hábitos alimenticios	
Mejorando su vivienda	
Haciendo deporte y recreación	
Mejorando sus condiciones de trabajo	
Capacitándose y estudiando	
Dedicando mas tiempo y dinero a la diversión	
Teniendo seguridad social para usted y su familia	
Teniendo más capital de trabajo	

Otras? \_\_\_\_\_

Cuáles? \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

36. Con cuál de las siguientes alternativas considera usted que puede mejorar sus condiciones económicas?

ALTERNATIVA	
Reestructurando su negocio	
Cambiando de actividad	
Ubicándose en un sitio diferente a la Plaza de Mercado	
Asociándose con otras personas para conformar una empresa más grande	
Asesorándose de otras personas o entidades	
Cambiando su residencia a otra ciudad	

Otras? \_\_\_\_\_

Cuáles? \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

37. Participa de alguna Organización:

En la Plaza de Mercado? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

En caso afirmativo de que tipo de organización?

Precooperativa	Cooperativa	Microempresa	Empresa comunitaria

Otra \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

Por fuera de la Plaza de mercado? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

En caso afirmativo de qué tipo de Organización?

Club Social	Club Deportivo	Club de amigos	Junta de acción comunal

Otra \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

#### IV. Aspectos relativos a la Plaza de Mercado.

38. Cuáles considera usted son las 3 principales ventajas y los 3 principales problemas del Centro Galerías Plaza de Mercado?

Ventajas

---



---



---

Problemas

---



---



---

39. Cuál es su concepto de la actual administración?

---



---



---

40. Qué le hace falta a la Plaza de Mercado para ser el mejor Centro Comercial popular de la Región?

---



---



---

41. Mencione 3 locatarios que identifique usted como líderes dentro de la Plaza.

---



---



---

42. Cuál es el futuro que usted desea para la Plaza de Mercado?

---



---



---

43. Que desea hacer a favor del Centro Galerías Plaza de Mercado?

---



---

### Anexo C

#### Centro Galerías Plaza de Mercado Entrevista a Directivos

**Objetivo: Conocer las opiniones de los directivos y locatarios identificados como líderes del Centro Galerías Plaza de Mercado sobre su direccionamiento estratégico.**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Profesión:** \_\_\_\_\_

1. En su concepto qué importancia tiene el Centro Galerías Plaza de Mercado de Manizales para la ciudad?

---



---



---



---

2. Estando definidas la misión y visión del Centro Galerías Plaza de Mercado como:

Misión:

**" SER CADA DIA MAS EFICIENTES EN LA BÚSQUEDA DE BRINDAR COMODIDAD  
A LOS ARRENDATARIOS Y PÚBLICO EN GENERAL,  
A TRAVÉS DE LA MEJOR PRESTACIÓN DEL SERVICIO"**

Visión :

**" SER EL MAYOR, MEJOR Y MAS MODERNO CENTRO COMERCIAL POPULAR  
DE LA REGIÓN, LIDER EN PROGRAMAS DE COMERCIALIZACIÓN  
DE PRODUCTOS DE LA CANASTA FAMILIAR".**

Considera usted que son las apropiadas, o que deben ser redefinidas, y en este caso que elementos estratégicos involucraría cada una?

---



---



---



---



---



---



---

3. Qué factores clave de éxito posee el Centro Galerías Plaza de Mercado?

---



---



---

4. Qué factores clave de éxito debe desarrollar?

---



---



---

5. Cuales son las fortalezas del Centro Galerías Plaza de Mercado?

---



---



---

6. Cuales son sus oportunidades?

---



---



---

7. Cuáles son las debilidades del Centro Galerías Plaza de Mercado?

---



---



---

8. Cuales son sus amenazas?

---



---



---

9. Qué le hace falta al Centro Galerías Plaza de Mercado para ser el mejor centro comercial popular de la región?



---

---

---

10. Qué considera usted se debe mejorar del ambiente externo para beneficio del centro?

---

---

---

11. Qué modificaciones se deben hacer en el área interna?

---

---

---

12. Para usted cuál debe ser el compromiso de los locatarios para lograr un mejor desenvolvimiento del centro?

---

---

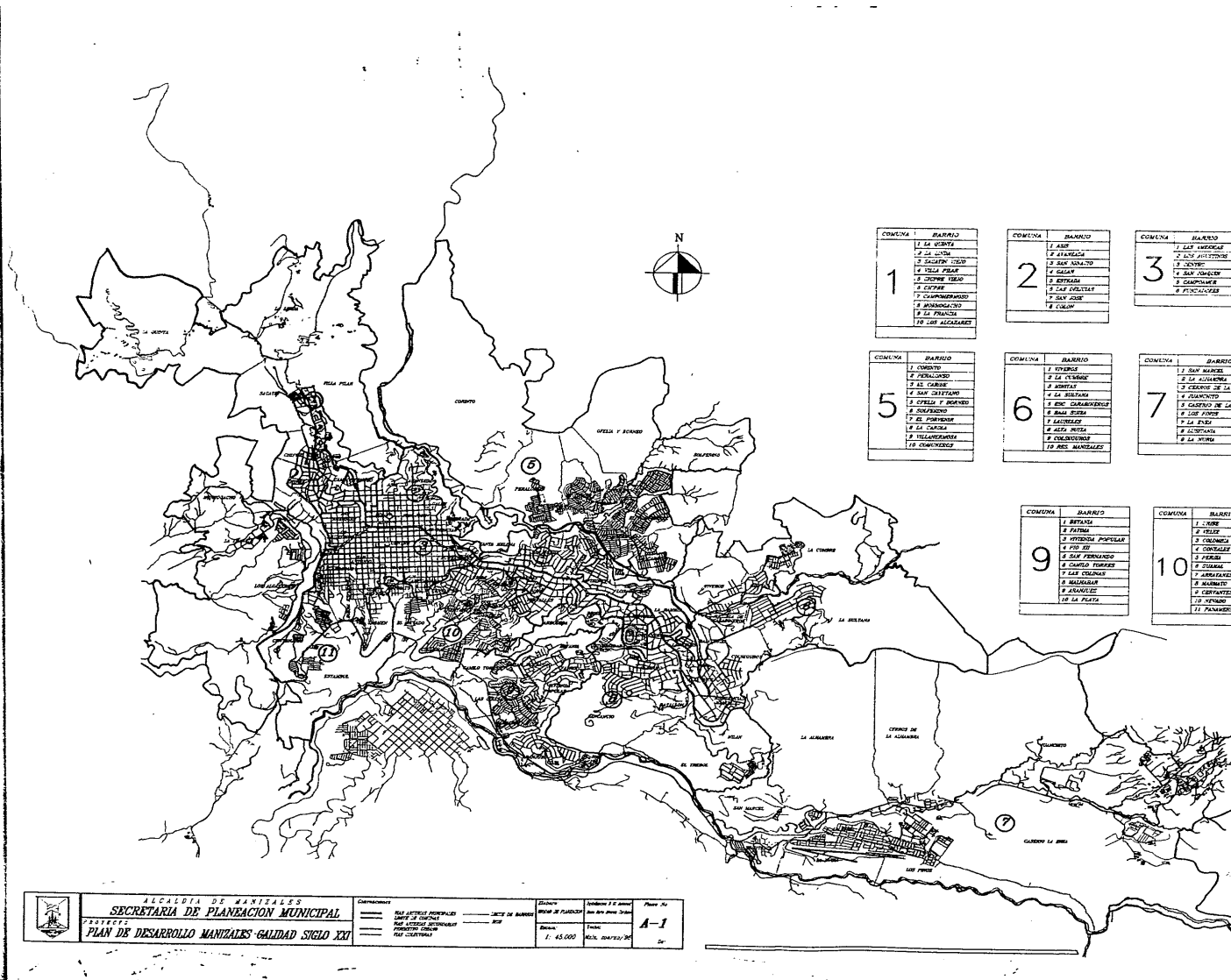
---

13. En qué aspectos se debe centrar su administración para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos?

---

---

---



COMUNA	BARRIO
1	LA VENTA
	LA VILLA
	SACATIN TENDI
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO

COMUNA	BARRIO
2	LA VENTA
	LA VILLA
	SACATIN TENDI
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO

COMUNA	BARRIO
3	LA VENTA
	LA VILLA
	SACATIN TENDI
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO

COMUNA	BARRIO
5	LA VENTA
	LA VILLA
	SACATIN TENDI
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO

COMUNA	BARRIO
6	LA VENTA
	LA VILLA
	SACATIN TENDI
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO

COMUNA	BARRIO
7	LA VENTA
	LA VILLA
	SACATIN TENDI
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO

COMUNA	BARRIO
9	LA VENTA
	LA VILLA
	SACATIN TENDI
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO

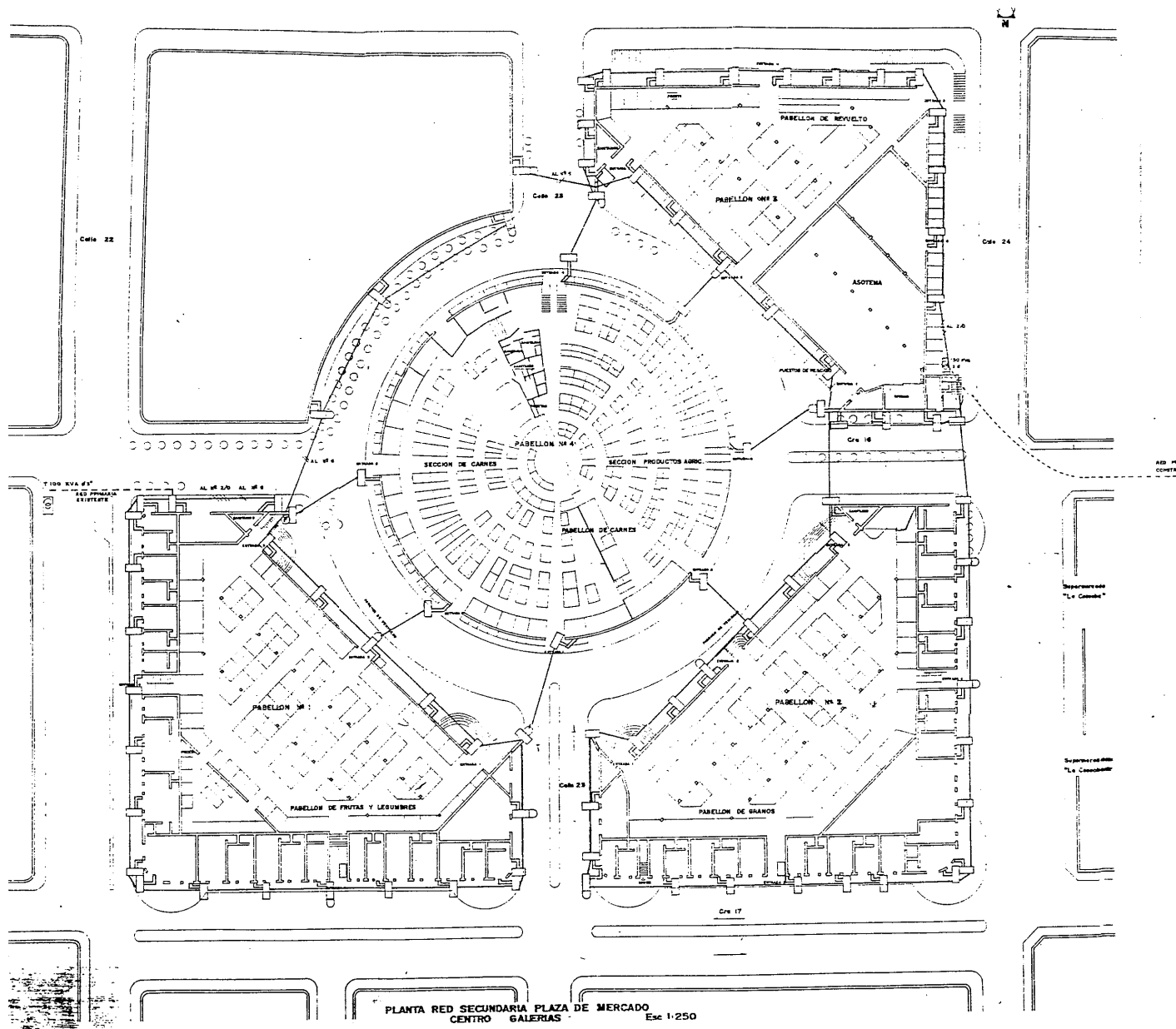
COMUNA	BARRIO
10	LA VENTA
	LA VILLA
	SACATIN TENDI
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO
	LA VILLA PUELO

ALCALDIA DE MANIZALES  
**SECRETARIA DE PLANEACION MUNICIPAL**  
 PROYECTO: **PLAN DE DESARROLLO MANIZALES - CALIDAD SIGLO XXI**

ESCALA: 1:45,000  
 FECHA: 1998

Plan No: **A-1**





PLANTA RED SECUNDARIA PLAZA DE MERCADO  
CENTRO GALERIAS Esc 1:250