

Trabajo De Grado

**Análisis Del Escenario Comercial y Ruta De Mejoramiento Para
Plaza Minorista José María Villa**

Consultores

Carlos Mario Arango Medina

Fredy Alonso Mogollón Murillo

Tutor

Mg. Mery Rocío Palacio Saldarriaga

Institución Universitaria Esumer

Maestría en Mercadeo

Medellín – Colombia. 2013

Contenido

Lista de Figuras	4
Lista de Imágenes	5
Lista de Tablas	6
Resumen Ejecutivo	7
Parte I.....	10
1. Introducción.....	10
2. La Empresa.....	13
3. Problemática.....	17
4. Objetivos de la Consultoría	21
4.1 Objetivo general	21
4.2. Objetivos específicos.....	21
5. Marco de Referencia	22
5.1 Factores de cambio desde el presente del marketing.....	25
5.2 Análisis de contexto.	28
Parte II.....	32
6. Marco Metodológico	32
7. Recolección y Compilación de Datos.....	34
7.1. Hallazgos Bajo el Modelo de Pestel.....	34
7.2 Hallazgos bajo el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y análisis de Competitividad	41
7.3 Hallazgos en el Análisis Interno.....	41
8. Análisis e interpretación de resultados de la investigación	42
8.1 Actividades actuales, como factores condicionantes del sistema comercial de la Plaza Minorista dentro de la dimensión de estabilidad, en esta se contemplaron:.....	43
8.2 Pasos para tener en cuenta ante las diferentes rupturas.	53

8.3 Límites subjetivos del modelo de gestión promocional de la Plaza Minorista.....	54
8.4 Hallazgos de los límites de las diferentes dimensiones subjetivos del modelo de gestión promocional de la Plaza Minorista	57
8.5 Mapa de Problemas y prioridad de solución	62
8.6 Principales problemas de mercadeo identificados en la Plaza Minorista	73
Parte III	75
9. Formulación de la Ruta de Soluciones	75
10. Presupuesto para la Ruta de Soluciones	83
11. Costos de la Consultoría.....	91
12. Conclusiones y Recomendaciones	92
13. Referencias Bibliográficas.....	94
Parte IV	98
14. Apéndices	98

Lista de Figuras

Figura 1. Globalización.....	29
Figura 2. Dimensiones paralelas de lo desconocido.	55
Figura 3. Plano de las dimensiones paralelas de lo desconocido.....	57
Figura 4. Línea del tiempo desde la perspectiva y percepción de la organización...	64
Figura 5. Mapa conceptual de las diferentes problemáticas de la Plaza Minorista. .	68
Figura 6. Entramado del mapa de soluciones estratégicas.....	71

Lista de Imágenes

Imagen 1. Plaza Cisneros “El Pedrero o Guayaco”	13
Imagen 2. Dinámica comercial.	18
Imagen 3. Entrevista Francisco Torreblanca.	36

Lista de Tablas

Tabla 1. Principales problemas de mercadeo identificados	73
Tabla 2. Prioridad se soluciones a los problemas de mercadeo identificados	75
Tabla 3. Ruta de soluciones para los problemas de mercadeo identificados	78
Tabla 4. Presupuesto para la ruta de soluciones	85
Tabla 5. Costos de la Consultoría	91

Resumen Ejecutivo

La dinámica administrativa y directiva de la Plaza Minorista José María Villa, está siendo dirigida y gestionada por la Cooperativa de Comerciantes COOMERCA. Hace 18 años Coomerca cuenta con un contrato de coarrendatario con Empresas Varias de Medellín, sobre los 29 años de existencia de este centro de abasto. En este tiempo la gestión de la cooperativa ha permitido darle un giro administrativo y de orden interno positivo, de forma considerable.

La Plaza de Mercado José María Villa, cuenta con 16 sectores que en su mayoría satisfacen las necesidades de la canasta familiar. Cada uno de estos, con una alta variedad y calidad de productos a precios muy asequibles al mercado, además con una característica y diferenciador fundamental con respecto a la competencia y es la variedad de proveedores de un mismo producto o servicio, lo que hace mucho más atractivo satisfacer la demanda de su dicho mercado, que está representado en los estratos 1, 2, 3 y algo del 4 de la Ciudad de Medellín. La competencia principal de la Minorista está concentrada hoy en los diferentes barrios populares de la ciudad, con la entrada de hipermercados con otros formatos y Superreters (Ver Apéndice A, glosario.).

Las diferentes dinámicas cambiantes de la actividad comercial, están generando variedad de contextos inestables; esto está produciendo alta preocupación en la directiva de la cooperativa, por las constantes quejas y lamentaciones de los comerciantes que usufructúan la actividad comercial al interior de la plaza, en cuanto a la reducción de las ventas y en la pérdida considerable de clientes tradicionales. Esta alerta temprana no dio espera a la gerencia de Coomerca, la cual se proyecta a generar un cambio de imagen arquitectónica y de perspectiva comercial futuras, que permitan solucionar las situaciones problemáticas de la Plaza Minorista.

La Plaza Minorista José María Villa es reconocida como un referente cultural en donde se encuentran productos de la canasta familiar identificados por su frescura, variedad y buen precio; sin embargo frente al dinámica de crecimiento que presenta el negocio del retail, se ha

visto que la competencia cada vez es más agresiva y ha contemplado variables que quizá por la tradición que se ha manejado, no las han considerado los comerciantes de la Plaza.

Entre las problemáticas encontradas después de hacer el diagnóstico por medio de las visitas guiadas y entrevistas con los estudiantes universitarios, se evidenció la percepción negativa que tiene la población universitaria hacia la Plaza Minorista en términos generales, la poca voluntad que tienen algunos comerciantes al interior de la plaza por acatar los diferentes cambios culturales hacia el buen servicio, ya que todavía se confunde Servicio con Atención. (Ver Apéndice A, glosario). Otra problemática encontrada fue la mala distribución de los locales, produciendo un muy reducido espacio público en donde puedan transitar con tranquilidad los visitantes en días de mercado. Los parqueaderos no son suficientes y se le agrega la problemática de movilidad que tiene las vías de Medellín para que los visitantes puedan entrar a la plaza con sus vehículos particulares. Se evidencia la buena administración de la Cooperativa Coomerca, pero se percibe que no cuenta con un eficiente plan de comunicación que publique los grandes cambios con los que cuenta actualmente la Plaza.

Con base en estas variables problemáticas, en primera instancia se realizó la recolección de datos por medio de una visita guiada, en la cual se utilizó una metodología de investigación cualitativa, privilegiando la observación no participante, las entrevistas en profundidad y los grupos focales que se orientaron con la participación de los estudiantes de mercadeo de la Institución Universitaria Esumer que cursan las materias Investigación de Mercados, Prospectiva y Metodología de la Investigación; en un segundo momento, se hace la recolección de toda la información y es recopilada por los consultores, que mediante herramientas de planeación para contextos inestables, se realizó el respectivo análisis orientado a buscar las principales variables que están causando las diferentes problemáticas.

El equipo Consultor realizó visitas a los diferentes locales, en ellas se observaron ventajas competitivas en cuanto a abundancia, variedad, frescura y economía que tiene la Plaza Minorista frente a las diferentes ofertas de comerciales en los barrios de la ciudad de Medellín; los que se presentan al mercado como una nueva oferta que brinda aparte de las ventajas ya descritas, cercanía, comodidad y servicio a domicilio.

La Consultoría identificó los principales elementos que intervienen en la toma de decisiones de los clientes que visitan la Plaza Minorista de Medellín con el fin de analizar su impacto sobre la operación de la plaza y su supervivencia en el mercado y recomendó la ruta de soluciones adecuada a la situación problemática confirmada. Dentro de esta ruta de solución, se concreta, la necesidad de hacer un estudio antropológico sobre los diferentes significados que tiene hoy el comprar productos de la canasta familiar. La necesidad imperante que el modelo comercial que actualmente se gestiona, sea tomado de forma estructural y no marginal; además la consultoría tiene una postura de desarrollo de la plaza y es trabajar desde el ser humano, ya que es importante para que todo modelo de gestión se desarrolle. El espacio público en la Minorista cada día se está convirtiendo en un problema de desarrollo, en donde se plantea a esta problemática, el rediseño de locales comerciales, para liberar espacio público, en donde puedan transitar los diferentes visitantes, buscando beneficiar a futuro a la mayoría de los comerciantes. Profesionalizar la actividad comercial y provocar un modelo mental hacia ver la Plaza Minorista como empresa y no como meramente un centro de negocios, en donde se hacen intercambios comerciales.

Este trabajo se realizó con un cronograma de actividades que se desarrolló en 400 horas de consultoría y el presupuesto establecido ascendió a la suma de \$ 70.000.000. Además la ruta de soluciones presentada tiene un presupuesto estimado en \$ 530.000.000.

Parte I

1. Introducción

El negocio del retail (Ver Apéndice A, glosario.) en Colombia ha venido presentando grandes cambios en las dos últimas décadas, quizá por estar inmerso en la dinámica cambiante que afecta hoy las diferentes condiciones de un Mercado perfecto. Además se suman los diferentes cambios que están siendo evidenciados desde lo demográfico y geográfico, a causa de las últimas innovaciones presentes que se han incorporado en el sistema comercial y que han originado diferentes posiciones de interés y de consumo para el comprador, que actualmente cuenta con mucha información y poder. Los diferentes cambios tecnológicos y de innovación más significativos, que en la historia han modificado el comportamiento del comprador como, el carro, la bombilla, la televisión, la aviación, la píldora, el crédito en todas sus modalidades, el computador, el internet, el celular, han sido aprovechados, ya que son cambios en la historia por diferentes grupos económicos.

Estas últimas innovaciones han originado que grupos económicos participen en la evolución del comercio en Colombia, el cual se inició con un giro drástico a partir del año 1995. Se considera que la concentración del poder estará en máximo cinco Retailers (Ver Apéndice A, glosario.), quienes con formatos que van desde tiendas de conveniencia, mini mercados, supermercados, almacenes especializados, centros comerciales y establecimientos de mayoreo harán que la tradicional tienda de barrio, plazas de mercado, minorista y mayoristas independientes transformen sus establecimientos conjuntamente con sus dinámicas comerciales y disminuyan su participación en el mercado, en el cual la principal herramienta que tenía de cercanía, conocimiento y relación con el comprador hoy está siendo gestionada por estas grandes cadenas.

Adicionalmente los grandes almacenes comerciales serán sitios para realizar todas las compras de un gran número de productos y servicios para satisfacer las necesidades, que van

desde productos tangibles, servicios, entretenimiento en puntos de venta abiertos las 24 horas del día los 365 días del año, un gran reto estratégico para el comerciante tradicional.

Como respuesta a estos cambios, los comerciantes han tenido que adoptar estrategias innovadoras que satisfagan las necesidades de clientes cada vez más exigentes y con mayores condiciones al momento de tomar la decisión de compra. Supertiendas, (2012).

En el diagnóstico preliminar realizado por el Equipo Consultor se observó que los clientes que periódicamente visitan las instalaciones de la Plaza Minorista para realizar compras detallistas están en el rango de edad entre los 40 y los 65 años. No se evidenció que sus acompañantes fuesen personas jóvenes, situación que permite inferir que la costumbre de comprar en la plaza, tal vez va en decadencia y no se está transmitiendo a futuras generaciones.

Es evidente que se enfrenta un fenómeno que bien vale la pena dedicarle tiempo de análisis porque contiene causas que pueden llegarse a convertir en elementos fundamentales para la toma de decisiones que permitan tener escenarios de mayor atracción para el consumidor, mayor volumen de ventas para los comerciantes y un mejor tráfico para la Plaza Minorista José María Villa. La situación analizada evidencia fenómenos críticos que podrían inclusive comprometer el futuro de la organización, por lo cual se considera oportuna la realización de esta consultoría.

A manera de hipótesis, los consultores se preguntan: ¿qué va a suceder a la vuelta de 10 años con el consumidor detallista si las nuevas generaciones no se involucran en esta tradición de mercar en la Plaza?

Con base en lo anterior es necesario validar esta hipótesis, analizar los hallazgos encontrados en la investigación cualitativa de tipo etnográfico, utilizando instrumentos como la observación, los formatos de cliente oculto, las entrevistas en profundidad, los grupos focales y diseñar estrategias de Marketing que permitan prepararse para ese futuro que se tendrá que enfrentar.

Este trabajo está diseñado para analizar las variables del entorno que afectan a clientes y comerciantes de la Plaza de Mercado José María Villa y presentará una ruta de solución con base en los hallazgos de la investigación.

2. La Empresa

En 1980 el Concejo Municipal de Medellín, ordena la construcción de una plaza de mercado abierta y al detal por medio del acuerdo 030 de 1980. Es a partir de entonces que surgen una serie de estudios de posibles proyectos de ubicación de un mercado minorista. Al final de estos estudios se propuso la construcción de la plaza minorista entre la Avenida Alfonso López, la avenida del río y la quebrada Santa Elena. El 15 de Agosto de 1984 a las 10:30 a.m., fue el evento inaugural de la “Plaza Minorista José María Villa”

Luego de determinar la cantidad de comerciantes formales e informales de El Pedrero y las plazas de Castilla y Belén, que se ubicarían en la nueva plaza popular Minorista JOSÉ MARÍA VILLA, se logró un acuerdo entre el comité coordinador de Guayaquil, el alcalde Metropolitano y la administración de Empresas Varias de Medellín en la cual se contempló la forma como se adjudicaría a los 3.080 usuarios, los diferentes locales comerciales. Para la adjudicación de los locales se dio la prioridad a las personas que tuvieran más tiempo en el sector de El Pedrero, y que estuvieron presentes en los diferentes censos realizados por la administración municipal. www.plazaminorista.com.co (2013)



Imagen 1. Plaza Cisneros sector conocido como “El Pedrero o Guayaco”

Fuente: Plaza minorista.com.co

Se creó esta plaza para dar solución a la situación caótica-organizacional que afrontaba la antigua plaza de mercado de Guayaquil, El pedrero.

En Medellín, en la década de los años 70, las Empresas Varias de Medellín dotaron a la ciudad de plazas satélites como la de Cisneros, la Placita de Flores, La América, entre otras, con el fin de reforzar los puntos de venta y permitirle al ciudadano facilidades de acceso y mayores oportunidades en la compra; y así lograr que los comerciantes se agruparan en asociaciones que buscaran más servicios adicionales para el cliente vendedor y cliente consumidor. En su momento estas plazas del Área Metropolitana eran administradas en su mayoría por cooperativas conformadas por los propios comerciantes que realizan el contacto directo con el productor y el cliente consumidor, en el que se le suma otros elementos como calidad, comodidad, variedad, higiene, seguridad y responsabilidad ambiental como lo afirmaba César Simbaqueba, gerente de Cooplaiza, en su momento. Escobar, (S. F.).

Así mismo se puede describir el tipo de población que visita la Plaza, si bien esta Plaza fue diseñada para todo estrato social de la ciudad de Medellín, hoy es visitada por familias, instituciones y comerciantes de los estratos 1, 2 y 3 y se percibe todavía muy débil el estrato 4.

Actualmente este nodo comercial alrededor de la Plaza Minorista, genera aproximadamente 45.000 empleos directos e indirectos, es aquí donde cobra importancia y envergadura de esta investigación.

“Desde el año 1998 hasta la fecha, la Plaza de Mercado José María Villa, es administrada por la Cooperativa de Comerciantes de la Plaza Minorista COOMERCA, encargada de velar por todo el funcionamiento operativo, administrativo y propender por el bienestar de los asociados, los comerciantes y demás gremios y/o comunidad que laboran en este Centro de Mercado. La Cooperativa de Comerciantes de la Plaza Minorista “José María Villa”, es una entidad creada bajo los principios Cooperativo, con la participación democrática y una marcada vocación social; que orienta sus acciones con criterios de transparencia, honestidad, eficiencia, competitividad, coexistencia y solidaridad. El Plan de Desarrollo para la Administración de la Plaza Minorista, se orientó con la participación de E.V.M., la Alcaldía de Medellín, el Concejo

Municipal, la Cámara de Comercio, FENALCO, Naciones Unidas y Gestión Pública. Luego del Proceso – Taller realizado en las instalaciones de E.V.M. y gracias a su acompañamiento, como también el de los comerciantes representantes de los 17 sectores de la Plaza y de organizaciones sindicales internas, se logró gestar la creación de la Pre cooperativa de Comerciantes de la Plaza Minorista COOMERCA a partir de noviembre de 1995. Se transformó en Cooperativa en el año 2000; actualmente tiene inscritos 650 asociados. Hoy en día y gracias a la Administración de COOMERCA el principal indicador que beneficia a la comunidad de la Plaza y de la ciudad de Medellín es la seguridad, la armonía y tranquilidad que se siente en este espacio comercial; además de cumplir eficientemente con la importante labor de regular los precios de los productos de la canasta familiar”. www.plazaminorista.com.co (2013)

La Plaza Minorista como tal no tiene Plan de Desarrollo propio, esta plaza está abrigada estratégicamente, bajo el “*Plan de Desarrollo para la Administración de la Plaza Minorista, Coomerca*”. Es aquí donde se presentan los primeros hallazgos que pueden estar generando confusión a la hora de gestionar comercialmente la plaza desde la comunicación. Dentro de este plan de desarrollo se enmarca un direccionamiento estratégico:

Misión

- *“Administrar eficientemente la Plaza Minorista “José María Villa”, a través del ordenamiento y prestación de servicios integrales, generando acciones sociales, ambientales, políticas y económicas, con la aplicación de principios y valores que permitan promover el mejoramiento de la calidad de vida de los Asociados, sus familias, Empleados y la comunidad, contando con el desarrollo tecnológico y Recurso Humano Calificado.”*

• Visión

- *“Consolidar la Plaza Minorista como el mejor espacio para comercializar y adquirir productos de la canasta familiar, a los mejores precios y con excelente calidad, con el trabajo y compromiso de los comerciantes asociados, empleados y comunidad, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.*

Principios y valores

- ✓ **Respeto.**
- ✓ **Calidad.**
- ✓ **Servicio.**
- ✓ **Ética.**
- ✓ **Participación.**
- ✓ **Pertenencia.**
- ✓ **Transparencia.**
- ✓ **Preservación del Medio Ambiente.**
- ✓ **Responsabilidad.**

La Plaza Minorista se caracteriza por una gran variedad de oferta de productos de la canasta familiar, ya que cuenta con 16 sectores entre droguería, salsamentarías, quincallería, pesqueras, chócolos, plantas y hierbas medicinales, sonido y comunicaciones, carnes, repuestos y reparaciones, granos y abarrotos, restaurantes y bebidas, ropa y calzado, aves y agropecuario, frutas y verduras, cigarrerías, servicios generales de banco y telefonía, policía nacional e inspección 16c de policía.

Esta gran variedad de productos permite que la demanda sea muy amplia, para toda clase de personas e instituciones, actualmente la plaza de mercado está siendo visitada en su mayoría por personas de los estratos 1, 2, 3 y algo del 4 de la Ciudad de Medellín.

La gran preocupación y es la intención de este estudio, es la pérdida de clientes que visitaban esta plaza, que puede ser generado por la proliferación de supermercados que se están asentando en los barrios populares de la Ciudad de Medellín, por parte de hipermercados con otros formatos; Además y no menos importante las tradicionales tiendas de barrio están siendo transformadas en Supereters, (Ver Apéndice A, glosario.) convirtiéndose en otra competencia directa de la Plaza Minorista.

3. Problemática

Actualmente la dinámica administrativa y directiva de la plaza minorista, está siendo dirigida y gestionada por la Cooperativa de Comerciantes de la Plaza, COOMERCA. Hace 18 años Coomerca cuenta con un contrato de coarrendatario con empresas varias de Medellín, sobre los 29 años de existencia de este centro de abasto. En este tiempo la gestión de la cooperativa ha permitido darle un giro administrativo y de orden interno positivo, de forma considerable.

Las diferentes dinámicas cambiantes de la actividad comercial, está generando variedad de contextos inestables; esto está produciendo alta preocupación a la directiva de la cooperativa, por las constantes quejas y lamentaciones de los comerciantes que usufrutuan al interior la actividad comercial, en cuanto a la reducción de las ventas y por ende en la pérdida considerable de clientes tradicionales. Esta alerta temprana no dio espera a la Gerencia de la Plaza Minorista, la cual se proyecta a generar un cambio de imagen arquitectónica y perceptiva.

La cultura en la que vive aún el comerciante de la Plaza Minorista tiene actuaciones que lo identifican como una persona que desarrolla actividades empíricas y ajustadas a la citada cultura a la que pertenece. Comportamientos como el manejo del dinero en los bolsillos y no mediante una entidad financiera, el consumo de alimentos al interior del sitio de trabajo, el fumar en recintos cerrados, la comunicación con clientes internos emitiendo gritos de local a local, el perifoneo como sistema de promoción y venta, la estética corporal y la presentación personal descuidadas, entre otros, son características que identifican al comerciante de la Plaza Minorista. (Ver Imagen 1). Pese a que durante muchos años se ha venido trabajando para mejorar estas prácticas y se han visto avances, hoy son temas que preocupan a la Gerencia de Coomerca.



Imagen 2. Dinámica comercial.

Fuente: Los autores.

El presente trabajo está orientado a identificar la problemática que tiene la Plaza de Mercado José María Villa reflejada en la pérdida de clientes, lo que la podría llevar a la pérdida de mercado, obligarla a cambiar el segmento atendido e inclusive a desaparecer del mercado.

Inicialmente los comerciantes de La plaza han planteado su problemática en la pérdida de clientes, originado quizá en los cambios de hábitos de consumo y formas en que las familias hacen mercado, los cuales están enmarcados por cambios tecnológicos implementados en las grandes superficies y en la aparición de nuevas plataformas ubicadas en los barrios estratos 1, 2 y 3 los cuales pertenecen directamente al mercado meta de la Plaza Minorista.

Las lecturas que el equipo consultor realizó, se respaldaron en un grupo de estudiantes para recoger información sobre la problemática de la plaza, hubo una información preliminar y otra luego que los estudiantes hicieron la visita a las instalaciones de la plaza. Estas, referentes a la estigmatización de pobreza, inseguridad, salubridad, prostitución e indigencia entre otras, fueron factores que aducían los estudiantes antes de visitar las instalaciones de la plaza

minorista. Ya en el momento de presentar su informe posterior a la visita llamó la atención que estas lecturas cambiaron considerablemente a una percepción más positiva.

Derivado de lo anterior esta consultoría se pregunta: ¿es la lectura del entorno lo que puede afectar la dinámica comercial de la plaza de mercado? ¿Tienen identificado cuál es su nicho de mercado los comerciantes de la plaza minorista? ¿Los factores relacionados con la estigmatización son conflictos reales o solo son temas que se están mejorando y no se han sabido comunicar?, ¿Es necesario trabajar para eliminar estos elementos de estigmatización, o serán quizá ellos los que le dan la identidad a la plaza de mercado?, ¿será adecuada la articulación entre la administración y los comerciantes?

Con base en lo anterior se plantea como hipótesis que el Mercado Minorista de la Plaza afrontaría cambios que están fundamentados en los cuestionamientos anteriores, los cuales afectan directamente su actividad comercial, toda vez que no se ha logrado incidir en los hábitos de consumo de las nuevas generaciones. Más cuando es conocido que estas se vuelcan hoy a realizar compras que involucren temas de comodidad, confort, innovación y tecnología.

Si bien La plaza minorista, en un momento determinado presentó una posición dominante en el mercado por las características antes descritas y, derivado de ello quizá subvaloraron a sus clientes y sus necesidades, hoy están comprendiendo que las dinámicas de consumo han cambiado y que ellos deben necesariamente adaptarse a ese cambio.

Ahora bien, ¿necesita la plaza minorista solucionar la problemática antes planteada o puede seguir viviendo de la dinámica comercial que hoy se registra a su interior?, ¿es importante y prioritario solucionar el problema planteado por los consultores?

En este punto, es importante resaltar que en la dinámica cambiante del mercado actual, no se puede garantizar que lo que hoy está funcionando continúe con el mismo grado de efectividad o eficiencia. De hecho los hallazgos vistos en el diagnóstico confirmado durante la consultoría, son elementos que tienen un impacto mayor a futuro que en el mismo presente.

Se trata entonces de realizar una mirada prospectiva con los elementos encontrados en el presente y determinar una ruta de soluciones que preparen a la plaza minorista para afrontar ese futuro caótico e incierto.

4. Objetivos de la Consultoría

4.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico situacional de la Plaza Minorista con el fin de establecer los principales problemas comerciales, de mercadeo y proponer una ruta de soluciones.

4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la Plaza Minorista “José María Villa” mediante un análisis de los factores externos que la rodean.
- Diagnosticar la Plaza Minorista “José María Villa” a través del análisis de los factores internos que la afectan.
- Analizar la competitividad de la Plaza Minorista.
- Identificar problemas de Mercadeo y ventas y establecer su prioridad de solución.
- Diseñar un plan de mejoramiento o ruta de soluciones para enfrentar los problemas encontrados en los hallazgos obtenidos en el diagnóstico.
- Estimar los costos para implementar el plan de mejoramiento.
- Socializar los hallazgos y la ruta de soluciones con el empresario y los comerciantes.

5. Marco de Referencia

En este trabajo se pretende enumerar las diferentes causas por las cuales una organización económica está concentrada en el paradigma de hacer productos, de diseñar servicios y buscar cómo comercializarlos desde acciones del presente, saben que están ocurriendo diferentes cambios, pero no alcanzan a ver la dinámica de los diferentes cambios globales y las nuevas tendencias de los mercados, además de las dificultades, que tienen los directivos corporativos, de entender el sistema en el que se encuentra el segmento de su negocio y por ende de su mercado.

Si bien el marketing desde sus orígenes se centró en mejorar el intercambio de productos por medio de transacciones sociales y/o comerciales, su evolución, más que una evolución consciente, ha sido inconsciente, no se tiene una mirada del marketing desde el cómo se interrelacionan los diferentes objetos (la parte) con el todo como posible sujeto, o desde el mismo objeto (s) como el todo y el/los sujetos como la parte. Es de anotar que si se hace el análisis retrospectivo, se puede concluir que el marketing desde una mirada holística, sistémica y estructural, sólo se enfocó en el siglo pasado, en una dimensión meramente económica. Sólo en estas dos últimas décadas se han originado discusiones, y posturas en estos puntos de vista y conceptos. (Kotler & Caslione, 2010).

No se puede olvidar en esta investigación, las características intrínsecas que son la esencia fundamental de una plaza pública de mercado, como lo es la Plaza Minorista José María Villa, y que le genera a este objeto de estudio su identidad con la dinámica propia de desarrollo, dichas características no son ajenas al planteamiento filosófico en el diseño, construcción y puesta en marcha de las diferentes plazas de mercado en Medellín:

- La eliminación de intermediarios, buscando vender directamente al consumidor o usuario. Buscando mejorar la rentabilidad del productor y economía para el consumidor.
- En un solo espacio se pueda encontrar variedad de productos frescos, a un muy buen precio y con una muy alta calidad.

- La plaza permite incentivar las relaciones humanas, que permitan generar espacios de convivencia social, por medio de intercambios comerciales, entre comerciantes (vendedores) y compradores.
- Un espacio que permita la búsqueda de la calidad en las horas de la mañana y el regateo en precio en las últimas horas del mercado.
- Procurar que los productores en lo posible sean los que hagan la venta directamente con el consumidor.

Como lo plantea J. William Restrepo en su investigación de las plazas de mercado en Medellín como centros de distribución, que debido a la expansión que sufrió la ciudad en 1930 hacia el norte y en 1940 hacia el occidente, se necesitó expandir el transporte público, originando el centro como lugar de atracción y la necesidad de construir plazas de mercado municipales a sus alrededores. Desafortunadamente como bien lo describe Restrepo estos espacios para la comercialización se construyeron en lugares escogidos caprichosamente, sin tener en cuenta a planeación municipal en el momento, generando alrededor de las plazas desarrollos empresariales y comerciales desde lo informal y foco de inseguridad. Restrepo, J.W. (2012).

La transformación del comercio como uno de los grandes cambios que hoy se pueden evidenciar, ha sido originada y a gran velocidad por la tecnología desde plataformas virtuales en su mayoría, que permiten que los diferentes clientes, consumidores o usuarios sean más conocedores del mercado y por ende más exigentes con éste. En esta exigencia, hoy el marketing se ocupa de lograr que cada compra sea una experiencia propia de cada producto o punto de comercio, es allí donde cobra importancia hacer transformaciones significativas a las plazas de mercado como objeto de estudio de esta investigación, dicha transformación debe ser contemplada en varias dimensiones, en primera instancia de esta metamorfosis es la infraestructura física y no solo interna sino se tendrá que trabajar y ocupar también desde la búsqueda de diseñar espacios agradables y seguros, que le permitan en este caso a la Plaza Minorista desarrollar y hacer realidad las diferentes estrategias de crecimiento y desarrollo por sus directivos, dichas estrategias deben ser soportadas, como lo afirma el estudio hecho en la ciudad de Bogotá sobre las plazas de mercado como catalizadores urbanos, la reactivación y atracción de actividades generadas por las plazas de mercado ha generado el desarrollo de

nodos de concentración urbana, y por lo tanto, es necesario regular y aprovechar este proceso, para ello se retoma la teoría de catalizadores urbanos basado de la analogía de los catalizadores químicos, los orientan y aceleran un proceso de transformación espacial para mejorar sectores urbanos en la forma deseada. Baquero, (2011).

En segunda medida y no por esto menos importante, se tendrá que hacer vigía desde lo social, a cada proceso en donde se contemple la mano de un ser humano, desde su emocionalidad, pensamientos y creencias. Lo anterior hay que contemplarlo ya que según investigaciones hechas por los periódicos el Tiempo (Mayo 2012) y el Espectador (Diciembre 2013)., para medir los diferentes indicadores e impactos generados en la modernización y transformación de las diferentes plazas de mercado de Bogotá, no han sido los resultados esperados, más aún, se han considerado como un fracaso, además se concluye que a pesar de las capacitaciones a los comerciantes al interior de las plazas, el mejoramiento del espacio, en hacer lugares más agradables, limpios y modernos y la implementación de tecnología, desde adquisición de cajeros electrónicos e internet con red wi-fi, todo esto no ha sido suficiente, como lo concluyen los diferentes periodistas, “Ha faltado mucha voluntad por parte de los comerciantes de las plazas de mercado en su mayoría”

La presión del comercio actualmente está exigiendo nuevas formas de comercializar, ya no es suficiente con ofrecer productos de buena calidad y a un precio adecuado que pueda pagar el mercado. Se necesita agilizar los procesos de transformación que permitan dar respuesta a la dinámica cambiante y transformadora que pide el mercado, como lo afirma Restrepo en mega tendencias del comercio.

“Desde el año 1995 Hace solo 17 Años se partió la historia del **comercio en Colombia** con la entrada del comercio europeo en nuestro país y posteriormente el desembarque del capital chileno y en el futuro cercano la llegada del retail norteamericano. La ley antimonopolio en Europa, la cual limitaba el crecimiento de los grandes retailers por el fenómeno de las marcas propias que estaban golpeando la industria, y ante su necesidad de crecimiento, hizo que el gran comercio buscara otras regiones con alto potencial de crecimiento, encontrando en Colombia, país con la tercera población más grande en latino

América y un PIB positivo y creciente, un país adecuado para cumplir sus objetivos”. Restrepo, (2012).

5.1 Factores de cambio desde el presente del marketing.

El conocimiento científico y académico como sujetos, siguen viendo al marketing en su relacionamiento, como la disciplina que presta su función solamente entregando, una plataforma firme a la dimensión económica, dejando de lado lo que ésta puede hacer en las otras diferentes dimensiones existentes. Si las instituciones científicas, académicas y las direcciones empresariales, logran ver las facultades que tiene el marketing de manera holística, sistemática y estructural, el cual permite encontrar y diseñar modelos, que faciliten la articulación del cruce de relaciones de las diferentes dimensiones como: lo cultural, lo social, lo físico espacial, lo educativo, lo ambiental, la salud, lo espiritual etc., esto les podría menguar la falta de visión que impide a la empresa definir las posibilidades que el marketing ofrece, este es el reto que hoy tienen los estudiosos y amantes del marketing, de mostrar la ceguera que se tiene frente a una disciplina tan poderosa.

Si bien hoy el marketing viene tomando fuerza desde el interés de las diferentes ciencias como la economía, la sociología, la antropología, la neurobiología, la neuropsicología, etc., generando incontables programas académicos como: la ingeniería del producto, publicidad y marketing comunicacional, Benchmarking, Neuromarketing, CRM, psicología del consumidor, entre otras, esto para un buen observador y analítico, concluiría en que al marketing le llegó la hora de tomar posición frente a la posesión que está entregando la globalización, y pasar de ser un objeto de estudio teórico de académicos, a hacer sujeto del desarrollo globalizado, desde lo local a lo global o desde lo global a lo local. Esto puede permitir que la dirección empresarial, tome muy en serio la importancia del mercadeo, como disciplina que permita cortejar al mercado antes del proceso de la venta. Es por ello que hoy cobra mucha relevancia que las directivas del marketing y o directivos de las organizaciones, integren los diferentes futuros posibles de cambios comportamentales del mercado desde el mismo consumidor o usuario con las diferentes dimensiones al que pertenece el sistema comercial.

Para describir y darle una línea conductora a los orígenes y a las estructuras de estudios de los diferentes cambios que se están generando hoy frente a las diferentes tendencias, rupturas y potencialidades, se tendrá que hacer un análisis al método científico como sujeto del marketing. Para ello hay que resaltar que uno de los logros más importantes de la ciencia del siglo XX ha sido **superar la fragmentación y la simplificación heredada del paradigma cartesiano-newtoniano**. Esto afecta la manera en que entendemos y estudiamos la realidad misma. Esta fragmentación resiste una descripción, desde lo metodológico y lo académico, para conocerlos y poderlos evitar.

Derivado de lo anterior, es importante resaltar que el Mercadeo debe dejar de ser reduccionista y lineal para darle una mirada a lo que no es tan evidente. El marketing no solamente se soporta en ciencias económicas y administrativas, este se fortalece mediante el nuevo paradigma de la interdisciplinariedad, y aborda los diferentes escenarios de contextos inestables que producen la incorporalidad de nuevos actores con sus diferentes dinámicas en los mercados, además de ya no proyectar solo escenarios en función del tiempo sino en función del espacio que ocupara cada objeto de estudio a la hora de planearlo para que no sea tan efímero e inestable, buscando así la interrelación y articulación de las distintas variables y actores (Intereses- Emociones, como seres no solo racionales sino como seres relacionales). He aquí un ejemplo clásico, lo que le pasó a los ferrocarriles, no se detuvo su crecimiento debido a la disminución de la demanda de transporte de mercancías y pasajeros. Dejaron que otros les arrebataran los clientes porque ellos operaban bajo la suposición de que su negocio consistía en la explotación del ferrocarril, en vez de la prestación de un servicio de transporte en general. También se conoce el caso Hollywood, se salvó de su total destrucción por la televisión, no se había dado cuenta que su negocio era el de la recreación. La plaza minorista no se escapa de lo que le pasó a las dos industrias anteriores, ya que también esta hace parte de un sistema que está en continuo movimiento y a una gran velocidad acelerado por la tecnología y la globalización. Es por ello que hoy cobra mucha relevancia que a la dinámica de la plaza se le identifique con claridad el negocio en el que se encuentra y conocer las diferentes interrelaciones del hoy, pero llevarlas a dimensiones del futuro, fundamentado en los factores de cambios tendenciales y de posibles rupturas potenciales del mercado.

Otro cambio paradigmático, es ver al ser humano como sujeto y no como objeto, ya que este pasa de ser un sujeto meramente racional a un sujeto relacional, y se convierte en el epicentro de toda estrategia planteada. Con este nuevo paradigma, se busca recuperar lo humano, representado en sus sentires, emociones y en su accionar, teniendo en cuenta además sus incoherencias, contradicciones, estados de ánimo, etc.

Hay teorías que están planteando cambios en la concepción de la organización, se plantea no sólo una mirada de esta hacia la producción, sino, como el centro de una red que constantemente innova y da significado a los seres humanos que la componen. Claro está que no se sabe cuánto tiempo tardará esta nueva mirada para que sea consciente por los directivos de las compañías, solo es ver el documental *La corporación ¿instituciones o sicópatas?* para poner en duda este cambio que se menciona, toda vez que el ser humano con sus intereses, ambiciones y expectativas egoístas, llega a tener mucho peso, y además ante la poca claridad que hoy tiene la gerencia para manejar la inestabilidad y las crisis económicas. Achbar, M., Simpson B. & Abbott, J. (2003).

Si todos los sistemas comerciales en especial las plazas de mercados contemplaran la dinámica como la contempla el señor Morín (1996) una realidad multidimensional que está obligando a buscar una visión transdisciplinaria; esta plantea estructurar dicha realidad en múltiples niveles, que la remplacen a unidimensional del pensamiento clásico. Para sustentar esta posición de cambio estructural, hay que invitar a los diferentes directivos de las corporaciones económicas a que busquen las respuestas de manera rigurosa y que generen nuevos conocimientos a preguntas diseñadas por el mismo Morín como las siguientes:

- ¿De dónde proviene la teoría del cambio de una realidad a otra?
- ¿Cuáles son los niveles de coherencia y de unidad en el nivel de realidad?
- ¿Cuál es el papel del sujeto-observador en la existencia de una eventual unidad de todos los niveles de Realidad?
- ¿Existe un nivel de realidad privilegiado, frente a otros niveles?

- ¿El nuevo conocimiento que genera las nuevas teorías es de origen objetivo o subjetivo?
- ¿Qué papel juega la razón en la realidad, para que genere nuevo conocimiento?
- ¿Qué papel juegan los escenarios de predicción, del nuevo modelo de realidad en el campo de la reflexión y de la acción?
- ¿Se podrá comprender la dinámica del mundo actual?

Los anteriores cuestionamientos deberían estar contemplados por las organizaciones cuando se diseñan estrategias en un plan de marketing, estrategias que den cuenta y que permitan emigrar a espacios posibles de futuro desde la misma acción del presente.

El directivo actual tendrá que contemplar el futuro con una mirada no solo cortoplacista, desde la actitud pasividad y reactiva, por una actitud más propositiva que permita dilucidar el futuro a más largo plazo, desde la predicción y la pro actividad. Para que el directivo actué de forma eficiente frente a los diferentes cambios que hoy se presentan, tendrá que contemplar y entender dichos cambios del mercado **desde el concepto de la complejidad** con sus respectivos elementos, como es el de conocer el grado de importancia, e incidencia de los actores, las distintas dimensiones con sus variables de contextos inestables, y a su vez entender la forma cómo interactúan estos elementos con sus respectivas normas y reglas al interior del sistema propio, como con los demás sistemas.

5.2 Análisis de contexto.

Los factores de cambio, determinan que hoy el sistema relacional juega un papel importante desde la epistemología del marketing y la planeación por escenarios, generando nuevas vertientes al agregar conocimientos a esta disciplina, donde deben ser incluidos la interdisciplinariedad y la comunicación para enfrentar los diferentes contextos inestables y buscar la posición que cada actor va a jugar en este entramado de la complejidad y caos.

Ahora tomando la experiencia en el conocimiento de los territorios, del Centro de Investigaciones de Esumer, (Plan de Mercadeo con Enfoque Prospectivo, 2012) desde donde se afirma que los diferentes cambios que se presentan en el entorno, originados por los diferentes procesos y la profunda necesidad de elevar la participación comercial desde una estrategia del marketing; obligan a que cuando se va a diseñar o a ejecutar un plan de marketing, este se debe fundamentar en la identificación, definición y caracterización de cada una de las dimensiones con sus respectivas variables, del sistema mayor o superior en el que está sumergido el objeto a estudiar o a intervenir. Para incorporar el marketing en toda su dimensión, a un determinado sistema, hay que identificar y caracterizar las dimensiones con sus respectivas variables que posea dicho sistema como se relaciona en la figura No 1.

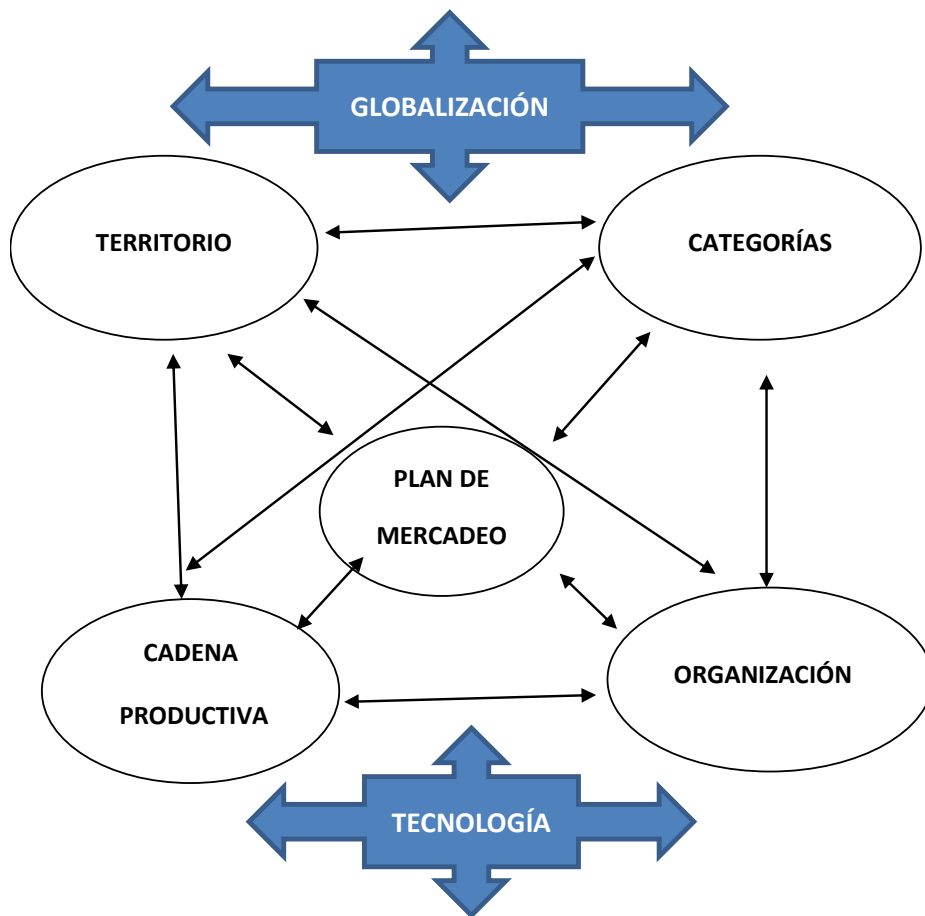


Figura 1. Globalización.

Fuente: Tomado del centro de investigaciones de Esumer y mejorado por los autores.

Se tendrá que contemplar un soporte más estructural que permita entregarle a cualquier plan de mercadeo, unas bases más sólidas para su implementación; ya que cualquier acción que se contemple desde la estrategia en dicho plan, no puede estar aislado del sistema al que pertenece. Si el plan de mercadeo se contempla como objeto de estudio o de intervención, se tendrá que identificar y determinar a qué sistema mayor está sumido dicho plan. La identificación del sistema al que pertenece el plan de mercadeo, permite contemplar y dilucidar las diferentes posibles relaciones desde la multilateralidad de los contextos que tiene las diferentes dimensiones con sus respectivas variables del entorno, sin dejar de lado la interacción de estas, con los diferentes actores actuales y potenciales, contemplando así una matriz de relaciones que es la fuente de posibles proyectos y acciones dentro del enfoque del mercadeo estratégico. Transversalizado por la tecnología y la globalización.

En la figura 1, se describe como un plan de mercadeo no está aislado de la dinámica natural del sistema mayor o de los diferentes subsistemas, de donde dicho plan esta interconectado con las distintas dimensiones como el territorio, las categorías del territorio, la cadena productiva y a su vez con la dinámica de la propia empresa que hace dicho plan. A continuación se describen las diferentes definiciones de las dimensiones, formuladas por el centro de investigaciones de la Institución Universitaria Esumer de donde los autores han sido consultores:

- **TERRITORIO:** Espacio geográfico dinámico constituidos por definiciones de distinto orden y decisiones de actores que apuntan a satisfacer sus necesidades cada vez con un mayor valor agregado.
- **CATEGORIAS DEL TERRITORIO:** Aspectos significativos y constitutivos del territorio que se articulan y desarrollan integralmente para contribuir a los propósitos de desarrollo de este. Aquí encontramos lo económico, lo social, lo ambiental, etc. (Tiene que ver con las diferentes simbologías, creencias, costumbres, hábitos, los niveles de desarrollo económico, educativo y social)

- **CADENA PRODUCTIVA:** Es aquel eslabonamiento de procesos constitutivos de la cadena a la cual pertenece la organización. El eslabonamiento parte de la necesidad del cliente y culmina con la satisfacción de esta cada vez con un mayor valor agregado.
- **EMPRESA:** Aquella organización que está requiriendo abordar el mercadeo de una manera planeada y ordenada cosa que le permita ganar cada vez un mayor y mejor participación en el mercado.
- **PLAN DE MERCADEO:** Se entiende un plan de mercadeo como aquel proceso de planeación de corte estratégica que apunta a identificar, seleccionar y direccionar las variables críticas que permitirán llevar a la organización a una presencia estructural en el mercado.

Estas dimensiones con sus respectivas variables, posibilitan que la intervención del marketing como disciplina, pueda hacer sus aportes y crear nuevos conocimientos desde la epistemes para la implementación en la construcción de los escenarios de futuros en los planes de mercadeo, en los que se puede definir, como un proceso de planeación de carácter estratégico que se enfoca en identificar, seleccionar y direccionar las variables críticas que permitirán llevar a la organización a otra situación deseada de forma estructural en el mercado. Esto da pie a confirmar lo que escriben Kim & Mauborgne (2005), en su libro la Estrategia del Océano Azul.

“En las industrias saturadas es cada vez más difícil diferenciar las marcas, tanto en momentos de crecimiento como de crecimiento económico. Todo esto indica que el ambiente empresarial en el cual evolucionaron la mayoría de los enfoques estratégicos y administrativos del siglo XX tiende a desaparecer. A medida que se vayan tiñendo de sangre los océanos rojos, los gerentes tendrán que interesarse más por los océanos azules de lo que están acostumbrados a hacerlo”.

Parte II

6. Marco Metodológico

La metodología que se utilizó para esta investigación es de tipo descriptivo la cual está ubicada en el segundo nivel del conocimiento Méndez, (1995). Se identificaron características del universo de investigación, señalando formas de conducta, estableciendo comportamientos concretos y descubriendo asociación entre las variables analizadas.

Para el desarrollo de esta metodología de consultoría se hizo necesario articular técnicas de análisis como el Modelo Pestel, el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, las técnicas de investigación cualitativas y los Modelos de estudios prospectivos con el fin de formular y entregar una ruta de soluciones para responder a la problemática planteada en el diagnóstico.

Modelo Pestel, utilizado para conocer los factores externos. Este modelo implica un análisis a tres niveles diferentes: local, nacional y global y aborda factores políticos, legales, económicos, tecnológicos, socio culturales y ecológicos. (I.M.E.S, 2012)

Para recoger información global se realizó una entrevista en profundidad a un español experto en desarrollo de marca. Esto buscado tener una visión de mercados internacionales.

Modelo de las Cinco Fuerzas Porter: para el análisis de competitividad plantea que la noción de rivalidad ampliada parte de la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia, depende no solamente de la competencia directa, sino de los nuevos competidores, los productos sustitutivos y el poder de negociación con los clientes y los proveedores. Porter, (1982).

Técnicas de investigación: para conocer la organización en su interior, su dinámica comercial y los problemas de Mercadeo, se aplicaron como técnicas las entrevista, la observación no participante, individual y de equipo. (McDaniel & Gates, 2011). Se tomó como muestra aleatoria a los protagonistas que intervienen en la dinámica comercial de la

Plaza Minorista, es decir oferentes, demandantes y el valioso aporte suministrado por los estudiantes de la Tecnología en Mercadeo que cursaban las cátedras de Investigación de Mercados, Prospectiva y Metodología de la Investigación.

Prospectiva: se tuvo en cuenta como herramienta fundamental a la hora de buscar alternativas de escenarios de futuros, que permita planear en medio de la inestabilidad de los mercados y de los contextos en la que se encuentra la Plaza Minorista de Medellín. Estos instrumentos de planeación estratégica permitirán esclarecer la anticipación hacia el devenir del futuro, generando un espacio de poder en donde la adaptación al cambio no se improvisa, convirtiendo así el accionar ya no en situaciones pasivas y reactivas, sino en enfoques predictivos y proactivos. Godet, (1996).

Para el diseño de la ruta de soluciones se utilizó el modelo de competitividad que permitió analizar y diseñar las estrategias de Marketing adecuadas para la organización. Kotler, (2000).

7. Recolección y Compilación de Datos

Las organizaciones son sistemas adaptativos y abiertos construidos por el hombre, esto conlleva a que permanentemente interactúen con el entorno que los rodea y de la correcta lectura que se realice de dicho entorno, dependerá que la organización al menos, permanezca en el mercado o desarrolle niveles de crecimiento.

Es así como una empresa debe contemplar los aspectos locales, nacionales y globales que la rodean y que forman parte de su entorno. Quizá por la dinámica cambiante en la que se vive este entorno cobró mayor relevancia. Sumado a lo anterior, no se deben olvidar los factores políticos, legales, tecnológicos, socioculturales y ecológicos.

7.1. Hallazgos Bajo el Modelo de Pestel

7.1.1 Aspectos Locales

La dinámica del retail en la ciudad de Medellín viene sufriendo una fuerte transformación originada por los diferentes comportamientos antropológicos en el consumo. La familia antioqueña ha cambiado en su composición. Hacen parte del pasado esas familias numerosas conformadas por ocho, diez y doce hijos que mercaban para quince o treinta días.

“Los estudios dicen que las familias se han reducido un 0,2 en los últimos años. Se considera también, también, que las familias urbanas son más pequeñas que las del campo, y algo semejante sucede entre los estratos: una familia de nivel 1 tiene en promedio 4,8 miembros y una de nivel 6, tiene 3,4”. Centro Nacional de Consultoría S.A., (2012, 05, 9).

Las familias se han reducido en número y su composición ha cambiado. Pocas son las familias conformadas hoy por padre, madre e hijos. Además de esta composición fácilmente se encuentran madres solteras e hijos, hijos viviendo solos a temprana edad, padres separados, parejas pertenecientes a comunidades LGBT, entre otras.

Bien, pareciera por todo lo anterior que es necesario entender que los hábitos de compra y de consumo de estas diferentes conformaciones familiares lógicamente son diferentes e impactan en la dinámica comercial. Así las cosas, el concepto de plaza de mercado debe necesariamente ajustarse a esta dinámica cambiante de los aspectos locales que la rodean. (Schiffman & Kanuk 2010).

7.1.2 Aspectos Nacionales y Globales

Según el concurso realizado por Citi y 'The Wall Street Journal' en el 2013 a Medellín le fue otorgado el premio como la ciudad más innovadora del mundo. Esto tiene entre otras, una repercusión directa en la dinámica del turismo de la ciudad. Este turismo convierte a Medellín en un referente mundial en donde se refleja la pujanza de la raza paisa, y su manera de hacer negocios. Si bien la ciudad atrae a propios y a extraños para conocer de primera mano sus sitios culturales e históricos, también esos visitantes esperan encontrar cómo la ciudad se acopla a ese entorno cambiante en el que está inmersa la dinámica comercial en el planeta.

En la entrevista realizada al experto Español, Francisco Torreblanca (2013). Imagen 3, quien estuvo de visita en Colombia sirviendo cátedras de Gestión de Marca e Innovación en las Universidades más prestigiosas de la ciudad; claramente planteaba que la dinámica de las plazas de mercado en España, especialmente en el área mediterránea, ha sufrido cambios representativos.



Imagen 3. Entrevista Francisco Torreblanca.

Fuente: Los autores.

La sociedad evoluciona y se comporta diferente a su pasado, es así como se observa una marcada transición a una sociedad más comunicada que se está convirtiendo en emocional. Pese a que las plazas de mercado son lugares muy tradicionales, su público también ha venido evolucionando. Existe una transición hacia un público más joven. Esta es complicada y más cuando esa población va creciendo, y esos nuevos consumidores están eligiendo otras opciones de compra que pueden ser hipermercados, supermercados o tiendas de proximidad. Lo anterior se debe en gran parte a que tienen menos tiempo disponible.

En la parte del Mediterráneo lo que se está haciendo es dinamizar las plazas de mercado. Estas le han dado apertura a lugares de ocio; pequeños bares, restaurantes chicos que ofrecen la comida propia del lugar de una manera divertida, rápida y fresca, en pequeñas porciones. Experiencias que dinamizan el punto de venta tradicional.

Han modernizado sus fachadas de manera que permite al consumidor percibir lo que hay adentro. Mediante estas estrategias trabajan en la fidelización de su público que oscila en edades entre 35 y 55 años logrando así trabajar en el relevo generacional que está en transición.

Todas estas observaciones se relacionan también con el gran reto que enfrenta la Plaza Minorista; en relación con la gran amenaza que tiene frente a sus competidores, toda vez que estos ya han entendido esta nueva dinámica comercial y concentran grandes recursos en adecuar sus instalaciones de forma que hagan el papel de un imán que atrae a sus clientes.

7.1.4 Factores Políticos

Según encuesta publicada por CMI.com.co en septiembre de 2013, el Alcalde de la ciudad de Medellín se ubica en el segundo lugar en la lista de los mejores Alcaldes del País con el 82% de aceptación, solo superado por el Alcalde de Montería con el 83%. Esto sigue ubicando a Medellín como una de las ciudades más transparentes en la aplicación de su política pública en Colombia. Este es un buen indicador toda vez que los destinos de la Plaza Minorista están regidos en gran parte por el Concejo Municipal de la ciudad. Lo que se convierte en una oportunidad que debe explotar la Plaza Minorista. Centro Nacional de Consultoría S.A., (2013, 09).

7.1.5 Factores Legales

La manipulación de alimentos perecederos entre otros, carnes y pescados, está regida en Colombia por el INVIMA. Además de la importancia del cumplimiento de la norma en el aspecto legal, es de igual o mayor importancia la imagen que ante el consumidor se proyecta.

Esto implica el cumplimiento de las normas de asepsia en el punto de venta y los requisitos de atención y servicio al cliente que deben existir al interior del mismo. Su no cumplimiento evidentemente se convierte en una amenaza para los comerciantes que ofertan los citados alimentos e involucra directamente la marca sombrilla, es decir la Plaza Minorista.

Además es importante resaltar la competencia que tiene la Superintendencia de Industria y Comercio sobre la comercialización de todo tipo de productos en el país, la libre competencia y las políticas de precios. Inclusive cuando existen indicios de violación al

régimen de competencia, para establecer la existencia de una infracción de las disposiciones legales y para adoptar las medidas que correspondan, la Superintendencia de Industria y Comercio se encuentra facultada para efectuar el decreto y práctica de diversas pruebas documentales, visitas de inspección, y solicitudes a las personas naturales o jurídicas para el suministro de datos, informes, libros y papeles de comercio. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2013)

Así como la vigilancia que hace la oficina de control de pesos y medidas de la Alcaldía de Medellín, sobre la comercialización de alimentos, bebidas y productos de consumo en la ciudad. Cada vez que un consumidor debe presentar una queja o reclamo en sus relaciones de consumo, es decir, siempre que adquiere bienes o servicios que no le satisfacen o cuando se considera víctima de abuso por parte del establecimiento donde celebra una transacción comercial, puede acudir al ENTE DE CONTROL correspondiente, si no es atendida en debida forma su reclamación, a fin de hacer valer sus derechos. (El Consumidor, 2013)

El conocimiento, la aplicación y el cumplimiento de estos factores legales se convierten en una gran oportunidad para todos y cada uno de los comerciantes de la Plaza Minorista y su divulgación a los clientes es un voto de confianza y seguridad.

7.1.6 Factores Tecnológicos

La tecnología marca su territorio en la dinámica comercial llegando a los lugares más recónditos. Veinte años atrás, difícilmente se podría imaginar que un Smartphone marcaría el diario vivir de personas dedicadas a actividades comerciales en las Plazas de Mercado. Quizá por su formación empírica alejada de alguna manera de la alta tecnología. Sin embargo, la realidad de esta segunda década del siglo XXI muestra que todos estos teléfonos inteligentes han permeado una inmensa población en la que se incluyen no solamente jóvenes o altos ejecutivos, sino también los diferentes actores que intervienen en la cotidianidad de las dinámicas de compra y consumo. Estos aparatos están en diferentes segmentos y sirven entre otros para tomar decisiones de compra desde el hogar o el sitio de trabajo. Restrepo, (2012).

La tecnología es uno de los factores imperativos en la dinámica comercial de las organizaciones que de forma transversal impacta su real desempeño. Es así, como ésta impacta directamente y se convierte en una oportunidad de mejora para los diferentes oferentes al interior de la Plaza.

7.1.7 Factores Socioculturales

“Medellín da cátedra en implementación de transporte integrado”. Este titular se refiere a la integración que existe en la ciudad del tren metropolitano, el metro plus, los cables aéreos que existen y los nuevos que para el año 2014 integrarán además el tranvía de Ayacucho. Todos y cada uno de estos medios de transporte están integrados a la cultura metro, la cual entre otros, plantea la limitación de ingresar a estos medios de transporte con paquetes como costales o bultos con mercado de gran tamaño. El Tiempo.com (2012, 01, 14)

Es importante resaltar que una de las estaciones de Metro Plus está ubicada frente a la Plaza Minorista y está diseñada para reemplazar los sistemas tradicionales de transporte público de la ciudad, tal y como lo contempla El Plan de desarrollo Secretaria de Movilidad de Medellín 2012-2015

Una vez más se confirma que la tecnología marca en gran parte los destinos de la dinámica comercial. Frente a este hecho, bien se podrían plantear estrategias que permitan aprovechar estas oportunidades para que la gente que usa el sistema de transporte, visite la plaza y realice sus compras.

7.1.8 Factores Ecológicos

El Green Marketing contempla entre otros el respecto por el medio ambiente y el manejo de residuos sólidos, líquidos y reciclables. El manejo de estos, cobra una gran importancia en los mercados mundiales.

Es importante resaltar que el Congreso de la República de Colombia, mediante la Ley 1259 de 2008 instauró en el territorio nacional la aplicación del comparendo ambiental a los infractores de las normas de aseo, limpieza y recolección de escombros; y dictó disposiciones entre las cuales se contempla las sanciones para quienes incumplan obligaciones como sacar la basura en horarios no autorizados por la empresa prestadora del servicio, no usar los recipientes o demás elementos dispuestos para depositar la basura, el disponer residuos sólidos y escombros en sitios de uso público no acordados ni autorizados por autoridad competente y arrojar basura y escombros a fuentes de aguas y bosques entre otros.

Este tema es de total relevancia teniendo en consideración la cantidad de desperdicios que diariamente se generan al interior de la Plaza Minorista. El manejo inadecuado de estos se convierte en una gran amenaza; sin embargo existe una gran oportunidad de negocio si se contempla la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con empresas expertas en el manejo de reciclaje.

Derivado de lo anterior es importante resaltar las disposiciones que hay en la ciudad de Medellín sobre la regulación del manejo de desechos sólidos generados en la plaza y el tratamiento de estos desechos desde su punto de origen. Mediante el decreto No 0440 de 2009 de la Alcaldía de Medellín recopiló todas las reglamentación anteriores que tenían que ver con el manejo de residuos y se construyó el Manual para el manejo Integral de Residuos Sólidos en el Área Metropolitana del Valle de Aburra y se dictaron las disposiciones generales para la gestión integral de residuos en el Municipio de Medellín.

El incumplimiento de esta norma se convierte en una amenaza para los comerciantes de la Plaza Minorista.

7.2 Hallazgos bajo el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y análisis de Competitividad

Porter, (1982). Plantea que un análisis de competitividad debe girar en torno al impacto de cinco fuerzas que afectan la competitividad de una organización. La relación con los proveedores, los nuevos competidores, la relación con los clientes, los productos sustitutos, y los competidores existentes en el mercado. Derivado de lo anterior, se realizó un análisis de estas cinco fuerzas y su incidencia en la dinámica comercial de la Plaza Minorista.

7.3 Hallazgos en el Análisis Interno

Mediante un ejercicio de observación realizado en compañía de tres grupos de jóvenes de edades que oscilan entre los dieciocho y los veinticinco años de edad, estudiantes de Mercadeo quienes cursan las materias Investigación cualitativa de mercados, Metodología de la Investigación y Gerencia Estratégica Prospectiva, se realizó un ejercicio práctico en las instalaciones de la Plaza Minorista. Fueron aproximadamente 90 estudiantes que pusieron en práctica sus conocimientos teóricos interactuando con los diferentes actores que integran la dinámica comercial de la Plaza Minorista.

Toda vez que se trata de un nicho de Mercado joven y quizá por el entorno que los rodea se trataba de la primera vez que visitaban la Plaza Minorista, se realizó un ejercicio con el fin de establecer cuál era la percepción de los jóvenes, sobre la plaza de mercado.

Para ello se utilizó un derrotero de cuestionamientos el cual debían diligenciar antes de realizar el trabajo de campo. (Ver Apéndice B).

De otra parte, se realizaron 20 entrevistas en profundidad a clientes que visitan la Plaza (Ver Apéndice C y Apéndice D) y a comerciantes en sus puntos de venta.

8. Análisis e interpretación de resultados de la investigación

Para describir el análisis e interpretación de los diferentes hallazgos situacionales de lo comercial y del mercadeo de la Plaza Minorista, se propuso, a partir de la recolección de la información y datos más relevantes que se encontraron en los diferentes focus groups, las visitas a la plaza por parte de cuatro grupos de estudiantes pertenecientes a tres cátedras universitarias, con su respectiva percepción y experiencia en el antes y después de dicha visita.

Esta dinámica de recopilación de la información, se hizo en primera instancia, por medio de la construcción de un mapa en el cual se aproximó a contemplar factores condicionantes que entran al sistema de la Plaza Minorista desde un contexto comercial. El primer factor condicionante de análisis son las **diferentes actividades actuales** del objeto de estudio, un segundo análisis son los **posibles movimientos actuales** de transformación positivos y negativos que pueden estar generando cambios significativos dentro de este contexto comercial, por último análisis de los diferentes **recursos propios** del objeto de estudio, para gestionar día a día la dinámica comercial de la Plaza y la lectura, la indagación y el análisis de los cambios por el movimiento del entorno. Esta descripción del diagnóstico, se hizo por medio de un barrido desde las tres dimensiones de la dinámica de la complejidad.

La primera dimensión diagnosticada fue la dimensión de estabilidad, seguida de una dimensión de tendencias, de los diferentes factores de cambio tanto históricos, como potenciales y por último, transcribir sobre lo que se encontró sobre las estrategias de gestión hacia la competitividad de la Plaza Minorista, frente a cómo se enfrentan las diferentes situaciones de acontecimientos inéditos desde una dimensión de rupturas, por los diferentes acontecimientos.

Se abordaron desde lo predecible estas tres dimensiones, por la complejidad (DINÁMICA) del contexto, en la que se encuentra actualmente la plaza como objeto de estudio. Esto permitió hacer el análisis de cómo redefine sus estructuras permanentemente para abordar el mercado y su postura comercial, a la hora de interactuar e intervenir, en un

mundo de posibilidades y de multitud de actores en mercados por diferentes reglas, en donde hoy se definen los proyectos comerciales y una nueva mirada de los negocios.

Desde la dimensión de estabilidad, donde se fundamenta por la identificación de los procesos, los actores y la interacción de las diferentes variables que condicionan las relaciones de la plaza Minorista con su entorno desde lo endógeno como lo exógeno. En esta dimensión se contempló lo geográfico, el mercado, sectores o nichos específicos etc.

La posición que se tomó para describir los diferentes hallazgos es desde una mirada holística y sistémica de la Plaza Minorista como estructura con sus diferentes procesos, donde se pueda visualizar cómo se puede estar afectando la gestión del servicio, la imagen y su valor, a la hora de mercadear y comercializar sus productos, pasiva o activamente:

8.1 Actividades actuales, como factores condicionantes del sistema comercial de la Plaza Minorista dentro de la dimensión de estabilidad, en esta se contemplaron:

8.1.1 Actores que protagonizan e intervienen en la dinámica comercial y de mercadeo en la Plaza Minorista:

Dinámica Exógena

- Alcaldía Municipal de Medellín: como propietaria de la plaza, en donde solo a partir de junio del 2012, bajo un acuerdo Municipal del Concejo, se determina que las plazas de mercado entren hacer parte del sistema municipal de competitividad.
- El desarrollo empresarial informal alrededor de la Plaza Minorista y la falta de políticas públicas en función del desarrollo de las plazas de mercado: han generado que los establecimientos alrededor de la Plaza, se desarrollen de manera informal, generando un entorno caótico y perceptualmente inseguro.

Además puede estar produciendo un ambiente de contaminación visual, auditiva y percepción de inseguridad.

- Concejo Municipal: la falta de una concienciación de los comerciantes internamente de la necesidad de modernizar y mejorar la dinámica comercial al interior de la plaza, para ofrecer una plaza más moderna y con capacidad de adaptación al cambio, hace que haya mucha dependencia de la municipalidad y por ende de padrinos políticos al interior del Concejo Municipal.
- Transporte público: buses y metro plus, si bien este medio de transporte genera facilidad de acceso, puede estar ocasionando caos vehicular, produciendo contaminación visual, auditiva y ambiental.
- El Sena como un actor académico: es un actor pasivo frente a la problemática en la que se encuentra el sector, pues no se evidencia un proceso consciente de búsqueda de alianzas por el desarrollo y el bienestar del desarrollo empresarial.
- Easy: actor que si bien solo entra en la dinámica comercial del sector, se espera que genere un mejor imaginario del sector y a su vez vengan detrás otras empresas que dinamicen dicha localidad comercial.
- Policía Metropolitana: se pide mayor presencia de esta institución por parte de los comerciantes, para garantizar autoridad y seguridad al sector.
- Tránsito Municipal: la actividad normativa de esta dependencia en el caos vehicular, puede estar generando temor de los diferentes clientes que llegan a la Plaza en carro particular, de que se les haga un comparendo, por los diferentes tacos y la dificultad de parquear en las horas de mayor congestión del mercado.
- Los Taxistas: conductores que en ocasiones generan congestión y obstaculizan el ingreso vehicular de los clientes de la plaza.
- Los competidores: la proliferación y despliegue estratégico de cercanía por medio de puntos de venta por medio de mini mercados, mercado exprés, Superreters de los diferentes grupos económicos y también por la modernización de las tiendas de barrio.

Dinámica Endógena.

- **EEVVM:** dependencia del Municipio de Medellín, ésta es la encargada de las plazas de mercado públicas, solo actúa como ente administrador de un bien público.
- **Los clientes actuales:** son los que sostienen la actividad comercial y carecen en su mayoría de conocimiento de las nuevas tecnologías y tendencias del mercado, por ser muy tradicionalistas. Edades entre 40 y 65 Años.
- **Los clientes potenciales:** personas con una muy mala imagen perceptual de la plaza minorista, en su mayoría son jóvenes universitarios de estratos socioeconómicos de clase media y alta.
- **Clientes Institucionales:** personas con criterio de negociación, de entrada por salida. Visitan la plaza solo cuando requieren de la compra de productos para el abastecimiento de sus organizaciones comerciales y/u otra.
- **Limosneros:** personas de los barrios periféricos de la ciudad, que piden ayuda a los comerciantes internos de la plaza. Las directivas de Coomerca, tienen un programa interno para dar respuesta a esta problemática, todos los miércoles en las horas de la mañana y en las afueras de la plaza. Esto puede estar generando un mensaje negativo para los transeúntes que pasan por este lugar (La plaza es para las personas más pobres de la ciudad de Medellín).
- **Administración Cooperativa Coomerca:** Personal de aseo: personas encargadas del manejo de las basuras, no se percibe una política de reciclaje y manejo de residuos orgánicos. Vigilancia: actores que transmiten al interior de la plaza la percepción no solamente de seguridad, sino de represión. Administrativos: empleados que transmiten al interior de la plaza, por una parte de la población de los comerciantes, ser personas que se están lucrando del trabajo de dichos comerciantes. Asesores externos: quienes van de la mano con la administración de Coomerca en su gestión.
- **Indigentes:** bordean las riveras del río Medellín y alrededor de la Plaza Minorista, es quizás uno de los problemas perceptuales, más significativos de este establecimiento comercial.

- Chiveros: emprendedores que prestan el servicio de transportar la mercancía a los diferentes barrios de la ciudad. Estos ocasionan caos vehicular al interior de los parqueaderos de la plaza y además generan percepciones negativas de la plaza por el léxico, el comportamiento en charlas verbales, físicas y su presentación personal; sin dejar de lado los vehículos usados para el servicio que venden.
- Personal que conduce los carritos de mercados: se contemplan para esta actividad jóvenes y señores de avanzada edad que alquilan los diferentes carritos para transportar las mercancías compradas al interior de la plaza, hacia los diferentes vehículos que se desplazan para los barrios de Medellín (Taxistas, chiveros, particulares, buses). Hay queja, no por el servicio en general, sino por lo costoso que puede ser este servicio.
- Proveedores Instituciones que abastecen la plaza de mercado: como no se cuenta con unas políticas de descargue, y logística de parqueaderos, esta actividad es compleja en las primeras horas de la jornada comercial.
- Comerciantes independientes: hacen sus encuentros de negocios al interior de la plaza, reuniéndose en su mayoría en las cafeterías y bares. Esta actividad produce, personas con grado de alicoramiento, y relaciones sentimentales espontáneas, que dan la imagen de libertinaje y antros de lujuria y placer.
- Grupos al margen de la ley: desde hace dos décadas aproximadamente la plaza arrastra históricamente el lastre de ser una plaza donde se hacen negocios turbios. Lo anterior son percepciones de ciudadanos de Medellín y comentarios que se recogen en charlas informales.
- Comerciantes mayorista y minoristas del interior de la plaza: en su mayoría con un muy bajo nivel de cultura en gestión del servicio, el servicio que se brinda es muy personalizado pero con unas prácticas muy empíricas y obsoletas. En términos generales una muy buena atención pero un servicio cuestionado.
- Instituciones, campesinos y empresas externas proveedoras de la Plaza Minorista: No se desarrolla una alianza en función del desarrollo, solo la relación es comercial, es por ello que es débil el apoyo que estas empresas y personas ofrecen a la dinámica y sostenimiento de ésta.

- Los carretilleros: si bien se les está trabajando, les falta mucha cultura y su presentación, la mayoría de las veces no es la más adecuada. Esto genera al visitante un mensaje de desorden y de muy bajo nivel, para las personas que frecuentan este lugar.
- Prestamistas informales: prestan dinero al interior de la Plaza Minorista y han derivado continuas quiebras financieras y por ende de un desabastecimiento de los locales comerciales, originando un no muy buen imaginario de abundancia, variedad y servicios, que son los pilares en los que se ha desarrollado la plaza históricamente.
- El sistema bancario: cuenta con 5 dependencias al interior de la plaza, se han concentrado en prestar el servicio a los comerciantes de la plaza, no se evidencia que trabajen en generar diferentes productos para los clientes que visitan este establecimiento.
- Transportistas (Camiones): esta actividad genera mucha contaminación visual, auditiva y ambiental.

8.1.2 Procesos que condicionan positiva o negativamente la interacción de la Plaza Minorista.

- La cultura tradicional de las plazas de mercado.
- Gestión de la marca “PLAZA MINORISTA”.
- Posicionamiento de la marca.
- Proceso de seguridad desde la autoridad policial y otros.
- Proceso de resolución de conflicto.
- Programa PAS (Plaza Amable y Saludable).
- Gestión de la nueva imagen visual, desde el orden, aseo, iluminación, pisos y pintura, que dan un nuevo imaginario de la Plaza Minorista.
- Gestión del espacio público.
- Reglamento interno.
- Articulación con el personal que maneja los carritos de mercados.

- Proceso de comunicaciones internas.
- La elección de dignatarios de la cooperativa.
- Proceso de RR.PP.
- El proceso de hacer lobby, a los diferentes estamentos públicos.
- Proceso de comunicaciones internas y externas.
- Proceso del cambio cultural.
- Promoción comercial de la plaza.
- Cobro y el trato en los parqueaderos.
- Logística de descargue de mercancía.
- Capacitaciones internas de mercadeo, servicio y atención al cliente entre otras.
- El proceso con las personas que requieren de una ayuda económica y o alimentaria.
- Cobro del canon de arrendamiento.
- Proceso de la vigilancia y la seguridad.
- Aseo interno de la plaza y manejo de las basuras (Lixiviados – reciclables).
- Contrato de arrendamiento entre EE.VV y la cooperativa Coomerca.
- Adaptación a la tecnología.
- Acceso y facilidad para el transporte del destino final, de los productos comercializados al interior de la plaza (Domicilio y rutas de transporte que facilite el acceso del punto de origen del cliente hacia la plaza).
- Proceso de promoción y fidelización de clientes.
- Gerencia de Base de datos.
- Comunicación y medios, emisora al interior y medios de información.
- Rutas de señalización, tanto de evacuación como de agilidad para la compra (Mapas).
- Técnicas de negociación, desde la generación no solo una transacción comercial, sino en función de desarrollo.
- El Manejo de los recursos naturales, el agua potable y de lluvias. Además del manejo del ahorro de energía.

- El manejo de plagas y roedores.
- Proceso de seguimiento y control de indicadores de mejoramiento continuo.
- Se maneja la estrategia de precios S.M. (Según el marrano).
- Mucha incultura en los sectores de frutas y verduras, una mejor cultura en el sector de carnes, granos y salsamentarías.
- Un mercado que atrae personas de 40 años en adelante y no considera estrategias para conquistar clientes jóvenes para su futuro.
- Infraestructura anticuada.
- Incomodidad perceptiva al comprar.
- Epicentro de marginalidad.
- Genera mal aspecto y percepciones negativas de inseguridad y pobreza.
- Creencia que al interior existe una dinámica de prostitución y droga.
- Genera comercio informal en su interior y en su entorno.
- Centro de negociaciones y acuerdos ilegales, como el lugar para el pago de extorciones y compra-venta de mercancías robadas.
- Carente de investigación de mercados y modalidades actuales de negociación.
- Carente y muy débil del uso de la tecnología.
- Sus prácticas comerciales, aleja a la juventud del proceso de mercar, no es atractiva para esta población.
- Contaminación visual, el aspecto externo de la plaza.
- Genera incertidumbre y temores alrededor de la plaza.
- Percepción negativa hacia sectores comerciales al interior de la plaza como, la carne que se comercializa no es apta para el consumo humano, los precios del grano son muy altos, además el uso de prácticas deshonestas en el cobro de los productos en los recibos de pago, generan desconfianza a la hora de solicitar el servicio. Es por ello la soledad de este sector en horas pico de flujo del mercado.
- En términos generales hay un buen orden interno en la distribución de la planta donde opera la plaza.

- Buena ubicación geográfica, buen acceso y arteria vial.
- Reguladora de precios de la canasta familiar.
- Abundancia, frescura y economía.
- Polo de desarrollo, bienestar y empleo.
- Tradición histórica del comercio.

8.1.3 Posibles niveles de impacto positivos y negativos de la Plaza Minorista

- Aprovechamiento del recurso de la bolsa plástica como empaque, para hacer campañas de educación, culturales, sociales, promociones, publicidad, etc.
- Tiquetes de transporte público para bus.
- Flota de taxis exclusivos para la minorista con tarifas especiales.
- Comunicar las bondades de las acciones solidarias que se hacen con las personas más necesitadas de la ciudad, entre otros.
- Comunicación que muestre los diferentes cambios positivos que ha tenido la Plaza Minorista.
- Sacar la franja de indigencia del entorno de la Plaza Minorista.
- Procesos flexibles para lograr adaptación al mercado: Presencia en los barrios. Atractivos. Marcas reconocidas.
- Laboratorio comercial y de mercadeo para las diferentes instituciones de nivel superior.
- Innovación y desarrollo de nuevos mercados y prácticas comerciales/Empresariales.
- El factor educación y cultura actual.
- Esperar que los consumidores sigan buscando el servicio comercial de la plaza.
- El estatismo de las directivas administrativas, desde la promoción y comercialización de la Plaza.

- El incremento de locales comerciales en los barrios, que ofrecen los mismos insight de abundancia, economía y frescura; pero con un atenuante están ofreciendo cercanía, domicilio, comodidad, labor social (Emplean personal del sector y discapacitados), experiencia de compra y recordación de marca.
- Modernización de la plaza minorista, desde tener sitios para la recreación y los hobbies de los visitantes.

8.1.4 Movimientos de participación actuales que pueden modificar la dinámica del servicio de la Plaza Minorista

- El proceso de elección de dignatarios de la Cooperativa Coomerca.
- El cambio conceptual de lo que significa MERCAR.
- Parqueadero gratis.
- Puntos de venta más cercanos a los clientes.
- Ventas a domicilio.
- Proliferación de supermercados y superetes (Ver Apéndice A, glosario.) en los barrios periféricos.
- Cambio de la estética y estructura física de la Plaza.
- La innovación y penetración de la tecnología.
- Relevo generacional del cliente actual.
- Se implemente la tecnología para estimular la compra.
- Reducción o readecuación de locales comerciales, en busca de mejores espacios públicos.
- Diseño e implementación del proceso consciente de hacer que la compra se haga por impulso y experiencias.
- La plaza Minorista epicentro del desarrollo tecnológico, económico, innovación y de generación de empleos dignos, por el aprovechamiento de la política pública de que las plazas entran al sistema municipal de competitividad.

8.1.5 Aprovechamiento de los recursos de la Plaza Minorista para mantenerse en el mercado

- Articularse con las diferentes facultades universitarias de la ciudad, de economía, mercadeo y comerciales.
- Generar una mejor imagen exterior.
- Diseñar e implementar el departamento de comunicación (promoción).
- Ser parte de las políticas públicas de la ciudad.
- Integración y desarrollo de alianzas con sectores económicos de la ciudad, el departamento y el país.
- Campañas por medio del arte y la cultura.
- Concepto de valor (interacción y la parte humana), qué valoran y qué valorarían los clientes.
- Diseño del concepto de lo estructural.
- Redefinición del cliente.
- Investigación y desarrollo de códigos biológicos + códigos simbólicos = A códigos culturales.
- Implementar como norma la adecuada presentación de los comerciantes.
- Construcción del edificio de parqueaderos.
- Diseñar e implementar el servicio de domicilio.
- Impresión de la propia bolsa plástica.
- La plaza minorista respuesta económica para todos los estratos.
- Observatorio comercial en alianza con las facultades académicas y empresas aliadas (Alianza de la academia – Plaza minorista y Empresa privada.).
- Videos testimoniales de las experiencias vividas por los clientes de la plaza (Redes sociales)
- Semillero de investigación comercial.
- Gestión del espacio público.

- Semillero de qué comprar y para qué se compra (niños de preescolar y primaria).
- Posicionamiento de la marca “*Plaza Minorista*”.
- Campaña para hacer el relevo generacional.
- Aprovechamiento de la posición geografía estratégica que tiene la Plaza, para diseñar vallas que comuniquen lo que creen en la Plaza Minorista.
- Periódico de noticias importantes, y que promocionen las diferentes actividades de ofertas y servicios de la plaza.
- Usar los códigos Q.R. y R.A. Comunicando los cambios internos de la plaza (granos- carnes – ropas de segunda – Quincalla – frutas y verduras).
- Canal local de televisión, mostrando las diferentes experiencias en vivo de los diferentes clientes que visitan la plaza minorista y subir estos videos a las principales redes sociales.
- Tablero electrónico que refuerce el ítem anterior.
- Profesionalización del ejercicio comercial de la Plaza Minorista, aprovechando la capacidad negociadora de los comerciantes, que existe al interior, en alianza con el Sena.
- Implementación del MERCADEO no sólo como una actividad de venta, sino como un proceso critico de éxito.

8.2 Pasos para tener en cuenta ante las diferentes rupturas.

Pasos para tener en cuenta ante las diferentes rupturas que hoy se presentan, que permitan desde un modelo de gestión, tomar una posición estratégica: para tratar sobre el modelo de gestión encontrado en la Plaza Minorista, se propone primero conceptualizar los elementos que componen el engranaje de dicho modelo ya que la capacidad de entender los diferentes acontecimientos, está ligada a muchos condicionantes como lo cognitivo y los factores emocionales que pueden afectar la forma como se percibe la dinámica, de lo comercial y del mercadeo en los esfuerzos de la directiva de Coomerca en la promoción de la plaza.

Dado lo anterior se define desde un marco de referencia de la gestión lo que se entiende por complejidad, inestabilidad e incertidumbre.

- **Complejidad:** este concepto se enmarca en la dinámica interdependiente, de las diferentes interacciones y movimientos que hacen los elementos (actores y variables), de un sistema abierto, con sus normatividades desde sus creencias, modelos mentales e interpretación simbólica de cada realidad dentro de un determinado contexto. Dichas interacciones, hacen posible la génesis de situaciones inéditas, disruptivas y emergentes.
- **Inestabilidad/Estabilidad:** de los sistemas: tiene que ver con el estado actual del sistema en un momento determinado, a mayor interacción es mayor la inestabilidad.
- **Incertidumbre:** Tiene que ver con el estado y la posición que toma el sujeto que observa el objeto de estudio (El sistema), desde su capacidad cognitiva, perceptiva emocional y de perspectiva.

Para abordar el análisis del modelo de gestión promocional de lo comercial y del mercadeo, se tendrá que partir de la primicia que no existen sistemas inciertos, lo que existe son sistemas complejos, ya que lo incierto tiene que ver con las capacidades de los individuos de ver y ampliar el horizonte y las perspectivas dentro de cada modelo de gestión; Desde sus análisis de contextos, posibles movimientos estratégicos, diseño de posibilidades y mecanismos de control.

8.3 Límites subjetivos del modelo de gestión promocional de la Plaza Minorista.

Es importante describir la subjetividad del modelo promocional que actualmente impera en la gestión comercial y de mercadeo en la Plaza Minorista. Para llevar a cabo dicha descripción, se propone contemplar 5 dimensiones las cuales se ven reflejadas en la figura número 2.

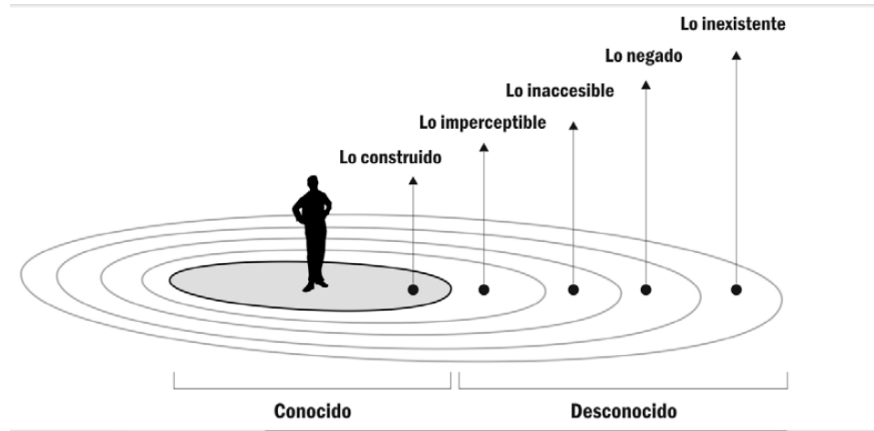


Figura No 2. Dimensiones paralelas de lo desconocido.

Fuente: Tomada de documento dimensiones paralelas de lo desconocido. Manucci, (2009.)

En este diagnóstico situacional como objetivo general, se pretende contemplar más allá, de lo conocido de lo que ya está fragmentado y reducido a lo evidente, y a lo lineal, como si la dinámica promocional de la Plaza, fuese instantánea, semejante a una fotografía que no amerita cambios estructurales. Además se busca explorar nuevas reformulaciones desde nuevas posturas, percepciones y perspectivas. No solo se pretende describir el modelo mental vigente, como ya se ha hecho en las páginas anteriores con el que se ha contemplado la realidad comercial actual de la plaza, sino se pretende también explorar nuevos modelos mentales como territorios inhóspitos que no han sido analizados no solo por la directiva y responsables de la administración de la Plaza (Coomerca), sino por cada uno de los actores con carácter de importancia y que inciden en cada una de las decisiones y actuaciones comerciales y de mercadeo en la promoción de la Plaza minorista, en donde pueden darle salida a una gestión pasiva, y reactiva, que solo dan soluciones al día a día, de forma marginal, por una predictiva y proactiva, que permita crear nuevos espacios de escenarios comerciales futuros para explorar y explotar.

Ahora bien para describir las 5 dimensiones que se contemplan en la figura 3 se propone definir las y contemplar sus diferentes características, que permita dar mayor claridad al complejo modelo de gestión promocional de la plaza:

- **Dimensión 1 de lo construido:** es el espacio que se ha construido desde las diferentes interpretaciones y significados a partir de las creencias, pensamientos emociones y acciones de cada uno de los actores que hacen parte de un sistema y se enmarcan dentro de un contexto estereotipado y o paradigmático, que no permiten ver, imaginar, acceder a otras realidades, dejando de lado nuevas oportunidades porque son negadas por el modelo mental imperante. Esta dimensión se caracteriza porque es la que contiene la problemática inicial o el objeto inicial de análisis.
- **Dimensión 2 de lo imperceptible:** es lo que no se puede ver, por los diferentes modelos mentales, no se interpretan ni se leen los diferentes símbolos, ya que no se encuentran en el marco de referencia aceptado por los diferentes actores del sistema. **No se registra** desde lo cognitivo, es por ello que pueden existir presiones, demoras ante lo planeado he imaginado, pero no quiere decir que si aún no es evidente lo que fue planificado, es que están equivocados o fue errático la planeación.
- **Dimensión 3 de lo inaccesible:** es lo que no se puede integrar porque no se tiene la estructura para articular los elementos cognitivos y modelos mentales de los seres humanos con las diferentes áreas funcionales de la organización y estas a su vez con la dinámica del mercado cambiante actual. En esta dimensión es donde aparece el desconcierto, la desilusión, la impotencia, **lo que no se comprende**, ya que pueden aparecer resultados que no se habían contemplado, dentro del modelo de promoción comercial y de mercadeo de la plaza.
- **Dimensión 4 de lo negado:** es lo que está contemplado como inexistente, ya que es imposible que exista, porque no es acorde con el modelo mental subjetivo, esto tiene que ver con lo utópico, ya que está parametrizado por márgenes muy cerradas en el mapa de la realidad subjetiva. Esta dimensión viene acompañada de diferentes reacciones como presiones para dar respuesta ante los resultados de lo imperceptible y lo inaccesible Esta dimensión se agudiza en la medida que no se quiera ver y aceptar los diferentes cambios que actualmente se presentan en cualquier modelo de gestión comercial.
- **Dimensión 5 de lo inexistente:** es el espacio que aún no ha sido evidente, construido o no ha sucedido todavía, y depende de las diferentes interacciones de los elementos del sistema que se den a su favor para que pueda existir, dicho escenario futuro. En esta

dimensión se enmarcan mucho las **intuiciones**, que son las habilidades que poseen los directivos y que solo son poseídas por medio de la experiencia y la continua interacción con el objeto.

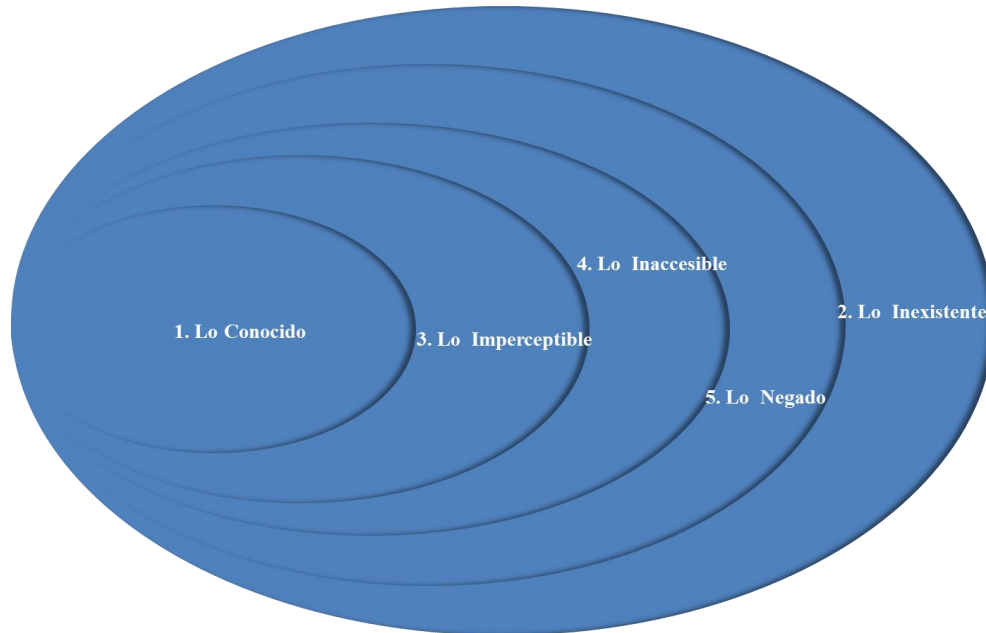


Figura No 3. Plano de las dimensiones paralelas.

Fuente: Los autores, basados en el documento dimensiones paralelas de lo desconocido. Manucci, (2009.)

8.4 Hallazgos de los límites de las diferentes dimensiones subjetivos del modelo de gestión promocional de la Plaza Minorista

Entre lo que existe y no existe aparecen puntos ciegos sobre los que hay que tener cuidado e iniciar a trabajar, pues son los límites de las diferentes percepciones subjetivas.

8.4.1 Punto de partida a partir de las dimensiones del modelo comercial de la Plaza Minorista

Desde la dimensión de lo construido en el modelo de promoción comercial y de mercadeo de la Plaza Minorista se abordó, el análisis situacional frente a las causas que están generando la pérdida de clientes que tiene este referente comercial de la ciudad de Medellín.

8.4.2 Hallazgos de la dimensión de imperceptibilidad

En este punto se describen los hallazgos pertinentes a la dimensión de imperceptibilidad en la que posiblemente se encuentra el modelo de promoción de la plaza. Se recuerda que en esta dimensión se contemplan cuáles de los diferentes resultados planificados no se han dado.

- Manejo de los residuos sólidos y orgánicos, no se contempla un manejo estructural de las basuras, generando desconcierto entre los diferentes visitantes de la Plaza Minorista.
- Congestión del espacio público, no hay por donde caminar con tranquilidad por parte de los transeúntes. Produciendo caos e intranquilidad a la hora de la compra. Esta percepción se intensifica a la hora en que transitan las carretillas y los carritos en los diferentes pasillos y corredores estrechos de la planta física de la Plaza.
- El servicio y la atención todavía se confunden, por parte de los comerciantes que usufrutuan este centro de intercambio comercial. Se da una buena atención en su mayoría por dichos comerciantes, pero muy débil el servicio, ya que este se percibe con una determinada desconfianza, por falta de mecanismos que proporcionen seguridad en lo que se paga por la compra mediante una factura oficial que permita evidenciar los productos comprados con su respectivo peso, valor y cantidad pedida.
- Continúan puestos al interior de la Plaza con muy mal aspecto físico, en este punto se resalta la poca presentación que se percibe en el sector de

Quincalla y en algunos puestos de frutas y verduras al por mayor y al detal. Se reconocen el orden y limpieza en el sector de carnes y granos.

- La presentación por parte de algunos comerciantes no es la más adecuada, además se evidencia, un muy mal aspecto de los diferentes carretilleros, percibidos como indigentes.
- La dinámica de promoción es débil, no está soportada en los tres canales de comunicación de forma eficiente, (Visual, sensorial y auditivo).
- El relevo generacional de los comerciantes es débil, que permita ofrecer un servicio más moderno acorde a las exigencias del mercado. Además que permita y facilite que el servicio y la atención se conviertan en una experiencia de compra para los visitantes de la Minorista.

8.4.3 Hallazgos de la dimensión de inaccesibilidad

En esta dimensión se encontraron diferentes percepciones que no fueron contempladas desde la inaccesible imaginación, a la hora de la construcción del modelo de promoción de la plaza de mercado. En este espacio se pretende describir lo que no se comprende ante los resultados por las diferentes acciones que se han venido gestando por las diferentes estrategias de promoción.

- La presencia de la población indigente alrededor de la Plaza Minorista.
- Percepción de pobreza, inseguridad y congestión.
- Se percibe que la Plaza Minorista es para las personas más pobres de Medellín.
- La donación que se hace por parte de los diferentes comerciantes a la población pobre de Medellín en las afueras de la plaza cada ocho días está generando un imaginario negativo entre los ciudadanos que transitan alrededor de la plaza de mercado. Esta actividad aumenta la percepción de que este lugar es para pobres.

- Se produce confusión en las diferentes piezas de promoción, por la presencia de los logos de Coomerca y de la plaza Minorista como marca, no se sabe qué es lo que se está comunicando.
- En cuanto a lo social, los jóvenes no mercan y el concepto de mercar cambió, se maneja la rapidez, la cercanía, conveniencia y experiencias.
- La calidad y servicio son variables que estaban contempladas en toda gestión comercial en los años ochenta, mientras que en la primera década del siglo XXI imperaba el despertar emociones en cada momento de intercambio comercial, pero ya en esta segunda década del siglo actual, no son suficientes las variables anteriores, ya que hoy con un consumidor más informado y con mayor interrelación, se requiere proporcionarle en el acto de compra, una experiencia o un momento de la verdad inmejorables, que le permita generar en este no solo un cliente sino un referente positivo de la marca, que en este caso es la marca Plaza Minorista.
- Las redes sociales como mecanismo de comunicación e integración con las diferentes marcas comerciales.

8.4.4 Hallazgos en la dimensión de lo negado, lo que no se ha contemplado en el modelo

En esta dimensión de lo negado se analiza lo que no se ha contemplado desde la rigurosidad, y si se contempla, se tiene de forma marginal, y es allí en donde se ha negado la posibilidad de que pueda existir por la limitante subjetividad del modelo mental que impera dentro del contexto. No necesariamente lo que no se quiere ver, no es porque no existe, es porque los límites y la poca actitud para abordarlo están limitados y cuando lo existente se deja ver, produce reacciones pasivas y reactivas en el mejor de los casos presionando el actuar del día a día.

- En lo económico no se tiene la capacidad de entender entornos y de analizar y dimensionar los diferentes cambios frente a la dinámica comercial. No se

asimilan los factores que están incidiendo en la complejidad comercial en los barrios de la ciudad de Medellín y la penetración de las grandes superficies en formatos más cercanos a los consumidores.

- Nula capacidad de análisis frente a las diferentes posturas de políticas públicas que pueden perjudicar los intereses de los comerciantes.
- Se evidencia débil la gestión de las piezas publicitarias, frente a la buena seguridad con la que cuenta actualmente la plaza, dado que la percepción de inseguridad es muy fuerte en la población joven universitaria utilizada como muestra.
- El servicio a domicilio juega un papel fundamental en la atención a la hora de la compra. Se crean rutas de transporte que contemplan la recogida y el regreso a su sitio de origen a los diferentes compradores, por parte de los Superreters (Ver Apéndice A, glosario.) que se han instalado en la última década en los diferentes barrios de la ciudad de Medellín.
- La tecnología es el medio que actualmente se impone antes de una determinada compra.
- La marca sombrilla “Plaza Minorista” no se ha explotado como pilar fundamental para facilitar el proceso de comercialización. Las piezas publicitarias dirigidas a otras marcas relacionadas con la ella distraen y no aportan a la estrategia de Branding.

8.4.5 En esta dimensión se plasma el deseo del modelo de gestión promocional de lo comercial y de mercadeo que está siendo ejecutado actualmente

- Transformación e implementación de la CULTURA Plaza Minorista.
- Generación y promoción una nueva imagen corporativa de la Plaza Minorista.
- Gestión del nuevo modelo de promoción de la Plaza Minorista.

8.5 Mapa de Problemas y prioridad de solución

Sin lugar a dudas si se ha descrito la complejidad que tiene la gestión del modelo comercial y de mercadeo se tendrán que determinar también algunos movimientos que permitan dilucidar no solo alternativas lineales y que den respuestas a las actividades cotidianas, sino que permitan increpar en puntos de bifurcaciones, desde las diferentes percepciones. Dichas interpretaciones valorativas son las que construyen los territorios de acción o mapas mentales que dan significado a cada realidad, ya que es el territorio que ya se ha construido en el espacio imaginativo.

En este momento tan neurálgico para este proyecto, como es el diseño de un mapa de soluciones, cabe indagarse y buscar soluciones dentro del mismo diseño, a preguntas como:

- La pregunta que surge inicialmente sería ¿cómo se puede mantener alternativas de movimientos, que permita sostener las diferentes dinámicas que exige cada proyecto planteado como mecanismos de soluciones?
- ¿Cómo desarrollar posibilidades y materializar las diferentes oportunidades que da el mercado?
- ¿De qué manera se mueve el mercado y en estos movimientos como lograr percibir las diferentes alternativas nuevas de los nuevos contextos?
- ¿Frente a la nueva perspectiva de movimientos qué se requiere tener para la gestión del modelo comercial y de mercadeo, cuáles pueden ser las habilidades o competencias que necesitan los directivos y gestores de dicho modelo?
- ¿Las estructuras, los recursos, los procesos que hoy existen en la Plaza Minorista, están en capacidad para dar respuesta a estas nuevas estructuras que emergen de los diferentes movimientos, hacia nuevos espacios?
- ¿Hay suficiente madurez y claridad en las estructuras de cada área funcional de la Plaza, para mantenerse articulados a la hora de moverse por algún cambio que exija y origine los diferentes movimientos del mercado?, ¿Hay intereses al interior de la Plaza en los diferentes actores comerciales, que no permitan algún cambio estructural, ya que les pueda afectar comercialmente en el hoy?

- En la amplitud de nuevas alternativas y movimientos frente a las diferentes posturas de acontecimiento, mayores son las alternativas de solución. ¿Qué se requiere para que estas nuevas alternativas hagan eco en cada uno de los actores que tienen incidencia e importancia al interior de la plaza, y que cada esfuerzo por diseñar y desarrollar nuevas alternativas comerciales y de mercadeo, no se queden en sueños e intenciones por parte de los gestores y directivos de Coomerca, quedando presos en intenciones compulsivas que van solo dando soluciones al día a día?

Dentro de este diseño de mapa de soluciones se tendrá que exponer con antelación que las diferentes alternativas se diseñan, las oportunidades se encuentran. Desde este preámbulo en el diseño de alternativas, se tendrá que trazar diferentes ejes de intervención dentro del modelo de gestión comercial y de mercadeo de la Plaza Minorista, para descubrir oportunidades, zonas de posibilidades, zonas de intervención, en donde no solo se concibe alternativas lineales y reduccionistas, sino que por el contrario se puedan desde nuevas perspectivas proyectar escenarios prospectivos de futuro, en donde dichos espacios, estén incorporados por los tres elementos del contexto, la incorporación de nuevos actores, las diferentes reglas o procesos y las distintas variables de alternativas que emergen en dicho espacio. Es por esto que es fundamental hacer el entramado de las posibles alternativas de movimiento desde el cruce de jugadas por medio de una matriz de interrelaciones, que permita clarificar el tablero estratégico con las posibles jugadas. Decisión de movimientos, se materializan acciones, se identifican los diferentes elementos del tablero, se diseñan jugadas, y en donde se definen movimientos o acciones.

Los gestores del modelo comercial y de mercadeo de la Minorista ven su propia **realidad**, como todo aquello que está entramado dentro de sus símbolos y a su vez de como la definen, el significado que tiene para ellos y como es interpretada. Es por ello que para que puedan ser aceptados y analizadas el diseño de nuevas alternativas de solución, se recomienda que los gestores de dicho modelo comercial y de mercadeo, se salgan de su propio modelo de interpretación, ya que este nodo de símbolos con sus significados, trazan un modelo paradigmático que ordena sus movimientos incuestionables desde una perspectiva conocida y que ofrece límites de previsibilidad a sus diferentes acciones.

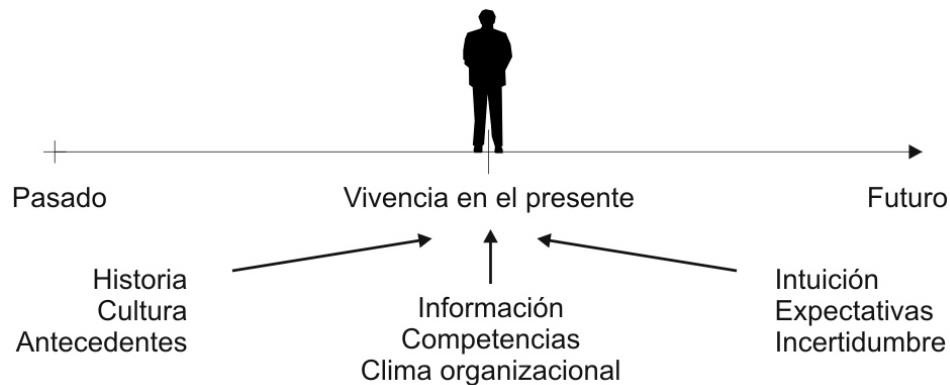


Figura No 4. Línea del tiempo desde la perspectiva y percepción de la organización.

Fuente: Tomada de documento "Ampliar las decisiones en momentos de inestabilidad". Manucci (2006)

Para poder tener un mejor movimiento dentro de la construcción estratégica de alternativas, se tendrá que contemplar y buscar una posición que permita ver con mayor perspectiva y de forma sistémica todo el territorio de acción, en el que se busca diseñar soluciones estratégicas, partiendo de poder leer las diferentes interrelaciones e interacciones que existen dados a los diferentes actores y normatividad de los nuevos procesos. Es aquí donde cobra importancia el razonamiento que plantea Grinstein (2004), en cuanto a los diferentes niveles de perspectiva que se presentan con su respectiva reacción dentro de un análisis de pensamiento sistémico.

- **El nivel de un evento:** que tiene que ver con lo que una persona u organización alcanza a ver frente a algún acontecimiento, en este nivel se da la reacción de ser Pasivos o reactivos, frente a los diferentes cambios. Es frecuente escuchar comentarios en este nivel como, la competencia bajo precios, nosotros también tenemos que bajar, etc.
- **El nivel de patrón de conductas:** este nivel se caracteriza por la forma como nos comportamos frente a los acontecimientos del entorno. Este nivel se caracteriza porque reacciona desde los modelos parametrizados desde las formulas estandarizadas, es

decir en este nivel es frecuente escuchar frases como, siempre lo hemos hecho así, así nos ha funcionado

- **El nivel de estructura:** tiene que ver con la capacidad que tiene el cerebro de relacionar y hacer diferentes interacciones desde los diferentes elementos del territorio de acción. En este nivel es donde se contempla las diferentes reacciones del actuar y pensar estratégico. En este último nivel del actuar del pensamiento sistémico es donde se pretende originar las diferentes estrategias que dinamicen el modelo de gestión comercial y de mercadeo de la Plaza Minorista. Buscando con esto poder entregar en esta investigación un modelo de gestión que vaya más allá de lo evidente, lo lógico, lo fragmentado y logre lo no evidente, que genere los contrarios, lo absurdo e incertidumbre, como una nueva postura de desarrollo comercial de la Plaza.

Es acá donde cobra importancia el cuestionarse introspectivamente, desde lo individual como colectivamente en la Plaza Minorista, antes de hacer diferentes diseños de alternativas desde lo estratégico, posturas frente a la realidad vivida, análisis de contextos y modelos de gestión; hay que hacer un cambio en el camino o el camino hay que cambiarlo. Es desde aquí que la consultoría propone que la causa principal por el que la Plaza Minorista cada día pierde más clientes, como problema central, es en el que se radica la problemática y es el factor humano, desde la falta y poca voluntad de proponer o hacer y aceptar los diferentes cambios propuestos por la directiva de Coomerca.; además de dicho problema central arrojado por el sin número de análisis de la información secundaria recogida y por los diferentes análisis a los encuentros vivenciales por los estudiantes de Esumer y las visitas hechas por los consultores, se le suman a esta problemática:

- La inseguridad: que aún es percibida por los transeúntes y ciudadano del común de Medellín y originada por el imaginario de violencia que se vivió anteriormente, sumándole la percepción de desorden y desaseo causado por la fachada exterior de la Plaza, durante 28 años de existencia y por ultimo esta percepción de inseguridad está ligada a los indigentes que están alrededor de las afueras de la Plaza y a orilla del Río Medellín.

- Sumado a estos problemas, no se puede dejar de lado *la poca formalidad* que existe por parte de los comerciantes, en especial los de los sectores de frutas y verduras, quincalla, ropa y calzado restaurante y cafeterías, aves y agropecuario; Esta informalidad no solo es contemplada en esta investigación desde la parte legal, registro comercial, sino de la falta de buenas prácticas de manipulación de alimentos que rige la norma BPM (Buenas prácticas de manufactura en manufactura, empaque o almacenamiento de alimentos humanos).
- Si bien en los hallazgos situacionales encontrados por la consultoría, se dispone de unas estrategias comerciales, contempladas en la socialización de la cultura PAS, la implementación de la nueva imagen y la promoción de la plaza, en este último ítem *no se contempla una estrategia agresiva de promoción desde la comunicación*, hacia mostrar la nueva imagen y ofrecer los servicios y atención por parte de los comerciantes al interior de la Minorista.
- Además no se evidencia en los hallazgos una comunicación que explique y defina que significa *el nuevo concepto en la transformación de imagen de la fachada y las diferentes vallas y piezas publicitarias*, esto puede generar diferentes impactos tanto al interior como al mercado de forma positiva o negativa, es por esto que es tomado como una posible problemática futura, es recomendable ser medidos dichos impactos. En esta misma línea no se puede dejar de lado la imperiosa necesidad de definir con claridad que se entiende desde el interior de la plaza por el *concepto de plaza de mercado*, que permita dar claridad a la hora de diseñar los diferentes propósitos de acción (Razón de ser) desde la estrategia.
- *El espacio público*: no está permitiendo que los clientes de la Plaza tengan nuevas experiencia y sensaciones ya que el reducido espacio entre pacillo y pacillo, local a local, produce la sensación de congestión, atoniamiento, caos, que hace que las personas que no están acostumbradas a estos espacios, rehúsen a visitar la Minorista de nuevo, preferentemente si ya hay oferentes ofreciendo comodidad para tener nuevas experiencia y sensaciones, en una determinada compra.
- *El envejecimiento comercial y de clientes de la plaza de mercado*, no existe un plan o programa de su relevo generacional, tanto de la demanda como de los oferentes; Esto

ya fue planteado anteriormente en las visitas por los estudiantes y los consultores a la plaza en donde se pudo percibir que la población que frecuenta esta organización axila entre los 40 y 65 años, este rango de edad fue acotado en las diferentes entrevistas hechas a los diferentes comerciantes frente al rango de edad que tienen sus clientes.

- *El concepto empresarial es muy deficiente* en los comerciantes de la Plaza Minorista, a diferencia del sector de las carnicerías en donde se percibe una mejor estructura empresarial; En su mayoría se percibe es un concepto de ser negociantes (Comprar y vender), más que de ser comerciantes.
- El desafío más arduo en este momento que presenta los gestores del modelo comercial y de mercadeo, *es el cambio de modelo mental*, el impactar en los esquemas de pensamiento de los actores que inciden y tienen orden de importancia, y que se resisten a incorporar una forma diferente de comprender y abordar las condiciones de vida de la Plaza Minorista.
- Se confunde al interior de la Plaza por parte de los comerciantes lo *que es atención y un buen servicio* (Ver Apéndice A, glosario), todavía existen prácticas no apropiadas en donde pueden estar entregando una muy buena atención, pero con un muy mal servicio.
- Desde el posicionamiento que ha tenido la Plaza Minorista hoy puede ser más un punto de georeferenciación que de recomendación comercial.

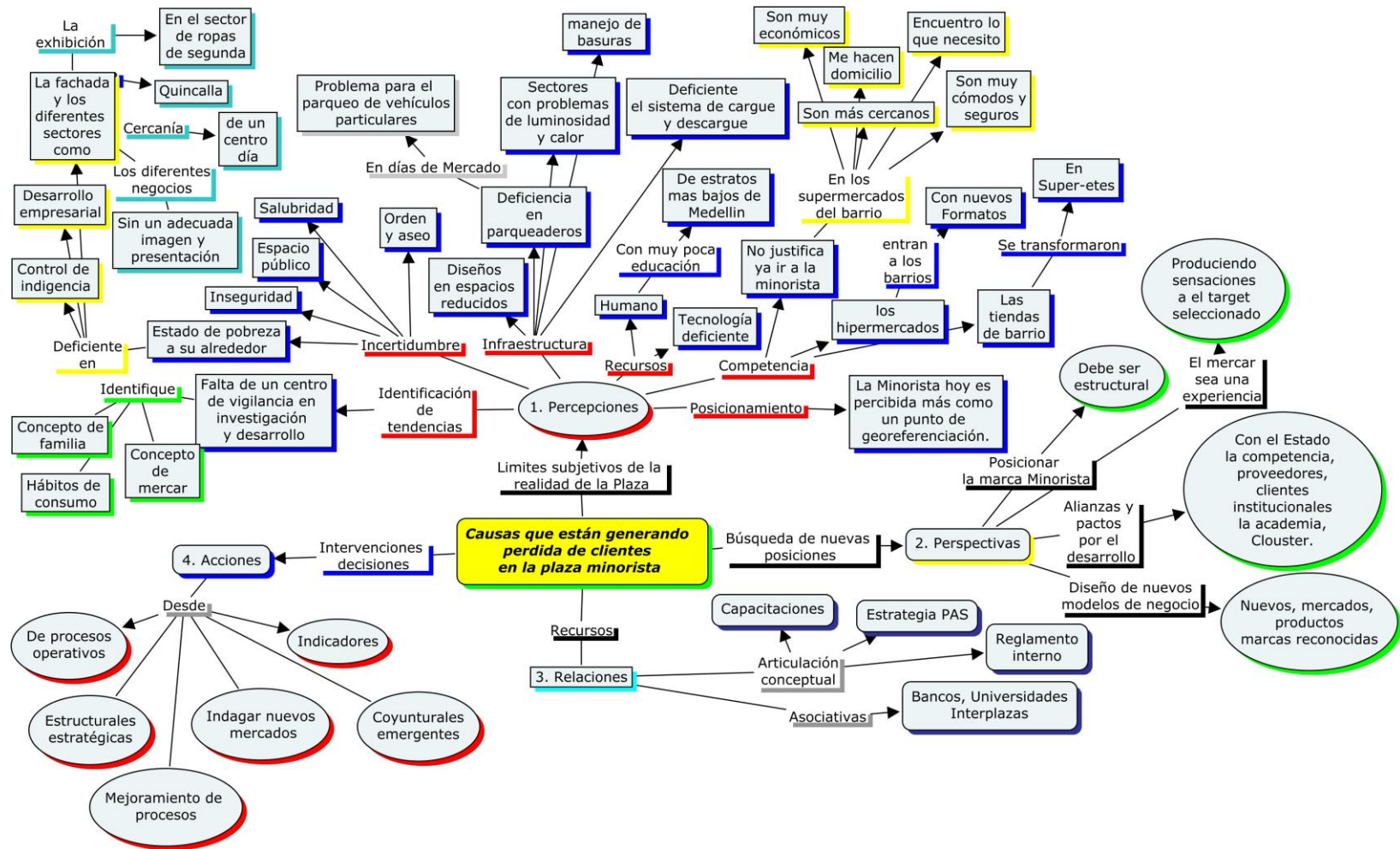


Figura No 5 Mapa conceptual de las diferentes problemáticas de la plaza Minorista

Fuente: Los autores, fundamentado en la estrategia de los cuatro círculos Manucci 2006

En la figura No 5 se describe un mapa del territorio de diferentes situaciones en donde puede actuar y actúan los gestores del modelo de gestión comercial y de mercadeo de la plaza, desde este mapa, se pueden construir diferentes alternativas, con su respectivo propósito de acción: en términos de analogía es como un tablero de ajedrez, en donde cada percepción, perspectiva, relación genera una acción diferente, que en el caso del ajedrez es una nueva jugada, un nuevo esquema dentro del tablero; es por ello que es muy importante no olvidar en cada acción, la razón de ser de la Plaza Minorista, ésta razón de ser o propósito corporativo se convierte en el foco estratégico de todo movimiento y en este punto donde se mide lo lejos o lo cerca que se encuentran los objetivos estratégicos.

Para direccionar una propuesta estratégica de solución a la dinámica comercial de la Plaza, los consultores, con base en los diferentes análisis y resultado de los diferentes trabajos entregados por los estudiantes respecto al futuro comercial de la Plaza en cada una de las asignaturas, proponen tomar las siguientes variables críticas en dicha dinámica.

- Espacio público.
- Talento humano.
- Concepto vigente de Plaza de mercado.
- Alianzas público - comunitarias – privadas.
- Relevo generacional.
- Profesionalización y capacitación comercial.
- Inseguridad.
- Salubridad.
- Sistema comunicaciones.
- Formalidad e informalidad.
- Concepto empresarial.
- Posicionamiento de marca MINORISTA.
- Sistema de competitividad de Medellín.
- Cultura PAS.
- Investigación y desarrollo.
- Logística de cargue y descargue.

- Parquaderos.
- Tecnología (CRM, E-commerce).
- Periódico.
- Urbanismo.
- Integración del consumidor en la cadena de valor.
- Las ciudades como multicéntricas.

Tomando en cuenta cada una de las anteriores variables y dándole un valor a cada una por su capacidad de mover el resto de las variables dentro del sistema comercial de la plaza, se puede describir que las variables más críticas a la hora de contrarrestar las percepciones negativas hacia la Plaza Minorista, que están frenando que lleguen nuevos clientes y por el contrario están originando pérdida de los actuales, son:

- Talento Humano
- Espacio Público
- Sistema de Comunicación.
- Alianzas público –comunitaria – privada.
- Concepto empresarial.

Ahora bien, si las anteriores variables son las más críticas y permiten fortalecer cualquier acción externa de comunicación de la plaza minorista, resulta imperativo realizar una investigación del mercado y un estudio de tendencias para determinar que más está afectando el resultado de la gestión y el posicionamiento de la plaza minorista, así como su permanencia en el mercado.

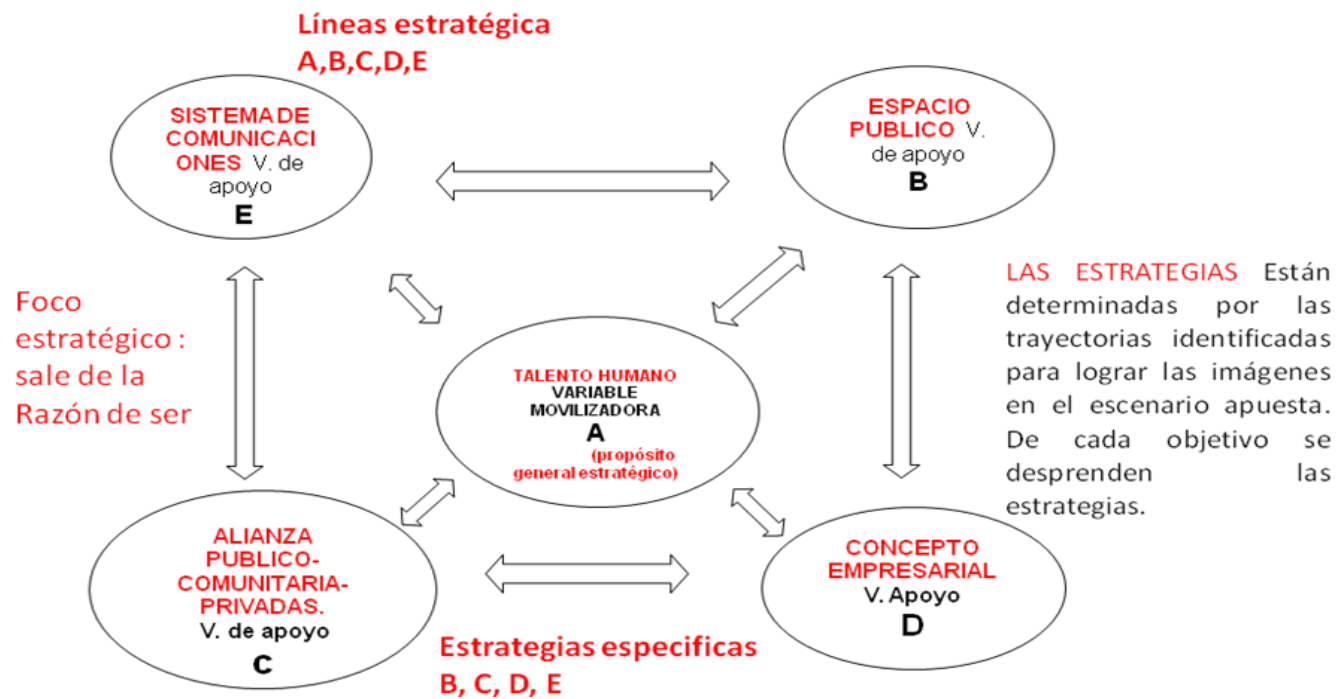


Figura No 6 Entramado del mapa de soluciones estratégicas

Fuente: Los autores

Ahora bien, si se ha considerado hacer a esta investigación un análisis estructural, como se ha planteado y se muestra sistémicamente en la figura No 6, que permita entender las diferentes relaciones e interacciones del sistema comercial y de mercadeo de la Plaza Minorista, también se tendrá que dejar una ruta de soluciones mediáticas, que permitan la exploración de la dimensión de lo conocido, cuyo objetivo es definir alternativas teniendo en cuenta los propósitos del plan de desarrollo que se tiene en la administración de la Plaza, Para proyectar las hipótesis del mejoramiento hacia el futuro. Estas hipótesis deben sumergirse y operar en un contexto donde conviven tendencias y posibilidades, pero desde el punto de vista corporativo, se tendrán que hacer acciones estratégicas desde la planificación de actividades del día a día y que permita construir los diferentes indicadores de gestión, para llevar a cabo mecanismos de control dentro de lo proyectado. En la tabla No 1, se podrá contemplar las diferentes problemáticas con las que se enfrentan los gestores del modelo comercial y de mercado de la plaza. Si bien la realidad es una construcción colectiva que surge de la interacción de significados, narraciones y estructura y define el territorio de intervención de la organización, se tendrá que darle prioridad a las diferentes estrategias de acción sin dejar de lado el abordaje de la Plaza dentro de un sistema, siendo ésta una parte de dicho sistema; que permita construir escenarios de océanos azules.

8.6 Principales problemas de mercadeo identificados en la Plaza Minorista

Variable de mercadeo	Problema	Impacto
Investigación y desarrollo	No está contemplada.	Estancamiento Comercial. Su prioridad de solución es alta, toda vez que de ella depende el crecimiento y desarrollo de la organización.
Segmentación	No tiene foco estratégico.	Acciones pasivas y reactivas, no predictivas ni proactivas.
Posicionamiento	Pérdida de participación de Mercado.	Decrecimiento en ventas.
Estrategias para estimular la demanda primaria	Se centran solo en economía, frescura y abundancia.	Estas variables son fácilmente copiadas por sus competidores.
Estrategias para estimular la demanda selectiva	No existe un canal de comunicación que exprese sus ventajas competitivas y su variedad de oferentes de un mismo producto.	La oferta es baja con relación a la demanda real.
Estrategias de producto	La economía ya no es exclusiva de las plazas de mercado.	Ya no es necesario ir a la Plaza de Mercado.
Estrategias de marca	Es una marca envejecida y más geo referencial que comercial.	Ausencia del relevo generacional.
Estrategias para el ciclo de vida	No se ha promocionado la nueva imagen.	Continua percepción negativa de la Plaza.
Estrategias de precios	La estrategia de precios es su gran fortaleza por la economía de escalas que se maneja.	Sin embargo es fácil de copiar.
Estrategias de distribución	Espacios reducidos de parqueaderos en donde conviven clientes mayoristas y minoristas.	Imagen de aglomeración y falta de logística. Reduciendo la oportunidad de ofrecer mejores sensaciones y experiencias en la compra.
Estrategias de ventas	No venden, les compran.	Desaprovechamiento de nichos de mercado.
Estrategias de cubrimiento del mercado	Se concentran en los estratos bajos.	Percepción de pobreza.
Estrategias de promoción de la plaza	No se comunican sus avances al mercado.	Estigmatización.
Estrategias de promoción de ventas a tenderos de barrio	No han fortalecido la comunicación.	El cliente va por tradición.

Estrategias de promoción de ventas a compradores y consumidores	Compran por tradición; sin embargo no existe estrategia de relevo generacional.	Cambio en la dinámica comercial.
Estrategias de Merchandising de la plaza.	Heterogeneidad en sus locales comerciales, toda vez que algunos se muestran con prácticas de exhibición antigua y desfasada del entorno y la necesidad del mercado.	No hay homogeneidad para ofrecer la marca.
Estrategias de Merchandising promocional	Tiene una nueva imagen y aún no se puede medir el impacto que se percibe. Es muy pronto para medir la percepción de cambio.	Generación del nuevo imaginario. Bajo y negativo posicionamiento de marca.
Estrategias de Merchandising personal	Heterogeneidad en los comportamientos de los comerciantes, toda vez que algunos de ellos adolecen de una cultura de servicio e identidad corporativa. En donde desde la presentación personal se presta una buena atención y un deficiente servicio.	Cambios perceptuales de orden y desorden entre sectores.
Estrategias de relaciones públicas	Sus grandes esfuerzos están dirigidos al sector público.	Que las Plazas de Mercado hayan entrado al sistema de competitividad del Municipio de Medellín.
Estrategias de publicidad	Se han concentrado en estrategias de A.T.L.	Desaprovechamiento de los nichos de mercado.
Estrategias de mercadeo relacional	No se percibe mercadeo relacional.	Aislamiento de la realidad de mercado.
Estrategias de servicio y fidelización de clientes	Se han quedado atrás de sus competidores.	Los clientes prefieren comprar por comodidad y cercanía que por las variables competitivas de la Plaza.
Estrategias de Green Marketing.	No se han cristalizado los esfuerzos realizados para darle solución al problema de residuos orgánicos e inorgánicos.	Percepción desfavorable y no saludable frente al comportamiento de algunos comerciantes.
Exhibición externa de la Plaza.	Percepción de hostilidad e inseguridad que se genera por factores de indigencia, comercio informal, fachadas de locales comerciales vecinos e inseguridad del entorno.	Percepción de caos y congestión que no invitan a contemplar el sector.

Tabla No1. Principales problemas de mercadeo identificados en la Plaza Minorista

Fuente: los autores

Parte III

9. Formulación de la Ruta de Soluciones

Ahora después de haber contextualizado el mapa de problemas y los impactos que tendrían si no se solucionan, se presenta la prioridad de las soluciones.

Variable de mercadeo	Problema	Impacto	Prioridad de solución
Investigación y desarrollo	No está contemplada.	Estancamiento Comercial. Su prioridad de solución es alta, toda vez que de ella depende el crecimiento y desarrollo de la organización.	Alta
Segmentación	No tiene foco estratégico.	Acciones pasivas y reactivas, no predictivas ni proactivas.	Alta
Posicionamiento	Pérdida de participación de Mercado.	Decrecimiento en ventas.	Medio
Estrategias para estimular la demanda primaria	Se centran solo en economía, frescura y abundancia.	Estas variables son fácilmente copiadas por sus competidores.	Bajo
Estrategias para estimular la demanda selectiva	No existe un canal de comunicación que exprese sus ventajas competitivas y su variedad de oferentes de un mismo producto.	La oferta es baja con relación a la demanda real.	Medio
Estrategias de producto	La economía ya no es exclusiva de las plazas de mercado.	Ya no es necesario ir a la Plaza de Mercado.	Medio
Estrategias de marca	Es una marca envejecida y más geo referencial que comercial.	Ausencia del relevo generacional.	Alta
Estrategias para el ciclo de vida	No se ha promocionado la nueva imagen.	Continua percepción negativa de la Plaza.	Medio
Estrategias de precios	La estrategia de precios es su gran fortaleza por la economía de escalas que se maneja.	Sin embargo es fácil de copiar.	Medio

Estrategias de distribución	Espacios reducidos de parqueaderos en donde conviven clientes mayoristas y minoristas.	Imagen de aglomeración y falta de logística. Reduciendo la oportunidad de ofrecer mejores sensaciones y experiencias en la compra.	Alto
Estrategias de ventas	No venden, les compran.	Desaprovechamiento de nichos de mercado.	Alta
Estrategias de cubrimiento del mercado	Se concentran en los estratos bajos.	Percepción de pobreza.	Medio
Estrategias de promoción de la plaza	No se comunican sus avances al mercado.	Estigmatización.	Alta
Estrategias de promoción de ventas a tenderos de barrio	No han fortalecido la comunicación.	El cliente va por tradición.	Alta
Estrategias de promoción de ventas a compradores y consumidores	Compran por tradición; sin embargo no existe estrategia de relevo generacional.	Cambio en la dinámica comercial.	Medio
Estrategias de Merchandising de la plaza.	Heterogeneidad en sus locales comerciales, toda vez que algunos se muestran con prácticas de exhibición antigua y desfasada del entorno y la necesidad del mercado.	No hay homogeneidad para ofrecer la marca.	Alta
Estrategias de Merchandising promocional	Tiene una nueva imagen y aún no se puede medir el impacto que se percibe. Es muy pronto para medir la percepción de cambio.	Generación del nuevo imaginario. Bajo y negativo posicionamiento de marca.	Alta
Estrategias de Merchandising personal	Heterogeneidad en los comportamientos de los comerciantes, toda vez que algunos de ellos adolecen de una cultura de servicio e identidad corporativa. En donde desde la presentación personal se presta una buena atención y un deficiente servicio.	Cambios perceptuales de orden y desorden entre sectores.	Alta
Estrategias de relaciones públicas	Sus grandes esfuerzos están dirigidos al sector público.	Que las Plazas de Mercado hayan entrado al sistema de competitividad del Municipio de Medellín.	Media

Estrategias de publicidad	Se han concentrado en estrategias de A.T.L.	Desaprovechamiento de los nichos de mercado.	Alta
Estrategias de mercadeo relacional	No se percibe mercadeo relacional.	Aislamiento de la realidad de mercado.	Media
Estrategias de servicio y fidelización de clientes	Se han quedado atrás de sus competidores.	Los clientes prefieren comprar por comodidad y cercanía que por las variables competitivas de la Plaza.	Media
Estrategias de Green Marketing.	No se han cristalizado los esfuerzos realizados para darle solución al problema de residuos orgánicos e inorgánicos.	Percepción desfavorable y no saludable frente al comportamiento de algunos comerciantes.	Media
Exhibición externa de la Plaza.	Percepción de hostilidad e inseguridad que se genera por factores de indigencia, comercio informal, fachadas de locales comerciales vecinos e inseguridad del entorno.	Percepción de caos y congestión que no invitan a contemplar el sector.	Alta

*Tabla No2. Prioridad de soluciones a los problemas de mercadeo identificados en la Plaza Minorista
Fuente: los autores*

Derivado de lo anterior, se presentan en la tabla No 3, las propuestas o ruta de solución para los problemas identificados, de acuerdo con su prioridad de solución.

Variable de mercadeo	Problema	Impacto	Propuesta de solución.
Investigación y desarrollo	No está contemplada.	Estancamiento Comercial. Su prioridad de solución es alta, toda vez que de ella depende el crecimiento y desarrollo de la organización.	Creación de un cargo de vigía frente a los nuevos procesos y análisis de tendencias y comportamientos del mercado.
Segmentación	No tiene foco estratégico.	Acciones pasivas y reactivas, no predictivas ni proactivas.	Hacer estudios de segmentación para establecer potencialidades y conquistar nuevos nichos del mercado.
Posicionamiento	Pérdida de participación de Mercado.	Decrecimiento en ventas.	Desarrollar estrategias de Branding y de servicio al cliente.
Estrategias para estimular la demanda primaria	Se centran solo en economía, frescura y abundancia.	Estas variables son fácilmente copiadas por sus competidores.	Trabajar en generación de experiencias de buscar e implementar ventajas competitivas y diferenciadores.
Estrategias para estimular la demanda selectiva	No existe un canal de comunicación que exprese sus ventajas competitivas y su variedad de oferentes de un mismo producto.	La oferta es baja con relación a la demanda real.	Usar propaganda mediante validadores de opinión que den referencia de la conveniencia de comprar en la plaza
Estrategias de producto	La economía ya no es exclusiva de las plazas de mercado.	Ya no es necesario ir a la Plaza de Mercado.	Implementar la cultura del servicio adicional a los modelos de atención que hoy existen.

Estrategias de marca	Es una marca envejecida y más geo referencial que comercial.	Ausencia del relevo generacional.	Diseñar e implementar estrategias para estimular la demanda primaria y la demanda selectiva, entre públicos jóvenes, por ejemplo usando cátedra en colegios escuelas o estableciendo concursos entre los estudiantes para conquistar su visita a la plaza.
Estrategias para el ciclo de vida	No se ha promocionado la nueva imagen.	Continua percepción negativa de la Plaza.	Usar estrategias de comunicación directa, marketing relacional y e-marketing.
Estrategias de precios	La estrategia de precios es su gran fortaleza por la economía de escalas que se maneja.	Sin embargo es fácil de copiar.	Diseño de campaña promocional, más variedad, calidad y muchos más oferentes, no te cuesta más. Resaltar las ventajas competitivas y diferenciadoras de la plaza.
Estrategias de distribución	Espacios reducidos de parqueaderos en donde conviven clientes mayoristas y minoristas.	Imagen de aglomeración y falta de logística. Reduciendo la oportunidad de ofrecer mejores sensaciones y experiencias en la compra.	Construcción de nuevos espacios y redistribución de locales comerciales al interior de la Plaza. Esto en alianza con una universidad o a través de un concurso entre los estudiantes de arquitectura para lograr espacios modernos y atractivos para los clientes.
Estrategias de ventas	No venden, les compran.	Desaprovechamiento de nichos de mercado.	Capacitar a todo el personal de la plaza en temas de mercadeo, ventas y servicio al cliente, así como en relaciones interpersonales, trabajo en equipo y presentación personal, mediante alianza con universidades y el SENA y con el patrocinio de empresas, la alcaldía y el Concejo Municipal.

<p>Estrategias de cubrimiento del mercado</p>	<p>Se concentran en los estratos bajos.</p>	<p>Percepción de pobreza.</p>	<p>Implementar una estrategia que permita darle valía a la compra en la Plaza buscando dignificar al visitante. Divulgando videos con experiencias positivas y momentos de verdad felices de clientes conocidos que compran en la plaza.</p>
<p>Estrategias de promoción de la plaza</p>	<p>No se comunican sus avances al mercado.</p>	<p>Estigmatización.</p>	<p>Comunicar permanentemente los avances y logros alcanzados, estableciendo estrategias y tácticas de comunicación interna tanto hacia los empleados como hacia los comerciantes y comunicación interna y externa para clientes actuales potenciales.</p>
<p>Estrategias de promoción de ventas a tenderos de barrio</p>	<p>No han fortalecido la comunicación.</p>	<p>El cliente va por tradición.</p>	<p>Desarrollo de alianzas con los grandes proveedores para el desarrollo de estrategias de fidelización de tenderos y clientes actuales y potenciales que se hagan clientes de la plaza.</p>
<p>Estrategias de promoción de ventas a compradores y consumidores</p>	<p>Compran por tradición; sin embargo no existe estrategia de relevo generacional.</p>	<p>Cambio en la dinámica comercial.</p>	<p>Involucrar las nuevas tecnologías que permitan acercar a un público que busca nuevas experiencias de compra. (Juegos interactivos que permitan realizar concursos en escuelas y colegios). Considerar la implementación de plataforma virtual no solamente</p>

			para hacer compras, sino para educar al cliente y para hacer promoción y enseñanza del uso de los diferentes alimentos y bebidas para una alimentación adecuada; esto se puede hacer en conjunto con la alcaldía y su política de alimentación sana, así como las escuelas de cocina famosas y de moda actualmente.
Estrategias de Merchandising de la plaza.	Heterogeneidad en sus locales comerciales, toda vez que algunos se muestran con prácticas de exhibición antigua y desfasada del entorno y la necesidad del mercado.	No hay homogeneidad para ofrecer la marca.	Unificación de los modelos de exhibición y vitrinismo, con la estrategia de un concurso o alianza con una universidad o con la sociedad de arquitectos.
Estrategias de Merchandising promocional	Tiene una nueva imagen y aún no se puede medir el impacto que se percibe. Es muy pronto para medir la percepción de cambio.	Generación del nuevo imaginario. Bajo y negativo posicionamiento de marca.	Diseñar e implementar estrategias de posicionamiento a corto plazo (fortalezas, nichos y reposicionamiento), así como estrategias de posicionamiento a largo plazo (como líder o retador del mercado)
Estrategias de Merchandising personal	Heterogeneidad en los comportamientos de los comerciantes, toda vez que algunos de ellos adolecen de una cultura de servicio e identidad corporativa. En donde desde la presentación personal se presta una buena atención y un deficiente servicio.	Cambios perceptuales de orden y desorden entre sectores.	Unificación en protocolos de presentación personal y formatos de servicio a clientes, unido a la estrategia de educación en servicio al cliente y presentación personal.
Estrategias de relaciones públicas	Sus grandes esfuerzos están dirigidos al sector público.	Que las Plazas de Mercado hayan entrado al sistema de competitividad del Municipio de Medellín.	Desarrollar alianzas estrategias en el sector privado con diferentes agentes que generan clientes, como el municipio, el Concejo, empresas, universidades y colegios.

Estrategias de publicidad	Se han concentrado en estrategias de A.T.L.	Desaprovechamiento de los nichos de mercado.	Implementación de estrategias de B.T.L. en los nichos seleccionados.
Estrategias de mercadeo relacional	No se percibe mercadeo relacional.	Aislamiento de la realidad de mercado.	Diseñar estrategias de mercadeo relacional. A partir de la creación de bases de datos de clientes reales y potenciales que les permita implementar una cultura de C.R.M
Estrategias de servicio y fidelización de clientes	Se han quedado atrás de sus competidores.	Los clientes prefieren comprar por comodidad y cercanía que por las variables competitivas de la Plaza.	Crear un entorno de servicio a clientes que permita implementar estrategias de fidelización de clientes.
Estrategias de Green Marketing.	No se han cristalizado los esfuerzos realizados para darle solución al problema de residuos orgánicos e inorgánicos.	Percepción desfavorable y no saludable frente al comportamiento de algunos comerciantes.	Cumplimiento de los requisitos legales de asepsia e higiene.
Exhibición externa de la Plaza.	Percepción de hostilidad e inseguridad que se genera por factores de indigencia, comercio informal, fachadas de locales comerciales vecinos e inseguridad del entorno.	Percepción de caos y congestión que no invitan a contemplar el sector.	Alianzas estratégicas y de políticas públicas que permitan desarrollar proyectos de urbanismo y paisajismo.

Tabla No.3. Ruta de soluciones para los problemas de mercadeo identificados en la Plaza Minorista

Fuente: los autores

10. Presupuesto para la Ruta de Soluciones

Para llevar a cabo las diferentes acciones y estrategias planteadas en la ruta de soluciones se invita desde la consultoría a que la problemática que presenta la Plaza Minorista, desde la óptica del mercadeo, se asuma como un ejercicio consciente.

Es decir, el ejercicio no puede ser marginal toda vez que es un problema estructural y por ende se debe tratar de forma dinámica y estructuralmente. En las entrevistas con los diferentes comerciante se percibió que estos no dimensionan la problemática que tiene la marca sombrilla “*Plaza Minorista*” ya que su modelo mental está orientado a que dicha marca aún presenta una posición dominante en el mercado.

Lejos se está de vivir condiciones monopolísticas como las que reinaban en el siglo pasado. En estas primeras décadas del siglo XXI la relación entre la oferta y la demanda ha cambiado ostensiblemente. En muchos casos inclusive es mayor la oferta de productos de la canasta familiar que la misma demanda.

Derivado de lo anterior, los esfuerzos deben ser enfocados a integrar el modelo mental del ser humano como comerciante, con las áreas funcionales de la organización, que permita ofrecer la Plaza Minorista como una organización coherente, estructurada y a la altura de las exigencias de un público cada vez más exigente y que no se conforma solamente con una buena atención y los mejores precios.

Deben ser cosas del pasado los comportamientos faltos de protocolo comercial que se veían como el perifoneo, comer en el puesto de trabajo, comerciantes mal presentados, vocabulario soez, personas en alto grado de embriaguez, prácticas de negociación inconvenientes y el incumplimiento de las normas de asepsia exigidas por el INVIMA.

Para esto es necesario delegar en un responsable la vigilancia de las tendencias y comportamiento de mercado, la implementación y el desarrollo de las variables de Marketing planteadas en la ruta de soluciones.

No sin antes haber creado un departamento que involucre un grupo de colaboradores que permitan la implementación de las estrategias propuesta en la ruta de soluciones y gestionar las actividades al interior de la organización que conlleven al desarrollo e interiorización de los cambios y transformaciones culturales, a través de las diferentes actividades lúdicas, teatrales y dinámicas entre otras.

De paso se ha dicho ya lo suficiente para abordar el presupuesto requerido para la ruta de soluciones como requisito mínimo si se quieren transformar los hallazgos presentados en esta investigación y garantizar la supervivencia de la plaza minorista en el mercado.

Variable de mercadeo	Problema	Impacto	Propuesta de solución.	Valor Anual
Investigación y desarrollo	No está contemplada.	Estancamiento Comercial. Su prioridad de solución es alta, toda vez que de ella depende el crecimiento y desarrollo de la organización.	Contratar un equipo Consultor que trabaje con practicantes universitarios que se encarguen de vigilar, analizar y gestionar los nuevos procesos y tendencias y comportamientos del mercado.	\$ 85.000.000
Segmentación	No tiene foco estratégico.	Acciones pasivas y reactivas, no predictivas ni proactivas.	Hacer estudios de segmentación para establecer potencialidades y conquistar nuevos nichos del mercado. Esto a través de prácticas o tesis de estudiantes de las universidades.	\$ 20.000.000
Posicionamiento	Pérdida de participación de Mercado.	Decrecimiento en ventas.	Desarrollar estrategias de Branding y de servicio al cliente.	\$ 60.000.000
Estrategias para estimular la demanda primaria	Se centran solo en economía, frescura y abundancia.	Estas variables son fácilmente copiadas por sus competidores.	Trabajar en generación de experiencias de buscar e implementar ventajas competitivas y diferenciadores.	\$ 30.000.000
Estrategias para estimular la demanda selectiva	No existe un canal de comunicación que exprese sus ventajas competitivas y su variedad de oferentes de un mismo producto.	La oferta es baja con relación a la demanda real.	Usar propaganda mediante validadores de opinión que den referencia de la conveniencia de comprar en la plaza.	\$ 10.000.000
Estrategias de producto	La economía ya no es exclusiva de las plazas de mercado.	Ya no es necesario ir a la Plaza de Mercado.	Implementar la cultura del servicio adicional a los modelos de atención que hoy existen.	\$ 10.000.000

Estrategias de marca	Es una marca envejecida y más georeferencial que comercial.	Ausencia del relevo generacional.	Diseñar e implementar estrategias para estimular la demanda primaria y la demanda selectiva, entre públicos jóvenes, por ejemplo usando cátedra en colegios y escuelas o estableciendo concursos entre los estudiantes para conquistar su visita a la plaza. Estas charlas de educación van dirigidas a los consumidores del futuro y serían dictadas por estudiantes practicantes de mercadeo.	\$ 10.000.000
Estrategias para el ciclo de vida	No se ha promocionado la nueva imagen.	Continua percepción negativa de la Plaza.	Usar estrategias de comunicación directa, marketing relacional y e-marketing.	\$ 10.000.000
Estrategias de precios	La estrategia de precios es su gran fortaleza por la economía de escalas que se maneja.	Sin embargo es fácil de copiar.	Diseño de campaña promocional, más variedad, calidad y muchos más oferentes, no te cuesta más. Resaltar las ventajas competitivas y diferenciadoras de la plaza.	\$ 50.000.000
Estrategias de distribución	Espacios reducidos de parqueaderos en donde conviven clientes mayoristas y minoristas.	Imagen de aglomeración y falta de logística. Reduciendo la oportunidad de ofrecer mejores sensaciones y experiencias en la compra.	Construcción de nuevos espacios y redistribución de locales comerciales al interior de la Plaza. Esto en alianza con una universidad o a través de un concurso entre los estudiantes de arquitectura para lograr espacios modernos y atractivos para los clientes. Estos son costos de los diferentes estudios y la gestión, la readecuación debe tener otro presupuesto.	\$ 50.000.000

<p>Estrategias de ventas</p>	<p>No venden, les compran.</p>	<p>Desaprovechamiento de nichos de mercado.</p>	<p>Formular un proyecto que contemple la capacitación a todo el personal de la plaza en temas de mercadeo, ventas y servicio al cliente, así como en relaciones interpersonales, trabajo en equipo y presentación personal, mediante alianza con universidades y el SENA y con el patrocinio de empresas, la Alcaldía y el Concejo Municipal.</p>	<p>\$ 0 *</p>
<p>Estrategias de cubrimiento del mercado</p>	<p>Se concentran en los estratos bajos.</p>	<p>Percepción de pobreza.</p>	<p>Implementar una estrategia que permita darle valía a la compra en la Plaza buscando dignificar al visitante. Divulgando videos con experiencias positivas y momentos de verdad felices de clientes conocidos que compran en la plaza.</p>	<p>\$ 15.000.000</p>
<p>Estrategias de promoción de la plaza</p>	<p>No se comunican sus avances al mercado.</p>	<p>Estigmatización.</p>	<p>Comunicar permanentemente los avances y logros alcanzados, estableciendo estrategias y tácticas de comunicación interna tanto hacia los empleados como hacia los comerciantes y comunicación interna y externa para clientes actuales potenciales.</p>	<p>\$ 15.000.000</p>
<p>Estrategias de promoción de ventas a tenderos de barrio</p>	<p>No han fortalecido la comunicación.</p>	<p>El cliente va por tradición.</p>	<p>Desarrollo de alianzas con los grandes proveedores para el desarrollo de estrategias de fidelización de tenderos y clientes actuales y potenciales que se hagan clientes de la plaza.</p>	<p>\$ 5.000 .000</p>

<p>Estrategias de promoción de ventas a compradores y consumidores</p>	<p>Compran por tradición; sin embargo no existe estrategia de relevo generacional.</p>	<p>Cambio en la dinámica comercial.</p>	<p>Involucrar las nuevas tecnologías que permitan acercar a un público que busca nuevas experiencias de compra. (Juegos interactivos que permitan realizar concursos en escuelas y colegios). Considerar la implementación de plataforma virtual no solamente para hacer compras, sino para educar al cliente y para hacer promoción y enseñanza del uso de los diferentes alimentos y bebidas para una alimentación adecuada; esto se puede hacer en conjunto con la alcaldía y su política de alimentación sana, así como las escuelas de cocina famosas y de moda actualmente.</p>	<p>\$ 20.000.000</p>
<p>Estrategias de Merchandising de la plaza.</p>	<p>Heterogeneidad en sus locales comerciales, toda vez que algunos se muestran con prácticas de exhibición antigua y desfasada del entorno y la necesidad del mercado.</p>	<p>No hay homogeneidad para ofrecer la marca.</p>	<p>Unificación de los modelos de exhibición y vitrinismo, con la estrategia de un concurso o alianza con una universidad o con la sociedad de arquitectos.</p>	<p>\$ 15.000.000</p>
<p>Estrategias de Merchandising promocional</p>	<p>Tiene una nueva imagen y aún no se puede medir el impacto que se percibe. Es muy pronto para medir la percepción de cambio.</p>	<p>Generación del nuevo imaginario. Bajo y negativo posicionamiento de marca.</p>	<p>Diseñar e implementar estrategias de posicionamiento a corto plazo (fortalezas, nichos y reposicionamiento), así como estrategias de posicionamiento a largo plazo (como líder o retador del mercado)</p>	<p>\$ 50.000.000</p>

Estrategias de Merchandising personal	Heterogeneidad en los comportamientos de los comerciantes, toda vez que algunos de ellos adolecen de una cultura de servicio e identidad corporativa. En donde desde la presentación personal se presta una buena atención y un deficiente servicio.	Cambios perceptuales de orden y desorden entre sectores.	Unificación en protocolos de presentación personal y formatos de servicio a clientes, unido a la estrategia de educación en servicio al cliente y presentación personal.	\$ 15.000.000
Estrategias de relaciones públicas	Sus grandes esfuerzos están dirigidos al sector público.	Que las Plazas de Mercado hayan entrado al sistema de competitividad del Municipio de Medellín.	Desarrollar alianzas estratégicas en el sector privado con diferentes agentes que generan clientes, como el municipio, el Concejo, empresas, universidades y colegios.	\$ 5.000.000
Estrategias de publicidad	Se han concentrado en estrategias de A.T.L.	Desaprovechamiento de los nichos de mercado.	Implementación de estrategias de B.T.L. en los nichos seleccionados.	\$ 50.000.000
Estrategias de mercadeo relacional	No se percibe mercadeo relacional.	Aislamiento de la realidad de mercado.	Diseñar estrategias de mercadeo relacional. A partir de la creación de bases de datos de clientes reales y potenciales que les permita implementar una cultura de C.R.M	\$ 0 *
Estrategias de servicio y fidelización de clientes	Se han quedado atrás de sus competidores.	Los clientes prefieren comprar por comodidad y cercanía que por las variables competitivas de la Plaza.	Crear un entorno de servicio a clientes que permita implementar estrategias de fidelización de clientes.	\$ 0 *
Estrategias de Green Marketing.	No se han cristalizado los esfuerzos realizados para darle solución al problema de residuos orgánicos e inorgánicos.	Percepción desfavorable y no saludable frente al comportamiento de algunos comerciantes.	Cumplimiento de los requisitos legales de asepsia e higiene.	\$ 0 *

Exhibición externa de la Plaza.	Percepción de hostilidad e inseguridad que se genera por factores de indigencia, comercio informal, fachadas de locales comerciales vecinos e inseguridad del entorno.	Percepción de caos y congestión que no invitan a contemplar el sector.	Alianzas estrategias y de políticas públicas que permitan desarrollar proyectos de urbanismo y paisajismo.	\$ 5.000.000
TOTAL				\$ 530.000.000

Tabla No.4. Presupuesto para la ruta de soluciones

Fuente: Los autores

**Estas estrategias pueden ser desarrolladas e implementadas directamente por el Consultor contratado y su equipo interdisciplinario. Además con el apoyo de la Alcaldía de Medellín y el Sena.*

11. Costos de la Consultoría

Para este trabajo académico se ha realizado un cronograma de actividades que se desarrolló en 400 horas de Consultoría y con un presupuesto real que ascendió a un valor de \$ 70.000.000, como se muestra en la Tabla 5.

Ítem	Cantidad	Valor \$	Total \$	Responsable
Horas del Equipo Consultor	400 horas	175.000	70.000.000	Equipo Consultor.
Papelería y varios			1.000.000	Gerencia de Coomerca.
Auxiliares	400 horas	4.000	1.600.000	Gerencia de Coomerca.

Tabla No.5. Costos de la Consultoría

Fuente: Oferta de Servicios

12. Conclusiones y Recomendaciones

Mediante de este trabajo de consultoría se confirma cómo la Plaza Minorista puede desarrollar estrategias que accedan a permanecer en un mercado cada vez más competido por medio la lectura del entorno e implementación de acciones que respondan a la satisfacción de las necesidades de compradores y consumidores cada vez más exigentes y además explotar las grandes ventajas que tiene como marca sombrilla.

Inicialmente se detectó una problemática relacionada con la imagen que está proyectando, la cual se ve reflejada en la disminución de ventas. Sin embargo, en el proceso de investigación realizado se pudo observar que más que la imagen, la problemática se fundamenta en los procesos de comunicación y la manera de cómo se están manejando, sumándole a esta, se tendrá que decir que existe poca voluntad de algunos actores para que la plaza se transforme.

En este mundo moderno existe una permanente variable y es el cambio, este no se detiene, es constante. Es así como los procesos de oferta y demanda deben necesariamente estar inmerso en esta variable, lo que lleva a recomendar un permanentemente dialogo entre todas y cada una de las partes que lo conforman.

La metodología debe desarrollarse con herramientas teórico prácticas que permitan la lectura de los entornos en donde dichas variables se mueven, pues se ha demostrado que el crecimiento y desarrollo de una organización depende especialmente de la lectura, el análisis y toma de decisiones relacionadas con las variables del entorno.

Igualmente es clave, como se presenta en la ruta de soluciones, trabajar en el fortalecimiento de las debilidades que afectan directamente los resultados del imaginario que hoy se tiene de la Plaza Minorista, tales como la baja y negativa promoción de la marca.

Asimismo, para la organización es pertinente crear un equipo que garantice la vigía frente a los nuevos procesos y análisis de tendencias y comportamientos del mercado a

través de la contratación de un Director de Investigación, Desarrollo y Mercadeo que dé cuenta de cada uno de los procesos recomendados y que asegure la aplicación de las estrategias planteadas en este trabajo de consultoría.

Para asegurar la supervivencia y el desarrollo de la dinámica comercial de la Plaza Minorista, es recomendable la implementación, el seguimiento y el control de todas y cada una de las acciones recomendadas en este documento.

Se propone además como parte del entramado de soluciones, que se haga adicionalmente a esta consultoría, una investigación antropológica sobre la identificación y significación de los diferentes símbolos que el mercado le da valor desde los oferentes como la misma demanda, y a su vez una campaña de unificación simbólica, que permita unificar la dinámica comercial del mercado que se impone en las primeras dos décadas de siglo XXI, con sus diferentes interpretaciones valorativas, con las diferentes simbologías tradicionales, creencias y percepciones que trae generacionalmente el comerciante que usufrutua la Plaza Minorista.

13. Referencias Bibliográficas

Achbar, Mark., Simpson B. (productores) & Abbott, Jennifer., Achbar, M. (director). (2003). La corporación ¿Instituciones o psicópatas? [Cinta cinematográfica]. Canadá: Big Picture Media Corporation.

Baquero, D. L. (2011) Las Plazas de mercado como catalizadores urbanos. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Colombia, 2-5.

Botero, G. (2012, 02, 25). Tendencias de la tecnología para el retail en Colombia. Recuperado de <http://www.fenalco.com.co>

Botero, G. (2012) Presidente de FENALCO. Recuperado de <http://www.fenalco.com.co/contenido/2923/Los%20superetes%20se%20fortalecen%20p>

Centro Nacional de Consultoría S.A (2012, 05, 9). Cómo es la nueva familia Colombiana. Revista Credencial. Recuperado de <http://www.revistacredencial.com/credencial/content/c-mo-es-la-nueva-familia-colombiana>

Centro Nacional de Consultoría S.A (2013, 09). Imagen de alcaldes y gobernadores. CMI. Recuperado de [http://www.cmi.com.co/archivos/documentos/Imagen_alcaldesygobernadores_Septiembre%202013%20v2%20\(2\).pdf](http://www.cmi.com.co/archivos/documentos/Imagen_alcaldesygobernadores_Septiembre%202013%20v2%20(2).pdf)

El Consumidor. (2013). Recuperado <http://www.elconsumidor.co/p/cada-vez-que-un-consumidor-debe.html>

El Espectador.com (2013, 12, 18) Habrá internet en las plazas de mercado de Bogotá. El Espectador. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/bogota/habra-internet-gratuito-plazas-distritales-de-mercado-articulo-464980>

El Tiempo.Com (2012, 05, 18) Buscan embellecer las plazas de mercado de Bogotá. El Tiempo. Recuperado <http://m.eltiempo.com/colombia/bogota/transformacin-de-las-plazas-de-mercado-en-bogot/11831584>

El Tiempo.com (2011, 06, 03) Las ventas ambulantes amenazan con la modernización de las Plazas de mercado. El Tiempo. Recuperado http://www.eltiempo.com/colombia/bogota/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-9536326.html

El Tiempo.com (2012, 01, 14) Medellín da cátedra en implementación de transporte integrado. El Tiempo. Recuperado http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-10946396.html

Escobar, J. (S. F.). La receta para comprar bueno, El colombiano. Recuperado de http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/la_receta_para_comprar/la_receta_para_comprar.asp.

Godet, M. (1996). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Francia: ElectriciteFrancie, Missionprospective.

Grinstein, C. (2004). El poder transformador de la palabra. Buenos Aires. ConVersar, Dunken.

Harvard Business Review. (1.972) Miopía en el Mercadeo.

Industria y Comercio Superintendencia. (2013) Prácticas restrictivas de la competencia.

Recuperado <http://www.sic.gov.co/practicas-restrictivas>

Kim W & Mauborgne R (2005). La Estrategia del Océano Azul. Grupo editorial Norma.

Kotler P., Cámara D., Grande I & Cruz I. (2000). Dirección de Marketing. Madrid: Pearson Educación, S.A.

Kotler P. & Caslione J. (2010) Caótica. Bogotá: Editorial Norma.

Kubr M. (2010). La consultoría de empresas. Organización internacional del trabajo.

Manucci M. (2009). Test de límites subjetivos. Grupo Editorial NORMA.

McDaniel C. & Gates R. (2011) Investigación de Mercados. México: CENGAGE Learning.

Méndez C. (1995) Metodología. Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.

Metro de Medellín. (2013, 11, 28) Recuperado

https://www.metrodemedellin.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=75

Mintz, S.W. (2013) Sistema de mercado interno como mecanismo de articulación social.

Sydney W. Mintz. Recuperado de

<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/nuant/cont/19/cnt/cnt2.pdf>

Morín E. (1996) La transdisciplinariedad manifiesta. Primera edición: (Editor) Collection.

Pérez R. y Massoni S. (2009) Hacia una teoría general de la estrategia. Editorial Ariel, S.A.

Plaza Minorista. (2013) Recuperado

http://www.plazaminorista.com.co/sitio/contenidos_mo.php?c=264

Restrepo, H. D. (2012, 06, 09) Exhibición comercial. Medellín: Blogger.
<http://exhibicomer.blogspot.com/2012/06/mega-tendencias-del-comercio.html>

Restrepo, J.W. (2012). Plazas de mercados en Medellín como centro de distribución.
Revista Universidad EAFIT, 2 (2), 57-70.

Schiffman L. & Kanuk L. (2010) Comportamiento del Consumidor. Décima Edición.
Editorial Pearson.

Supertiendas (2012) Las tendencias y desafíos de la tecnología para el retail en Colombia.
Supertiendas. Recuperado de <http://www.supertiendas.com.co/ediciones-2012/edicion-13/haga-cuentas-13/las-tendencias-y-desafios-de-la-tecnologia-para-el-retail-en-colombia.htm>

Universidad Nacional. (2011) Diseño de entornos de las plazas de mercado. Recuperado
http://www.bdigital.unal.edu.co/5212/1/03395095.2011_pte.1.pdf

Zwerg-Villegas A. (2008) Incidences and Analyses of Green Marketing Strategy in
Colombian Exports.

Parte IV

14. Apéndices

Apéndice A.

GLOSARIO.

ATENCIÓN: entendida como la cortesía, urbanidad y demostración de respeto que se brinda a un cliente. Es la característica de trato personal que se le imprime cuando atendemos a un cliente.

RETAIL: es la venta al detal que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos de la canasta familiar.

SERVICIO: es poner la organización y el personal de la misma a cuidar y satisfacer las necesidades de un público determinado. Es estar pendiente de todas las novedades del cliente, es estar un paso adelante de sus expectativas. Es sorprenderlo cada que tengamos contacto con él, buscando solucionar los problemas en el momento que se presentan.

SUPERETERS: Formato de autoservicio de barrio, cabecera de barrio, o tienda de barrio Tipo A, que cuenta con una superficie inferior a los 300 metros y con un máximo de 3 cajas registradoras. Esta es la definición que empresas como Altipal, Nutresa y Colgate tienen para este tipo de negocios. Botero, G. (2.012).

Apéndice B.

Formato de cuestionamientos para diligenciar antes de la visita de los estudiantes a la Plaza Minorista.

- ¿Qué imaginario tiene de la plaza en general, como pueden ser los locales comerciales, los espacios públicos el orden, el aseo, la comodidad, el olor, la infraestructura en general, las entradas de acceso?
- ¿Cómo se imagina la presentación personal de los comerciantes, el trato que estos le dan a los compradores, sus prácticas de promoción y oferta de sus productos, el orden o desorden de sus lugares de trabajo, la tecnología que usan, el vocabulario que acostumbran, la edad promedio de los comerciantes, su nivel académico?
- ¿Cuáles han sido los comentarios a nivel general que ha escuchado de la plaza minorista, en noticias, de políticos de su familia, sus padres, vecinos, los comerciantes de su barrio, de sus profesores en su actividad académica?
- ¿Cuál cree usted es la capacidad de los administradores de la plaza minorista, son profesionales, tienen capacidades comerciales y administrativas de forma empírica, cuál es su experiencia, quienes componen la administración?

Apéndice C.

Entrevista realizada a clientes.

Buenos días señor (a), somos estudiante de Mercadeo de la Universidad Esumer y estamos realizando una Investigación de Mercados y es muy importante para nosotros conocer datos relacionados con sus hábitos de compra acá en la Plaza Minorista. Usted nos puede ayudar respondiendo unas preguntas relacionadas con el tema. Con el fin de tener un soporte y poder transcribir la información vamos a grabar sus respuestas.

Nombre:			
En cuál de los siguientes rangos esta su Edad:	20 a 30 años	31 a 40 años.	41 años o más.
Barrio de residencia.			

- ¿Por qué visita usted la plaza minorista?
- ¿Qué tipo de transporte utiliza para venir a la plaza?
- ¿Qué es lo que más le gusta de la plaza?
- ¿Qué es lo que menos le gusta de la plaza minorista?
- ¿Qué cambios ha notado en la plaza minorista?
- ¿Qué cree usted que necesita la minorista para que su proceso de compra sea más como y satisfactorio?
- ¿Cuándo viene a la plaza a realizar sus compra quien lo (a) acompaña?

Muchas gracias por su tiempo.

Apéndice D.

Entrevista realizada a comerciantes.

Buenos días señor (a), somos estudiantes de Mercadeo de la Universidad Esumer y estamos realizando una Investigación de Mercados que tiene el visto bueno de la administración de Coomerca.

Es muy importante para nosotros conocer su opinión acerca del proceso comercial que se vive en la Plaza Minorista. Usted nos puede ayudar respondiendo unas preguntas relacionadas con el tema. Con el fin de tener un soporte y poder transcribir la información vamos a grabar sus respuestas.

Nombre:			
En cuál de los siguientes rangos esta su Edad:	20 a 30 años	31 a 40 años.	41 años o más.
Barrio de residencia.			

- ¿Qué es lo que más se vende en la plaza?
- ¿Cuál es el principal motivo por el que vienen los clientes a la plaza minorista?
- ¿Qué es lo mejor que tiene la plaza de mercado para ofrecer a su clientela?
- ¿En qué aspectos puede mejorar la plaza para atraer más clientes?
- ¿Cómo se imagina usted la plaza minorista en 10 años?
- ¿Qué capacitaciones ha tenido usted para desempeñar su labor?
- ¿Cuál es la principal dificultad que se encuentra en la plaza para atender a los clientes?

Muchas gracias por su tiempo.